

ÍNDICE

Agradecimentos

1. Introdução.....	4
2. Enquadramento Teórico.....	7
2.1 Do Modelo Burocrático à Nova Gestão Pública.....	7
2.2 Qualidade em Serviços Públicos.....	13
2.3 Governança Colaborativa um Caminho para a Mudança.....	14
2.3.1 Noção de Governança Colaborativa.....	14
2.3.2 Reforma e Mudança.....	15
2.3.3 Mudança Organizacional.....	16
2.3.4 Elementos da Mudança Organizacional Incremental.....	17
2.3.5 Processo de Mudança.....	18
2.3.6 Variáveis da Mudança.....	19
3. Enquadramento Institucional.....	22
3.1 <i>Simplex</i>	22
3.1.1 <i>Simplex 2007</i>	25
3.2 Das Lojas do Cidadão ao Balcão Perdi a Carteira.....	28
3.2.1 Balcão Perdi a Carteira.....	28
4. Enquadramento Científico.....	34
4.1 O Processo de Investigação.....	34
4.2 Metodologia de investigação.....	35
4.2 Modelo de Análise de Investigação.....	36
5. Análise dos Resultados.....	39
5.1 Análise Comparativa, Longitudinal e Processual do Balcão Perdi a Carteira.....	39
5.2 Recetividade – Fatores de Análise.....	42
6. Conclusões.....	50
7. Bibliografia.....	51
8. Anexos.....	53
Quadro de Modelos da Nova Gestão Pública.....	53
Sinergias.....	59
Projeto Siat.....	65
Modelo de Análise – Quadro de Operacionalização do Conceito.....	66

Guiões das Entrevistas.....	67
Tabelas de Dados.....	77
Entrevistas.....	86

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Agenda Estratégica.....	43
Tabela 2 - Lógica de Desenvolvimento do BPC (<i>top-down ou bottom-up</i>).....	44
Tabela 3 - Fatores Motivacionais.....	47
Tabela 4 - Expressões de Motivação.....	47
Tabela 5 - Sinergias entre Serviços na LCL.....	48
Tabela 6 - Fatores Subjacentes ao BPC.....	77
Tabela 7 - Impacto do BPC no Atendimento ao Público.....	77
Tabela 8 - Oportunidades para a Concretização do BPC.....	77
Tabela 9 - Ameaças à Concretização do BPC.....	78
Tabela 10 - Impacto.....	78
Tabela 11 - Novos Valores para o Serviço Público e Organização.....	79
Tabela 12 - Origem do Projeto BPC.....	79
Tabela 13 - Percepção dos Atores relativamente aos de nível hierárquico inferior.....	79
Tabela 14 - Percepção dos Atores sobre o Desenvolvimento do BPC.....	80
Tabela 15 - Decisões de Destaque.....	80
Tabela 16 - Principais Ações Realizadas pelos Parceiros.....	81
Tabela 17 - Mecanismos Facilitadores da cooperação.....	82
Tabela 18 - Razões para a Implementação do BPC na LCL.....	82
Tabela 19 - Capacidade de Ação dos Atores.....	83
Tabela 20 - Confiança na Capacidade de Ação dos Atores.....	83
Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso.....	83
Tabela 22 - Fatores Críticos de Insucesso.....	84
Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso vs Insucesso.....	85

Índice de Figuras

Figura 1 – Transformação Cultural da Governança.....	10
Figura 2 – Etapas do Atendimento no BPC.....	31
Figura 3 – Atendimento, Interligação de Macro-atividades.....	32
Figura 4 – Pós-Atendimento, Atividades.....	33
Figura 5 – Estruturação do Processo de Investigação.....	34
Figura 6 – Análise Multi-nível da Recetividade à Mudança Organizacional.....	36
Figura 7 – Processo de Mudança das Lojas do Cidadão ao BPC.....	39

Agradecimentos

Ao finalizar este trabalho, quero agradecer a todos os que se empenharam na concretização do projeto Balcão Perdi a Carteira na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, nomeadamente aos parceiros políticos e institucionais, o voto de confiança nas equipas de projeto, aos funcionários e chefias o espírito de colaboração e o sentido de serviço ao cidadão, e às minhas colegas o espírito de equipa e de missão. Agradeço a todos os entrevistados os seus testemunhos, que foram decisivos para o processo de investigação. À minha orientadora de tese, Professora Doutora Elisabete Carvalho, a orientação no trabalho de investigação.

Ao meu marido, aos meus filhos, aos meus pais e aos meus irmãos, um agradecimento muito especial pelo apoio incondicional na concretização de mais um objetivo profissional e pessoal.

1. Introdução

A crise económica mundial que se seguiu à crise petrolífera de 1973, fez aumentar o desemprego e consequentemente a despesa pública com prestações sociais, bem como o agravamento dos défices orçamentais dos países, o que, a par da globalização da economia e do mercado, e da ampla utilização das tecnologias de informação que transformaram a sociedade numa sociedade do conhecimento (Harfouche 2010), combinadas com a reemergência das teorias económicas neoliberais, que preconizam um Estado mínimo, deu força à ideia do desajustamento do modelo burocrático ou tradicional do Estado Providência ou de Bem-Estar Social.

A emergência da teoria do Managerialismo, assente na crença de que as técnicas do setor privado podiam ser aplicadas ao setor público, porque se acreditava que a gestão privada era superior à gestão pública, e que os bons gestores têm as mesmas tarefas e capacidades, quer sejam do setor privado ou público, forçaram as principais democracias ocidentais, sobretudo os países da OCDE, a iniciarem uma série de reformas, com o propósito de alterar o paradigma do modelo de gestão pública tradicional ou burocrático para um modelo de gestão pública gestor moderno, assente nos valores da eficácia, eficiência e economia, princípios fundadores da Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM).

De acordo com a OCDE (2008), as reformas nas Administrações Públicas visam transformar as estruturas, os processos e os procedimentos, mas acima de tudo a cultura organizacional, de modo a responder com maior eficácia às necessidades dos cidadãos.

Num contexto de mudança do paradigma do modelo de gestão pública tradicional da Administração Pública Portuguesa, rígida, centralizada e pouco atenta às necessidades do cidadão, para um modelo gestor moderno, assente nos princípios da NGP, que apela a um funcionamento mais flexível, mais descentralizado, mais cooperante, mais orientado para os resultados e para as necessidades do cidadão, pretende-se saber em que medida o Balcão Perdi a carteira (BPC) - é um exemplo de que a Administração Pública Portuguesa pode funcionar segundo estes princípios gestores modernos, designadamente, a Governança Colaborativa.

Neste sentido, do ponto de vista do enquadramento da Governança Colaborativa na NGP, consideramos, tendo em conta a classificação dos modelos de abordagem à NGP de Ferlie et al. (1996), que esta se enquadra no modelo de abordagem da NGP que visa a excelência, assente na liderança *top-down* e *bottom-up* e na cultura organizacional, enfatizando o papel dos valores, da cultura, dos rituais e símbolos, e do comportamento das pessoas no trabalho, assim como no modo como as organizações administram a mudança e a inovação. Consideramos, também que a Governança Colaborativa, se enquadra nos modelos de Governança inspirados no *New Public Service*, assente na cidadania democrática, na comunidade e sociedade civil e numa perspetiva humanista do sistema organizacional (Bilhim 2008) e no *Whole of Government*, o qual aspira à integração, à coordenação e à capacidade, unindo no topo e nas bases dando notoriedade à integração de nível local e às parcerias público-privadas. (Christensen e Laegreid 2007)

O Balcão Perdi a Carteira, é um projeto-piloto de serviços integrados em Balcão Único, organizado por evento de vida, inaugurado ao público na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no dia 28 de Setembro de 2007 para disponibilizar oito documentos de identificação de seis entidades públicas e uma privada:

- Bilhete de Identidade (BI) e Documento Único Automóvel (DUA) – Instituto dos Registos e Notariado;
- Cartão de Beneficiário e Pensionista (NISS) – Instituto de Segurança Social
- Cartão de Contribuinte (NIF) – Autoridade Tributária
- Cartão de Beneficiário da ADSE - Direção Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas
- Carta de Condução (CC) – Instituto da Mobilidade e dos Transportes
- Cartão de sócio ACP (ACP) – Automóvel Clube de Portugal

Após a integração dos documentos NISS e NIF no Cartão de Cidadão, o BPC disponibiliza cinco documentos: Cartão de Cidadão, Documento Único Automóvel (DUA), Cartão de Beneficiário da ADSE (ADSE), Carta de Condução (CC), e Cartão ACP.

Nesse sentido, através do estudo de caso Balcão Perdi a Carteira, iremos responder à pergunta: Como foi possível a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado,

para a disponibilização de um serviço integrado em Balcão Único, o Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras no ano 2007?

É importante salvaguardar que embora este estudo de caso possa ajudar a compreender como se deve implementar a mudança na Administração Pública Portuguesa, devemos considerá-lo como um caso específico da Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, onde se procurou demonstrar este conceito de Balcão Único.

Para responder à questão de partida, seguimos uma metodologia qualitativa de investigação e assentámos a investigação no Conceito de Recetividade de Pettigrew, o qual procura compreender a complexidade da mudança organizacional sob duas perspetivas:

- Abordagem comparativa, longitudinal e processual do objeto de estudo;
- Conceito de Recetividade – fatores de complexidade da mudança organizacional.

Os fundamentos teóricos da dissertação centram-se , assim, nos seguintes conceitos, chave:

New Public Management (NPM), New Public Service (NPS), Whole of Government (WG), Reforma, Mudança, Qualidade, Governança Colaborativa.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Do Modelo Burocrático à Nova Gestão Pública

O modelo burocrático ou tradicional que caracterizou o Estado Providência ou Estado de Bem Estar Social e que se desenvolveu após a segunda guerra mundial, e vigorou até ao final dos anos 70 num quadro de crescimento económico, tem como paradigma dominante o Estado como o autor das Políticas Públicas, o Governo como uma maquinaria para resolver problemas, e a Administração como executante, neutro e imparcial, das políticas (Rocha 2010, p.41). Este modelo de governação que assenta nos princípios organizacionais weberianos tem virtuosidades e problemas. Na opinião de Horn (1995) este é o modelo que se adapta melhor aos interesses do legislador para solucionar os problemas com que os governos se deparam, pela sua regularidade. (Araújo 2007, p.2).

Quadro 1 - Modelo de organização weberiano

Princípios	Características	Virtuosidades	Problemas
Governo	Separação entre a Política e a Administração	Não interferência da Política na Administração	O que é definido nem sempre é executado ou é executado da forma como se definiu
Hierarquia	Controlo hierárquico Divisão vertical do trabalho	Ajusta-se aos interesses do legislador O Governo controla a atividade da estrutura administrativa dado que a coordenação das actividades obedece à ordem administrativa e às regras Permite abordar vários problemas associados com a produção e fornecimento de bens e serviços	A estruturação das actividades limita o envolvimento dos funcionários na gestão O controlo da hierarquia e as tarefas políticas é uma tarefa complexa para os ministros
Estado central controlador	Distribuição da autoridade, em que a responsabilidade máxima se concentra no topo	Permite o controlo dos recursos e objectivos e a forma como estes devem ser geridos; Capacidade de gerir fluxos de informação num	Luta constante por mais poder e autoridade; Desresponsabilização dos níveis intermédios da hierarquia e dos funcionários;
Forte, executivo central			

Poder concentrado no topo		sistema centralizado de comunicação	
Linhas claras de prestação de contas			
Estado unitário, centralizado, monolítico	Continuidade e estabilidade	Reduz os custos da incerteza Garante a continuidade da actividade administrativa mesmo em situações de instabilidade política	Rigidez no processo de decisão; Decisão das ações centralizada nos níveis superiores da hierarquia Redução da capacidade de resposta Elevados custos de funcionamento
Ética única do serviço público	Imparcialidade e conformidade com as normas; Regulamentos internos	Normalização e igualdade	Rigidez na forma de trabalhar Ausência de resposta para problemas ou situações novos
Elitista	Sistema de carreiras	Profissionalização dos funcionários públicos	Manutenção das competências Formação contínua

Fonte: Araújo (2007); Rocha (2010)

Os principais problemas apontados ao modelo burocrático, designadamente, o excesso de formalismo, de centralização, de rigidez, de desresponsabilização e de ineficiência, e os custos elevados de funcionamento (Araújo 2007), acrescidos das transformações políticas, económicas e sociais, resultantes da crise petrolífera de 1973 que fez aumentar a despesa pública, com prestações sociais e o agravamento dos défices dos países (Rocha 2010), e da globalização da economia e do mercado, e da ampla utilização das tecnologias de informação que transformaram a sociedade numa sociedade do conhecimento, ditaram o desajustamento deste modelo ao mundo atual e a emergência de novos modelos de gestão e de governação mais modernos e assentes nos princípios da NPM.

O contexto de transformação social e económica, no sentido das teorias económicas neoliberais, que advoga o Estado mínimo e o Managerialismo como exemplo da boa gestão pública, faz emergir a NPM como o modelo gestor alternativo ao modelo tradicional ou weberiano, como forma de abrandar a despesa pública e o número de funcionários, por via da privatização e quase-privatização do setor público e da subsidiariedade na provisão de serviços públicos, por via da modernização da gestão pública através do desenvolvimento e utilização das tecnologias de informação na produção e distribuição dos serviços públicos, e ainda por via de uma “agenda” internacional centrada nos aspetos gerais da administração pública, na conceção de políticas, em estilos de gestão e na cooperação intergovernamental. (Carvalho 2001)

Segundo Hood (1991), a NPM tem como elementos chave:

a gestão profissionalizante actuante; os padrões e as medidas de desempenho explícitos; a maior ênfase nos controlos de resultados; a tendência para a desagregação de unidades; a tendência para uma maior competição; a ênfase nos estilos de gestão praticados no sector privado; uma maior ênfase na disciplina e parcimónia na utilização de recursos. (Bilhim 2008, p.47)

Bilhim (2008) citando Pollit apresenta Managerialismo como um conjunto de práticas, raramente testadas, fundadas na crença de que uma melhor gestão - cujos pressupostos são o aumento contínuo da produtividade, o uso de tecnologias de informação e comunicação sofisticadas, profissionais altamente qualificados e disciplinados, gestores competentes e profissionalizados com autonomia considerável para agir, e de que a função de gestão é separada das demais funções organizacionais - é a solução eficaz para um vasto campo de problemas económicos e sociais. (Bilhim 2008)

De acordo com a OCDE (2008), a conjuntura mundial e a força da NPM tem forçado os Governos das principais democracias ocidentais, sobretudo os países da OCDE, a encetarem uma série de reformas de modernização administrativa à luz da NPM no sentido de uma gestão pública mais eficiente na administração dos recursos, mais moderna no seu funcionamento e mais eficaz na satisfação das necessidades da sociedade, a qual proclama

mais investimento nas áreas da saúde, educação, serviços públicos, mas não está disposta a pagar mais impostos. (Melchor 2008)

Em Portugal, as sucessivas reformas têm procurado transformar a Administração Pública tradicional, caracterizada por estruturas rígidas, altamente centralizadas e hierarquizadas e indiferentes ao meio ambiente e sem interesse pelas novas tecnologias de informação, com práticas repetitivas e métodos de trabalho ultrapassados e profissionais pouco qualificados (Bilhim, 2008), numa Administração Pública moderna, orientada para os resultados e para o cidadão e mais qualificada profissional e tecnologicamente.

De acordo com a OCDE (2008) a adopção das práticas da NPM pelas Administrações Públicas, tem exigido alterações ao nível da sua estrutura administrativa, dos seus processos, dos seus procedimentos, mas acima de tudo da sua cultura. (Melchor 2008)

Figura 1 – Transformação Cultural da Governação



Fonte: OCDE (2008)

Embora a NPM tenha sido considerada no final dos anos 80 e início dos anos 90 como a solução eficaz para os males do modelo de gestão tradicional ou burocrático e o caminho para um estado mais moderno e mais eficiente, a adopção das suas ideias e técnicas não tem sido linear nem pacífica. Aliás, nalguns casos, tem resultado em experiências dramáticas de mudança. (Melchor 2008)

Christensen e Laegreid (2005) afirmam que o grau e a forma de implementação da NPM, e dos seus princípios, tem variado de país para país, uma vez que a estrutura jurídico-administrativa e os imperativos políticos e culturais dos países, condiciona a sua aplicação literal. Por conseguinte, as reformas de modernização e o resultado das mesmas, são específicas de cada país. Ainda assim, de acordo com Carvalho (2001). um estudo da OCDE realizado em 12 países membros concluiu que há convergência nalguns pontos positivos nos processos de reforma e nos resultados das mesmas. No que se refere aos processos de reforma: i) convergência para formas regionais e locais de administração, em alternativa à administração central; ii) crescimento do setor voluntário na provisão de serviços; iii) maior predominância do papel estratégico da administração central; iv) maior consciência dos custos e da necessidade de alternativas aos impostos como fonte primordial de receitas. Relativamente aos resultados, sobressaem como pontos comuns: v) a maior transparência no funcionamento da administração e um maior foco nos cidadãos; vi) maior flexibilidade para satisfazer as necessidades dos clientes individuais; vii) melhor acesso físico à administração e maior informação sobre a mesma.

Embora a extensão da adoção dos instrumentos de reforma variem de país para país, o objetivo é semelhante: o estabelecimento de serviços públicos fortes e confiáveis e capazes de responder às expectativas dos cidadãos. (Melchor 2008)

“Algumas vezes a nova administração pública parece uma tela vazia: pode-se pintar o que quiser nela.” Não há nem ideias claras, nem unanimidade sobre o que a nova administração pública é realmente, para além da controvérsia acerca do que é ou do que está a caminho de tornar-se, e do que deveria ser. (Ferlie et al. 1996, p.26).

Embora no início a NPM tivesse sido adotada por vários países como a solução eficaz para as ineficiências das administrações públicas tradicionais, e isso conduziu à privatização e agenciamento do setor público e consequentemente à sua fragmentação, a verdade é que os efeitos destas políticas foram negativos para o controlo e para a coordenação das políticas e organizações públicas. Esses resultados negativos têm feito emergir novas abordagens à NPM, as quais de acordo com Ferlie et al. (1996) são presentemente quatro e diferenciam-se pelos objetivos que pretendem atingir: o modelo inicial, que visa a eficiência, através da orientação para os resultados das organizações públicas, e da privatização e fragmentação do setor público; o segundo modelo, põe o enfoque na flexibilidade organizacional, obtida pelo emagrecimento e pela descentralização e gestão por contrato; o terceiro modelo

centra-se na excelência assente na liderança *top-down* e *bottom-up*, e na cultura organizacional, enfatizando o papel dos valores, da cultura, dos rituais e dos símbolos e do comportamento das pessoas no trabalho, assim como, no modo como as organizações administram a mudança e a inovação; o quarto modelo, mais recente e ainda em desenvolvimento, visa a qualidade total através da orientação das organizações para o serviço público, e para a integração das preocupações e valores do cliente no processo de gestão (quadro de modelos da NPM, em anexo).

Com as novas abordagens à NPM têm surgido novos modelos de Governança, mais agregadores, mais colaborativos, mais específicos do serviço público, designadamente, o *New Public Service* e o *Whole of Government*.

O *New Public Service* (NPS) proposto por Robert B. Denhardt e Janet V. Denhardt, assenta nos seguintes princípios: servir em vez de dirigir; o interesse público é um propósito e não um subproduto; pensar estrategicamente e agir democraticamente; servir os cidadãos como cidadãos e não como consumidores; considerar que a responsabilização não é simples, valorizar as pessoas e não somente a produtividade; valorizar a cidadania e o serviço público mais do que empreendedorismo (Araújo 2007). O *New Public Service* advoga um modelo de governação assente na cidadania democrática, na comunidade e sociedade civil e numa perspetiva humanista do sistema organizacional (Bilhim 2008)

As reformas à luz do *Whole of Government* (WG), que estão a ser adotadas no Reino Unido, Nova Zelândia, Estados Unidos da América e Austrália, propõem uma abordagem mais holística da administração, isto é, utilizam conhecimentos profundos de outras ciências sociais e económicas e visam uma gestão pública colaborativa (Christensen e Laegreid 2007). O conceito de WG é bastante abrangente, na medida em que considera que a cooperação pode ser formal ou informal, pode focar-se em políticas de desenvolvimento, programas de gestão, prestação de serviços e o alvo das iniciativas pode visar um grupo, uma localidade ou setor político. As atividades podem alargar-se a alguns ou a todos os níveis de governo e podem ainda envolver grupos fora dele. Em resumo, o *Whole of Government* aspira à integração, à coordenação e à capacidade, une no topo e nas bases e dá notoriedade à integração de nível local e às parcerias público-privadas. (Christensen e Laegreid 2007)

Sorensen citado por Rocha (2010), entende que o termo governação tem subjacente um processo complexo de governo, no qual um vasto número de atores públicos e privados, com capacidade de participação, interação e relacionam-se entre si, para governar a sociedade. Nesta perspetiva, a formulação e implementação das políticas públicas, que no modelo de estado tradicional era da esfera do poder político, passa a estar na esfera do poder dos vários atores com diferentes objetivos, interesses e valores, e resulta da interação entre eles, e deste modo passa-se a estudar os grupos de interesses que compõem as *networks* e que intervêm na definição e implementação das políticas, ainda que não pertençam à estrutura política. Contudo, de acordo com Papadopoulos citado por Rocha (2010), esta visão de governação mais integradora ainda levanta problemas de ingovernabilidade, os quais devem ser resolvidos através da cooperação entre os atores, recorrendo, para isso, a mesas redondas, conferências intergovernamentais, comités de especialistas, onde o poder político assume a coordenação para evitar os interesses corporativos e as atitudes paroquiais. (p.49)

É no âmbito das abordagens *New Public Service* e *Whole of Government*, que procuraremos compreender em que medida o BPC é um exemplo de que a Administração Pública Portuguesa pode funcionar segundo os princípios gestionários modernos, designadamente, a Governança Colaborativa, e responder à pergunta: Como foi possível a cooperação entre os diferentes serviços públicos, de diferentes ministérios, e um privado, para dar uma resposta integrada a uma necessidade dos cidadãos em balcão único, o Balcão Perdi a Carteira.

2.2 Qualidade em Serviços Públicos

O conceito de Qualidade, a par de outros princípios de gestão do setor privado, começou a ser uma prioridade na prestação de serviços do setor público quando os Estados começaram a promover as suas reformas administrativas decorrentes da Nova Gestão Pública. Tanto no setor privado como no setor público este conceito é dinâmico e evolutivo, uma vez que considera que as necessidades evoluem e por isso os bens e serviços a produzir são melhorados e alterados de forma a responderem às expectativas dos consumidores.

No setor privado, o conceito evoluiu do primado da produção para o primado do cliente, assente nos princípios da satisfação do cliente, na eficiência, na melhoria contínua, na

capacitação e “*empowerment*” e no trabalho de equipa, na liderança e no planeamento estratégico, na consolidação de novos valores, normas e crenças. (Bilhim 2008)

Também no setor público o conceito de qualidade é evolutivo, na medida em que a complexidade das necessidades e a sua transversalidade, requerem atualmente, como refere Bilhim (2008), respostas integradas que exigem o contributo de vários departamentos ou organizações, em que as tecnologias de informação são o meio para atingir o fim.

Neste sentido o Balcão Perdi a Carteira, dada a sua vertente inovadora e adequação às necessidades dos cidadãos, para além de ser um caso único a nível internacional é um exemplo de um serviço distintivo da Administração Pública Portuguesa.

2.3 Governança Colaborativa um Caminho para a Mudança

2.3.1 Noção de Governança Colaborativa

A noção de Governança colaborativa que consideramos no estudo de caso, é bem explicitada pelo conceito de interoperabilidade organizacional defendido por Herbert Kubicek e Ralf Cimander (2009). Para estes autores, a interoperabilidade organizacional representa a capacidade das organizações interagirem e cooperarem, de modo a acordar de forma detalhada os procedimentos e a sua sincronização para prestar o serviço público em Balcão Único. Assim, a interoperabilidade organizacional pode ser considerada como um amplo conjunto de elementos de interação, entre administrações, incluindo a envolvente externa: empresas e cidadãos. Esta ideia consiste na forma como diferentes organizações, colaboram para alcançar benefícios mútuos, relacionados com serviços de administração em linha, em que os parceiros chegam a acordos detalhados sobre a forma como os seus processos vão interagir (sincronizar e cooperar), a fim de prestar os serviços públicos onde for necessário.

Para a ex Secretária de Estado da Modernização Administrativa, do XVII Governo Constitucional, a modernização administrativa deveria ser avaliada mais pela capacidade de cooperação entre as organizações públicas do que pelo nível tecnológico dos seus serviços. (APDSI 2007, p:648)

2.3.2 Reforma e Mudança

Segundo a OCDE (2008), Mudança e Reforma, são termos habitualmente usados com um mesmo sentido, no entanto, são conceitos distintos mas inter-relacionados.

Reforma, é o meio através do qual os governos pretendem produzir mudanças. É uma atividade consciente e deliberada ou um esforço para transformar a maneira como as organizações públicas trabalham e que visa modificar processos, procedimentos, atitudes e comportamentos.

Mudança, é um efeito que a reforma reflete, produzido pela implementação da mesma, num novo ambiente organizacional e numa nova estrutura. Às vezes as mudanças nas organizações são uma parte da reforma, e algumas reformas produzem pequenas ou nenhuma mudanças. (Melchor 2008)

Reformar e mudar são questões complexas e complicadas de realizar, porque, por um lado, afetam direta ou indiretamente os interesses e maneiras de estar dos membros da sociedade e, por isso, corre-se o risco de um resultado indesejado ou de não se concretizarem, por outro lado não se podem evitar, sob pena de se pôr em causa a sobrevivência e a legitimidade das organizações públicas, das suas lideranças gestonárias e políticas. (Melchor 2008)

Por essa razão, de acordo com Melchor (2008), a Gestão da Mudança é um meio de reduzir os níveis de risco das reformas e, portanto, consiste na forma como se lida com as consequências intencionais ou não intencionais de um programa de reforma. Nesta lógica defende que a gestão da mudança faz parte de um desenho de um processo de implementação para uma iniciativa de reforma, de modo a assegurar as condições de sucesso de implementação. Conclui que os estados membros subestimam a importância da gestão da mudança para desenhar e implementar as políticas de reforma, porque os instrumentos usados para essa gestão são mais de características casuísticas de formulação de políticas do que uma estratégia consciente para lidar com os efeitos produzidos pela implementação de uma proposta de reforma. Reforça, referindo que não há uma estratégia coerente de gestão de mudança para acompanhar os esforços de reforma, e define Gestão de Mudança, como a habilidade para influenciar mentalidades, cultura, atitudes e práticas

para que seja possível a adaptação a um novo ambiente e arranjo. E nesse sentido, começa por convencer as pessoas da existência de um problema e das soluções viáveis; e depois da necessidade de reforma. (p:14)

À luz do modelo de governação de *networks*, a implementação das iniciativas de reforma considera não só a importância do governo pelas decisões que toma sobre as reformas a implementar, como também o papel dos decisores e funcionários públicos, responsáveis pela implementação das mesmas. (Rocha 2010).

A este propósito, Rocha (2010) refere Michael Lipsky que chama a atenção para a importância da capacidade de decisão discricionária dos burocratas de “*front line*” quando prestam serviços públicos, o que faz deles atores essenciais no processo de implementação.

2.3.3 Mudança Organizacional

O Balcão Perdi a Carteira é um caso de Governança Colaborativa que exigiu que as organizações públicas envolvidas cooperassem e, dessa forma, funcionassem como uma organização moderna. Nessa medida, o BPC constitui-se num caso de mudança organizacional.

De acordo com Bilhim (2008), a Teoria Contingencial situa a causa da mudança organizacional no desempenho e, por isso, a natureza da mudança pode ser de dois tipos: mudança incremental e mudança profunda.

A mudança incremental assenta num processo de evolução permanente, de melhoria contínua, sustentado em ciclos curtos, progressivos e localizados, de adaptações e alterações através das quais a organização se adapta à envolvente externa, que está em permanente mudança. Este tipo de mudança, caracteriza-se por ter um carácter operacional, respeitante apenas a novos sistemas, procedimentos, estruturas e tecnologias, que apesar de terem um efeito de curto prazo na atividade da organização, são de extrema importância para o comportamento da mesma. A mudança profunda, visa a rutura com os padrões do passado e é descontínua. Por não ser o tipo de mudança do BPC, não a desenvolveremos.

A mudança incremental, segundo Bilhim (2008), resulta de uma análise racional e de um processo de planeamento, com uma meta definida, e um conjunto específico de etapas indispensáveis para a atingir. Embora limitada na sua finalidade, este tipo de mudança é reversível, isto é, pode-se voltar ao ponto de partida, e não rompe com os padrões de atuação anteriores, para além de ter um grau de previsão confortável, uma vez que quem dirige a mudança tem a percepção de controlo do que está a acontecer.

2.3.4 Elementos da Mudança Organizacional Incremental

Tal como Butler e Pettigrew (2003;2007), Bilhim (2008) defende que a mudança organizacional incremental integra três elementos fundamentais: o contexto interno e externo, o conteúdo, e o processo.

Assim, a mudança organizacional resulta da pressão externa (envolvente externa da organização) e interna (envolvente interna da organização), do reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e do empenhamento dos membros da organização, da definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar, da escolha de um processo de implementação da mudança e da sua avaliação com possibilidade de voltar ao modelo antigo.

2.3.4.1 O Contexto

Para Butler e Pettigrew (2003;2007) a mudança organizacional é contextual porque interliga verticalmente os diferentes níveis da sociedade, é histórica porque interliga horizontalmente o passado, presente e o futuro e, é processual porque interliga processo e ação. (p:S50).

O contexto externo da mudança originado pela pressão externa, provém de vários fatores, de entre os quais Bilhim (2008) destaca a pressão dos clientes (a valorização do serviço ou produto pelo cliente, é tão válida hoje para as organizações privadas como para as públicas), dos concorrentes, (a concorrência e a competição entre organizações do setor público e entre estas e o setor privado é uma realidade), dos fornecedores (a diminuição ou aumento do seu poder negocial), da tecnologia (a inovação tecnológica cria novas oportunidades e ameaças). Quanto ao contexto interno da mudança, originado pela pressão interna, Bilhim (2008) destaca o sistema técnico (as estruturas, os procedimentos e os

regulamentos), o sistema social (os grupos de pressão no interior da organização e o clima organizacional), e o desempenho (diagnóstico assente em indicadores do sistema organizacional, tais como a qualidade de serviço, retorno do investimento, o volume de vendas, a quota de mercado e a estrutura económica dos recursos existentes).

2.3.4.2 O Conteúdo

O conteúdo da mudança organizacional pode incidir sobre vários aspetos, nomeadamente sobre a estrutura (implica conceber de novo a estrutura da organização), sobre as tarefas (redefinir as tarefas dos funcionários), sobre a tecnologia (incidem nos métodos de trabalho), sobre a reengenharia organizacional (consiste na reformulação radical dos processos de negócio), sobre os comportamentos, sobre a cultura (incide sobre os valores, crenças e princípios organizacionais), e sobre os produtos e serviços (necessidade de mudar os produtos ou serviços).

Nesta perspetiva, dado o BPC ser uma medida de simplificação administrativa do domínio dos procedimentos, podemos dizer que a natureza da mudança implementada foi do tipo incremental, a qual resultou da pressão dos clientes para terem serviços integrados e incidiu nas tarefas dos funcionários e sobre o serviço prestado.

2.3.5 Processo de Mudança

Para os autores referidos anteriormente, o processo de mudança descreve como as coisas podem mudar ao longo do tempo, onde o contexto e a ação estão interligados. Pettigrew, (2007) aprofunda esta ideia, defendendo que o processo de mudança pode ser definido como "...a sequência de eventos, individuais e coletivos, ações, e atividades, desenvolvendo-se num determinado contexto ao longo do tempo." (p.9)

A Gestão da Mudança consiste na forma como se pensa, implementa e lida com as consequências intencionais ou não intencionais da mudança. Por isso, através do recurso a mecanismos de gestão de mudança podem-se reduzir os níveis de risco gerados pela própria mudança.

De entre os diferentes mecanismos de gestão da mudança apresentados por Bilhim (2008), destacamos, os propostos por Pettigrew e Whipp (1991), porque são os que se relacionam com o modelo de análise da nossa investigação.

Para Pettigrew e Whipp (1991), a eficácia da mudança estratégica passa:

- Pela construção de um clima receptivo à mudança (o que implica justificar a razão pela qual esta é necessária);
- Pela construção da capacidade de mudar (antes de induzir a mudança);
- Pelo estabelecimento de uma agenda da mudança, (que estabeleça a direção do negócio, visão necessária e os seus valores implícitos).

Os autores sugerem, ainda, as seguintes medidas secundárias para apoiar a intervenção estratégica:

- A transformação das intenções em componentes de ação;
- A atribuição de responsabilidades por estas componentes a gestores da mudança que atuam no quadro das estruturas dos diversos níveis da organização;
- O ajustamento da função compensação e do sistema de remuneração, bem como dos mecanismos de comunicação, aos objetivos da mudança.

(Bilhim 2008, p.432)

2.3.6 Variáveis da Mudança

Os mecanismos de gestão da mudança propostos por Pettigrew atendem às seguintes variáveis: Visão Ideológica, Liderança da Mudança, Política Institucional e Capacidade de Implementação, as quais iremos relacionar com a Governança Colaborativa.

2.3.6.1 Visão Ideológica

Visão ideológica, é um conceito, que combina duas categorias de análise – Visão e Ideologia.

Por Visão, de acordo com Pettigrew et al. (1992), entende-se que existe coerência da política ou seja, existe uma agenda estratégica que aponta uma direção, contém um guia de ação. Segundo Leach (1996) a agenda combina a existência de um problema, com um fim desejado e um conjunto de ameaças e oportunidades. De acordo com Williams (1998), neste contexto, deve entender-se Ideologia, como um conjunto de ideias que surgem a partir de um conjunto de interesses materiais, ou, mais geralmente, de uma classe definida ou grupo.

Assim, Visão Ideológica, refere-se a uma agenda estratégica, mas reconhece que essa agenda pode surgir dos interesses de um grupo dentro da organização. (Butler 2003:p.S52)

Nesta perspectiva, a governança colaborativa depende da existência de uma agenda estratégica que aponta na direção da cooperação e define as metas a atingir, sem descurar a envolvente externa, designadamente, as ameaças e as oportunidades.

2.3.6.2. Liderança da Mudança,

De acordo com Pettigrew et al. (1992), a Liderança da Mudança localiza a tomada de decisão e analisa as ações dos líderes sendo que estes podem ser indivíduos ou pequenos grupos de qualquer nível hierárquico da organização. Lewis e Glennerster (1997) reforçam esta ideia, ao defenderem que a liderança da mudança não é uma atividade limitada aos gestores de topo. Liderar a mudança refere-se, também às ações dos indivíduos ou dos pequenos grupos, como planeiam, como aproveitam as oportunidades, e o tempo que se envolvem nas intervenções (Butler 2003, p.S52)

Assim, a mudança para a Governança Colaborativa pressupõe, para além da adesão dos líderes à mudança, a sua participação ativa na mesma.

2.3.6.3. Política Institucional

Para Pettigrew (1992) a Política Institucional refere-se à importância das redes de cooperação organizacional na mudança, e reconhece que as redes intra organizacionais podem ser estruturas formais ou informais, sendo que as formais incluem, por exemplo, as comissões, enquanto que as informais incluem o uso do estilo de gestão para construir compromissos. (Butler 2003:p.S52)

Neste contexto, o reconhecimento e o uso das redes formais e informais de cooperação existentes, são um fator crítico de sucesso da Governança Colaborativa.

2.3.6.4. Capacidade de Implementação

A Capacidade de implementação da mudança, segundo Pettigrew (1992) diz respeito aos mecanismos usados pelos líderes para moldar e influenciar a estratégia de implementação e também ao comportamento dos outros *stakeholders* na rede organizacional e está associada à noção de local, isto é, fatores locais podem influenciar a mudança e estes podem ser reformulados por intervenções *top-down*. Greenwood e Hinnings (1996) defendem que a capacidade de implementação é a disponibilidade de capacidades e recursos da organização, e a sua mobilização por múltiplos atores. (Butler 2003:p.S52)

Neste sentido, a Governança Colaborativa depende da capacidade dos vários líderes influenciarem no sentido da cooperação, da capacidade da organização se ir ajustando continuamente para integrar novas formas de trabalhar, da disponibilidade de capacidades e recursos capazes e ainda da sua mobilização para a implementação da mudança.

3. Enquadramento Institucional

3.1 O *Simplex*

Na sequência do “Programa de Acção para a Redução dos Encargos Administrativos da Regulamentação existente na UE” lançado pela Comissão Europeia e ratificado pelo Conselho Europeu em 2007, o qual estabeleceu a meta de redução de 25% dos encargos administrativos que oneram as empresas, a cumprir em conjunto pela União Europeia e pelos Estados-Membros até 2012, o XVII Governo Constitucional, determinou a simplificação administrativa e legislativa como o fator decisivo para a política de modernização administrativa da Administração Pública Portuguesa, delegando na Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (SEMA), a concretização de seis programas de simplificação e modernização administrativa: o *Simplex*, o *Simplex* Autárquico, Novo Modelo de Serviços Públicos, Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública e do Cartão de Cidadão, Sistema de Apoios à Modernização Administrativa, e as Redes de Colaboração na Administração Pública – Rede Inter ministerial para as Tecnologias de Informação e Comunicação (Rede TIC) e a Rede Comum de Conhecimento (RCC). Estes programas visaram transformar e capacitar a Administração Pública para uma Administração com serviços centrados nos cidadãos e nas empresas, com serviços integrados em balcão único e também a simplificação de procedimentos e o uso das tecnologias de informação para decisões mais rápidas, para uma Administração mais transparente, melhor organizada, e ainda a integração, na estrutura tradicional, de uma cultura de trabalho colaborativa e em rede, entre departamentos, entre níveis de Administração (local, regional, nacional, internacional) e com outros parceiros, públicos e privados, para desenvolver projetos conjuntos, definir orientações comuns e partilhar recursos e conhecimento. (SEMA 2011)

Dos seis instrumentos de mudança, analisaremos apenas o programa *Simplex*, por ter sido o programa no qual se insere o nosso objeto de estudo, o Balcão Perdi a Carteira.

O *Simplex* foi oficialmente apresentado no dia 27 de Março de 2006, no Centro Cultural de Belém, como um programa de simplificação administrativa e legislativa, transversal a toda a Administração Pública, que conjugou as políticas de administração electrónica e de simplificação, prosseguindo os seguintes objetivos:

- Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas;

- Reforçar a confiança dos utentes no serviço público;
- Reduzir custos de contexto para as empresas, favorecendo a competitividade do país;
- Aumentar a racionalização e eficiência da Administração Pública.

O programa geral Simplex, apresentado no quadro 2, que decorreu no período de 2006 a 2010 constituiu-se por cinco programas anuais Simplex e 1086 medidas de simplificação. Cada um dos programas, apesar de se focar nas prioridades estabelecidas, deu continuidade às medidas de simplificação em curso.

Quadro 2 – Prioridades dos Programas anuais de *Simplex*

Programas	Prioridades
<i>Simplex 2006</i>	Centrou-se na mobilização e estimulação dos serviços públicos, para fazerem o levantamento das suas interações com os cidadãos e as empresas, avaliar os custos e os encargos de cada uma delas, e a questionar a sua pertinência, com o objetivo de reunir as sugestões dos serviços.
<i>Simplex 2007</i>	Centrou-se nas interações dos cidadãos e empresas com os serviços públicos, visando a redução de processos e procedimentos inúteis ou redundantes, na eliminação ou redução dos obstáculos ao desenvolvimento das atividades económicas, para facilitar o comércio, o investimento, a competitividade e a consequente criação de riqueza.
<i>Simplex 2008</i>	Centrou-se particularmente nas empresas, designadamente, na simplificação dos procedimentos de licenciamento.
<i>Simplex 2009</i>	Centrou-se particularmente nas medidas de simplificação na área da saúde e naquelas cujos impactos beneficiavam a vida das pequenas e médias empresas (PME).
<i>Simplex 2010</i>	Centrou-se particularmente nos eventos de vida – no caso das medidas com impactos nos Cidadãos e nas Empresas – e por áreas de gestão – no caso das medidas orientadas para a eficiência da Administração pública, pelo que incentivou o incremento de medidas de cooperação entre serviços públicos de diferentes departamentos e níveis da Administração, partilha de recursos e de reutilização de capacidades.

Fonte: AMA (2011)

De acordo com o “Relatório 6 anos de *Simplex*”, embora o programa *Simplex* tivesse sido oficializado em 2006, o processo de simplificação administrativa iniciou-se em 2005 com a concretização dos seguintes projetos: Empresa na Hora, em 14 de Julho de 2005, e o Documento Único Automóvel em 31 de Outubro do mesmo ano.

Este programa *Simplex* distinguiu-se pela estratégia de implementação e pela metodologia de conceção, execução e avaliação, pelos resultados obtidos e também pelo reconhecimento internacional obtido.

No que se refere à estratégia de implementação, vale a pena destacar, a responsabilidade partilhada, uma vez que o programa simplificação foi da responsabilidade de todo o

Governo, desde o Primeiro Ministro, a quem coube a direção política do programa, aos Ministros, que assumiram responsabilidades na definição estratégica das políticas e dos projetos de modernização e simplificação, e nas orientações que nortearam a identificação, a seleção e a apresentação das medidas de simplificação, comunicadas a todos os ministérios (*top-down*). Ao Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros e à Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA) e após Maio de 2007, à Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (SEMA), na dependência do Ministro da Presidência, a quem coube a coordenação e acompanhamento de todas as fases do programa, da conceção à avaliação.

A metodologia de conceção, execução e avaliação, das medidas de simplificação selecionadas, resultou do estudo e análise prévia dos processos das atividades administrativas para identificar a forma de os modificar, de modo a atingir a redução de encargos administrativos para os cidadãos e para as empresas e/ou a melhorar a eficiência da Administração. A realização do estudo assentou na valorização da cultura participativa, na experiência e no conhecimento e, por isso, contou com a participação (*bottom-up*) de todos os serviços e funcionários na identificação de constrangimentos das medidas de simplificação. Foram também ouvidos os cidadãos, as empresas e parceiros sociais, através de consultas públicas, redes sociais (blogues e *facebook*), fóruns, grupos de discussão, caixa de sugestões, e do concurso de ideias Simplex, com o objetivo de envolver progressivamente os cidadãos na produção (co-produção), conceção (*co-design*), definição de prioridades (co-decisão) e avaliação (co-avaliação) de serviços públicos, de modo a adaptar os serviços às necessidades e expectativas dos destinatários, e dessa forma, gerar um clima de confiança na prestação pública e de co-responsabilização nas decisões e resultados de serviços públicos.

O ênfase na cultura colaborativa e em rede traduziu-se na coordenação e acompanhamento do programa, desde a conceção à avaliação dos resultados, por uma rede de agentes de simplificação, rede *Simplex*, coordenada centralmente, primeiro, pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa, na dependência direta do Ministro de Estado e da Administração Interna, e após Maio de 2007, pela Secretaria de Estado da Modernização Administrativa, na dependência do Ministro da Presidência. A rede *Simplex*, sediada em cada ministério e constituída por representantes seus, foi responsável por participar na definição de prioridades, apoiar os serviços na identificação de oportunidades de simplificação, e articular com outros ministérios as iniciativas intersectoriais, e ainda

monitorizar a evolução das medidas e avaliar os seus benefícios. A Entidade de Coordenação, definiu a estratégica das políticas e dos projetos de modernização e de simplificação administrativa, e a coordenação e acompanhamento de todas as fases do programa, da conceção à avaliação dos seus resultados. Ao nível da transparência e prestação de contas, foram elaborados relatórios mensais, balanços periódicos intercalares, e o relatório final de cada programa, desenvolvidos pela entidade coordenadora em articulação com a rede *Simplex* e submetidos ao Conselho de Ministros, o que permitiu a avaliação mensal da execução das medidas, a avaliação da evolução do programa, a taxa de execução global e os resultados do desenvolvimento de cada uma das medidas. O programa foi ainda sujeito a avaliação dos cidadãos e a avaliação externa.

Os resultados intercalares e finais dos programas foram divulgados publicamente em conferências de imprensa, onde foi destacada a taxa de execução global de 83% dos quatro programas *Simplex* de 2006 a 2009. E das 957 medidas programadas, a concretização de 44%, que beneficiaram a interação do cidadão com a Administração Pública, 43,5% as empresas, e 12,1% que beneficiaram a organização e gestão interna da Administração Pública. A nível internacional, Portugal subiu ao primeiro lugar do *e-Government Benchmarking* em 2009 e 2011, no final do programa *Simplex*, e foi distinguido com o prémio “Promover a participação na definição das políticas públicas através de mecanismos inovadores”, pela vertente participativa do *Simplex*, atribuído pelas Nações Unidas, em 2011, no âmbito da 8ª edição do concurso, *United Nations Public Service Awards*. (AMA 2011)

3.1.1 *Simplex* 2007

O *Simplex* 07 reuniu um total de 235 medidas de simplificação, agrupadas em duas categorias: Cidadania e Atividades Empresariais, organizadas por necessidades da vida dos cidadãos e empresas.

Na categoria Cidadania, o programa *Simplex*07, incluiu 149 medidas de simplificação, e visou reforçar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e nos decisores políticos, facilitar o seu quotidiano, dar atenção aos seus acontecimentos de vida, diminuir a litigiosidade e fortalecer a tutela dos direitos fundamentais.

Na categoria de Atividades Empresariais, o programa reuniu 84 medidas de simplificação, e visou detectar, reduzir e remover obstáculos ao desenvolvimento das actividades económicas, facilitando o comércio, o investimento, a competitividade e a consequente criação de riqueza, sem pôr em causa a segurança jurídica de pessoas e bens, permitam

Neste programa, no conjunto das 235 medidas, as 20 medidas, abaixo referidas no quadro 3, mereceram especial destaque (das quais salientamos o Balcão Perdi a Carteira), por terem sido consideradas particularmente relevantes na melhoria da qualidade da relação entre a Administração pública e os cidadãos e as empresas.

Quadro 3 – Medidas destacadas no *Simplex'07*

Id	MEDIDAS	IMPACTOS	C	E
M150	Registo centralizado de licenças e autorizações prévias		V	V
M118	BALCÃO "PERDI A CARTEIRA" Facilitar a reemissão de um conjunto de documentos de identificação dos cidadãos perante os vários serviços da Administração pública, designadamente em caso de roubo ou perda dos mesmos, disponibilizando um serviço integrado num único balcão, que o dispensa de deslocações a várias entidades. Associar, no caso de roubo de documentos, o processo de participação da ocorrência à polícia.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a vida aos cidadãos, eliminando deslocações e tempos de espera; • Modernizar o atendimento e a comunicação entre diferentes serviços públicos. 	V	
M117	Eliminação de certidões para serviços públicos		V	V
M145	Procedimentos legislativo electrónico			
M080	Queixas eletrónicas às forças de segurança		V	V
M100	Sistema de localização de cidadãos portugueses em território estrangeiro		V	
M054	Aposentação on-line		V	
M135	Posto público on-line nos serviços de finanças		V	V
M090	Casa Pronta		V	
M074	Balcão Integrado "Sucessão e Herança"		V	
M067	Regime jurídico dos instrumentos de gestão territorial		V	V
M202	Instalações de gás e de combustíveis líquidos - inspeção		V	V
M175	Fileira Vitivinícola on-line			V
M188	Janela única logística			V
M043	Boletim de trabalho e emprego		V	
M044	"Consulta a tempo e horas"		V	
M006	Simplificar e desburocratizar os mecanismos de mobilidade nacional e internacional de estudantes e diplomados do ensino superior		V	

M011	Portal da cultura		V	
------	-------------------	--	---	--

Fonte: AMA (2011)

O programa *Simplex'07* foi concluído com uma taxa de execução global de 83,48%. Na categoria Cidadãos, a taxa de execução foi de 81,8%, e na categoria Empresas, a taxa de execução foi de 75,6%. As medidas em destaque obtiveram uma taxa de execução de 92,5%. Em termos de resultados, o programa *Simplex'07* destacou ainda os resultados obtidos com as medidas emblemáticas, nas quais se insere o Balcão Perdi a Carteira, referidas no quadro 4, e os impactos das medidas de simplificação.

Quadro 4 - Resultados Emblemáticos do *Simplex'07*

<p>M175 – FILEIRA VITIVINÍCOLA ON-LINE Redução média de 30 dias no prazo para disponibilização da informação por parte do IVV; Redução anual estimada de 170 resmas de papel.</p>
<p>M044 – CONSULTA A TEMPO E HORAS Realização de 125.500 pedidos de primeiras consultas de especialidade; Envolvimento de 88 hospitais que referenciam para 318 Centros de Saúde.</p>
<p>M054 – APOSENTAÇÃO ON-LINE Recepção de 75 pedidos por formulário electrónico, desde Julho'07, apenas com as duas entidades piloto (ADSE e ISS).</p>
<p>M135 – POSTO PÚBLICO ON-LINE NOS SERVIÇOS DE FINANÇAS Preenchimento de cerca de 20.000 declarações electrónicas nos postos disponibilizados; Pré-emissão de 370 mil senhas de acesso a novos utilizadores; Disponibilização de 127 equipamentos em igual número de serviços de finanças.</p>
<p>M090 – CASA PRONTA – COMPRA E VENDA DE CASA MAIS FÁCIL, EM BALCÃO ÚNICO Realização de 994 procedimentos, desde 24 de Julho de 2007.</p>
<p>M118 – BALCÃO PERDI A CARTEIRA Emissão de uma média de 134 cartões por dia. (Balcão-Laranjeiras)</p>

Fonte: AMA (2011)

No universo das 235 medidas do *Simplex*, foi medido o impacto em 38, o qual se traduziu na redução de processos e procedimentos inúteis ou redundantes e/ou na eliminação ou redução dos obstáculos ao desenvolvimento das atividades económicas.

3.2 Das Lojas do Cidadão ao Balcão Perdi a Carteira

Em 1999, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, os funcionários dos serviços públicos representados, iniciaram um processo de interação, do qual resultou em 2002 o estabelecimento de Sinergias (Anexo ao documento) entre serviços públicos, que permitiram satisfazer, num só atendimento, necessidades específicas dos cidadãos e que implicavam o atendimento em mais do que um serviço e assente na cooperação para o estabelecimento de procedimentos de ligação entre os serviços. Em 2005, estas sinergias foram integradas num projeto do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (IGLC), o projeto Serviços Integrados de Atendimento (SIAT), com vista a aumentar o nível de satisfação do cidadão e a otimizar o tempo despendido na relação com os serviços, disponibilizando serviços num único ponto de contacto, e dessa forma, inovar o modelo das Loja do Cidadão através do conceito de Balcão Único - simplificar procedimentos de atendimento, reduzir custos e aumentar a eficácia e eficiência das entidades representadas nesta Loja (descrição do projeto em anexo ao documento).

3.2.1 O Balcão Perdi a Carteira

O Balcão Perdi a Carteira constituiu-se na medida (118) de simplificação do programa Simplex '07, tendo sido disponibilizado ao público, enquanto projeto-piloto, no dia 28 de Setembro de 2007 na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras. Apresentou-se como um serviço integrado de atendimento em balcão único, numa lógica de evento de vida – perda, furto e/ou alteração de morada e/ou nome - para prestar o serviço a cidadãos nacionais, residentes ou não em território nacional, e que necessitam de tratar pelo menos dois dos oito documentos disponibilizados, designadamente, Bilhete de Identidade (BI), Cartão de Contribuinte (NIF), Cartão de Segurança Social (NISS), Carta de Condução (CC), Documento Único Automóvel (DUA), Cartão de Pensionista da Segurança Social(CP), Cartão de Beneficiário da ADSE (ADSE), Cartão Automóvel Club de Portugal (ACP). A sua finalidade foi eliminar deslocações e reduzir tempos de espera para o cidadão, bem como, modernizar o atendimento do serviço público e promover a articulação e cooperação de diferentes organismos públicos e privados.

O Balcão Perdi a Carteira compôs-se de 3 fases de desenvolvimento, que correspondem a diferentes estados de evolução do serviço, do estado menos simplificado para o mais simplificado:

- Fase Inicial - de 28 de Setembro de 2007 a 13 de Outubro de 2008.
- Fase intermédia – de 14 de Outubro de 2008 a 17 de Fevereiro de 2009
- Fase atual – a partir de 17 de Fevereiro de 2009

O desenvolvimento e conceção do projeto Balcão Perdi a Carteira foi da responsabilidade partilhada da Secretaria de Estado da Modernização Administra (SEMA), da Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e dos organismos, públicos e privado, envolvidos, Instituto de Registos e Notariado (IRN), Instituto de Segurança Social (ISS), Direção Geral dos Impostos (DGCI), Direção Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas (ADSE), Centro Nacional de Pensões (CNP), Instituto de Mobilidade e Transportes Terrestres (IMTT) e Automóvel Clube de Portugal (ACP).

O projeto começou a ser desenvolvido em 5 de Junho de 2007, e seguiu o método de trabalho participativo e em rede, assente em reuniões de trabalho entre a AMA, ao nível da Direção e Departamentos e Unidade de Gestão da LCL, e as Entidades, ao nível da Direção, das Chefias intermédias, dos Coordenadores Locais, para analisar os processos de atendimento de cada um dos documentos e identificar os procedimentos administrativos, bem como os fluxos comunicacionais para estabelecer a interligação entre os serviços, e estabelecer os procedimentos para encaminhamento dos processos entre o balcão e os postos de atendimento dos diferentes serviços.

Os recursos humanos da AMA e do IRN, afetos ao atendimento do BPC, participaram num programa de formação integrado, que versou sobre os vários documentos de identificação ministrado pelos coordenadores locais das entidades, sobre os procedimentos administrativos e de ligação entre entidades transmitidos por um elemento da unidade de gestão da Loja, sobre a aplicação informática de suporte ao atendimento por um técnico da AMA. Contou ainda com a participação de um elemento da Direção da AMA, para dar a conhecer a importância do projeto para a inovação do modelo de Lojas do Cidadão e, dessa forma, motivar os funcionários.

O atendimento foi capacitado com a utilização da aplicação informática de suporte ao atendimento, *Fabasoftt*, e o acesso aos sistemas de informação e comunicação, do Bilhete de Identidade e Documento Único Automóvel. Para os restantes documentos, os procedimentos administrativos de atendimento e de encaminhamento estabelecidos, consistiam em processos físicos.

Como referimos, o BPC compôs-se de 3 fases de desenvolvimento:

- Fase inicial

Esta fase, a menos simplificada, caracterizou-se pelo preenchimento manual dos formulários, pelos cidadãos, e pelo tratamento e encaminhamento manual processos, em que o trânsito dos mesmos era suportado por guias de entrega de resposta aos pedidos. Nesta fase, os documentos disponibilizados eram oito: BI, NIF, NISS, CC, DUA, CP, ADSE, ACP. O pedido do cartão do ACP, era enviado para a entidade por correio eletrónico.

Nesta fase, o sistema informático de suporte ao atendimento assentava na aplicação *Fabasoft*, a qual registava os pedidos (*inputs*), e emitia os comprovativos, recibos de pagamentos, e relatórios de caixa (*outputs*).

- Fase intermédia

Esta fase inicia-se em 14 de Outubro de 2008, após a entrada em vigor do Cartão de Cidadão onde foram integrados os números de Identificação Fiscal, Segurança Social e de Utente de Saúde. Em resultado, o BPC passou a disponibilizar cinco documentos, o Cartão de Cidadão, Carta de Condução, Documento Único Automóvel, Cartão da ADSE e Cartão do ACP.

Para além da inovação do Cartão de Cidadão, foi inovado o atendimento através da possibilidade de Agendamento para o atendimento no BPC, com recurso ao *outlook*. Esta inovação, permitiu ao cidadão programar o dia e hora do atendimento e reduzir ao mínimo os tempos de espera.

- Fase atual

Nesta fase, a mais simplificada do BPC, foi concebida especificamente para este serviço uma nova aplicação informática de suporte ao atendimento, designada por BPC com a capacidade de ligação à aplicação do Cartão de Cidadão, para aceder à base de dados de identificação civil, e preencher automaticamente os formulários dos restantes documentos

de identificação. Para além desta melhoria, o processo do documento do ACP foi também simplificado, através de um *workflow* informático, que permite o envio automático de uma mensagem eletrónica para a empresa.

O trânsito do processo da Carta de Condução manteve-se o mesmo desde a fase inicial.

Nesta fase, melhorou-se o processo de agendamento com o recurso à Rede Comum do Conhecimento, introduzindo-se o acesso multicanal, internet, telefone e presencial, para realizar o agendamento.

Embora este balcão seja um balcão AMA, a responsabilidade de coordenação e controlo é partilhada entre a AMA e as Entidades, cabendo à AMA, por via da unidade de gestão da loja, a gestão do balcão, a qual envolve a gestão dos agendamentos e atendimento e o *backoffice* de receção e encaminhamento dos pedidos para os serviços, IMT e ACP.

Na fase inicial, o balcão localizou-se no posto de atendimento do Bilhete de Identidade, nas posições 6,7 e 8 para pedidos de Alteração de Dados, e nas posições 9 e 10 para pedidos de 2^{as} Vias. Após a fase intermédia, passou a estar no primeiro piso da Loja, num espaço próprio, com uma posição de atendimento.

No que respeita à resposta pelas entidades aos pedidos realizados no BPC, mantêm-se em vigor os procedimentos iniciais, cabendo a cada uma das entidades, de acordo com os seus procedimentos específicos, enviar o documento para o cidadão.

O atendimento no BPC, compõe-se de três etapas, conforme as figuras, abaixo:

Figura 2 – Etapas do Atendimento no BPC



Fonte: (AMA 2009)

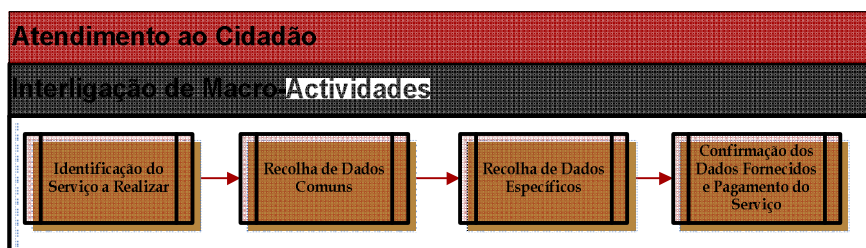
Triagem

Nesta etapa, prévia ao atendimento, é contextualizada a situação do cidadão para aferir os pré requisitos ao atendimento, prestada a informação necessária e agendado o atendimento.

Atendimento

Esta etapa inicia-se com a identificação dos documentos pretendidos, seguindo-se a recolha e a digitação dos dados pessoais do cidadão na aplicação BPC, a qual invocando a base de dados de identificação civil valida os dados e preenche os campos de identificação dos formulários dos documentos solicitados. Seguidamente são recolhidos os dados específicos de cada uma das entidades, e após confirmação do cidadão da informação, e respectivo pagamento, o processo termina.

Figura 3 – Atendimento, Interligação de Macro-atividades

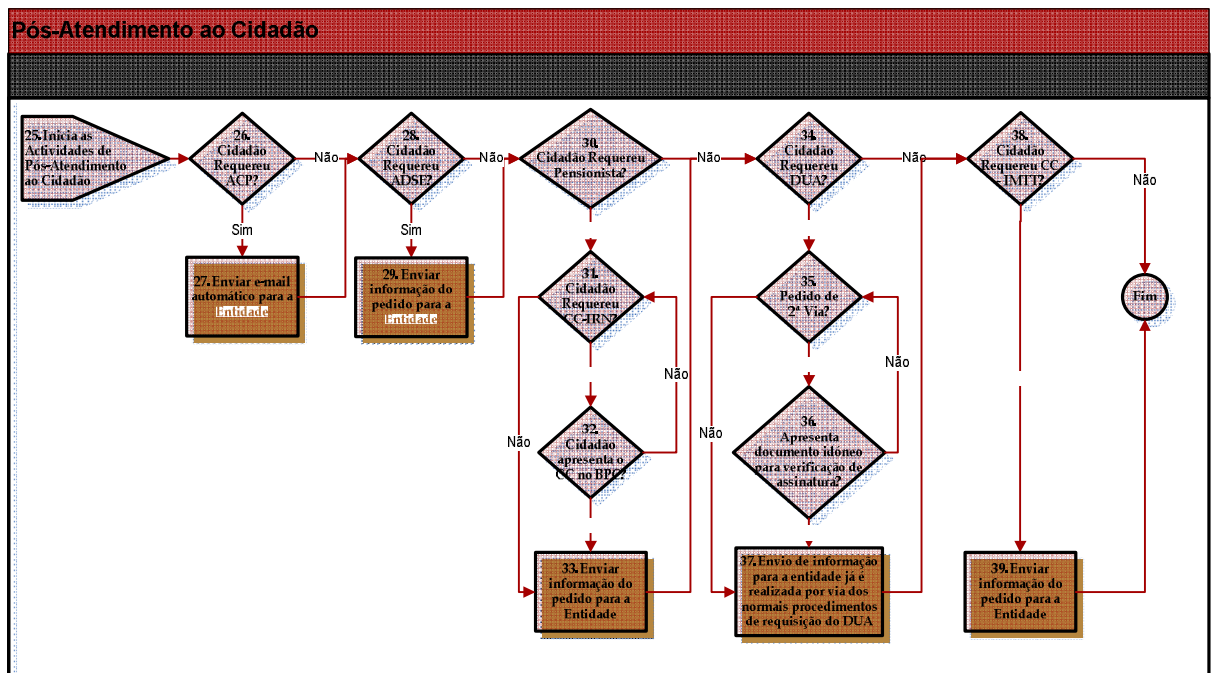


Fonte: (AMA 2009)

Pós-Atendimento

Esta fase corresponde ao encaminhamento dos processos para as entidades consoante os documentos solicitados.

Figura 4 – Pós-Atendimento, Atividades



Fonte: (AMA 2009)

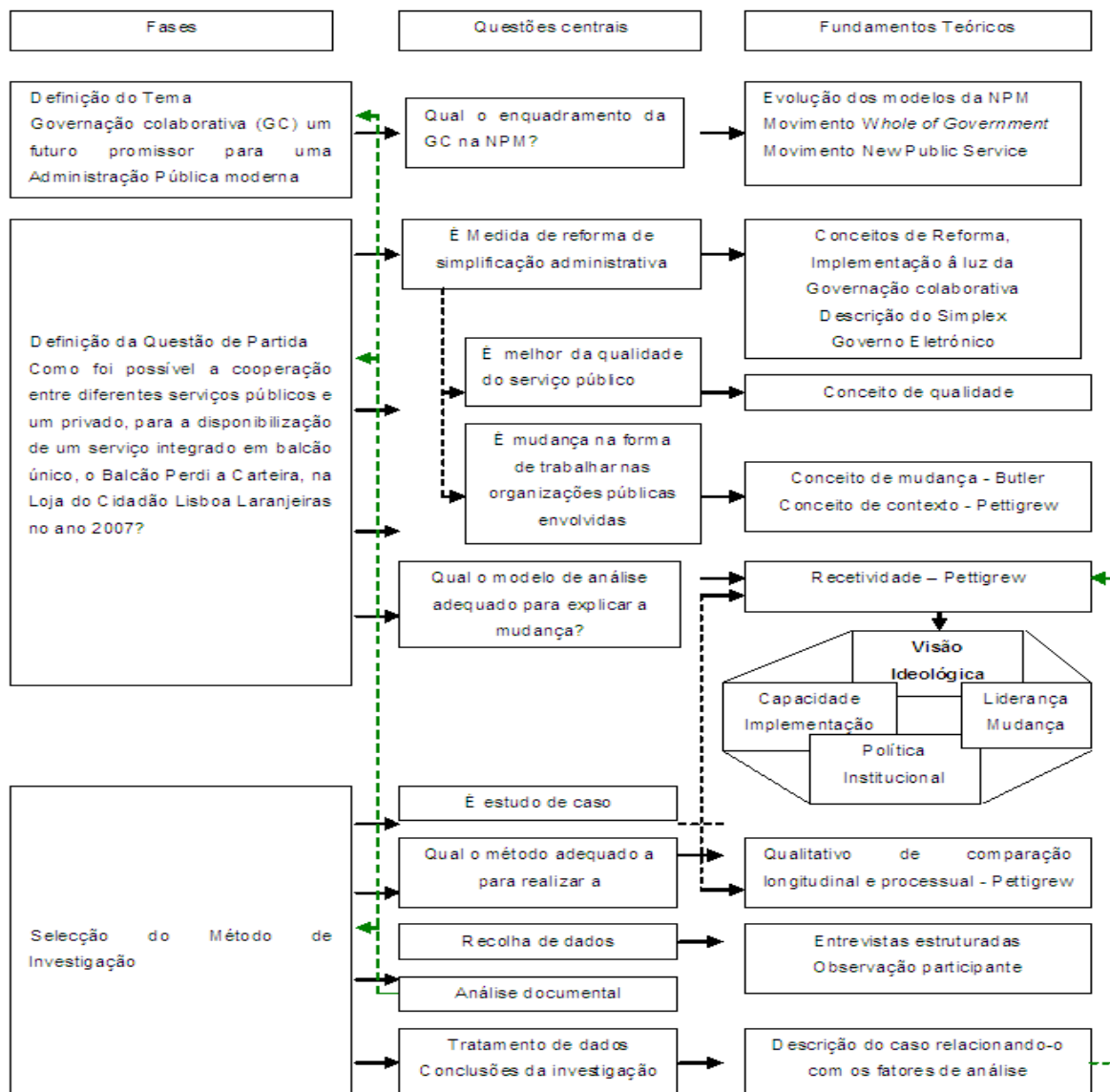
Os procedimentos administrativos de gestão de caixa, conferência, validação e encaminhamento dos processos de atendimento, que cabem à unidade de gestão, consistem no controlo e encaminhamento da receita dos documentos CC, ADSE, ACP para as entidades respetivas. Esta atividade, suportada pela aplicação BPC, permite emitir os relatórios de caixa (*outputs*), que identificam a receita total, a receita por entidade, e a receita por tipo de pedido, e ainda a receita por operador, por dia, e por local de atendimento. Assim, no final de cada turno, é possível apurar as diferentes receitas e encaminhá-las, juntamente como os processos, para as entidades. A receita respeitante ao DUA e Cartão de Cidadão, é entregue pelo operador, diretamente, à entidade IRN, a quem compete conferir e validar. (AMA 2009)

4. Enquadramento Científico

4.1 Processo de Investigação

O desenvolvimento inicial da investigação passou por 3 fases, ou momentos, principais, representados na figura abaixo: (1) Definição da questão de partida; (2) Definição do tema e o seu enquadramento histórico e teórico; (3) Seleção do Modelo de Análise e Metodologia de Investigação,

Figura 5 – Estruturação do Processo de Investigação



4.2 Metodologia de Investigação

Após a estruturação do processo de investigação, optámos por uma metodologia de investigação qualitativa, assente em:

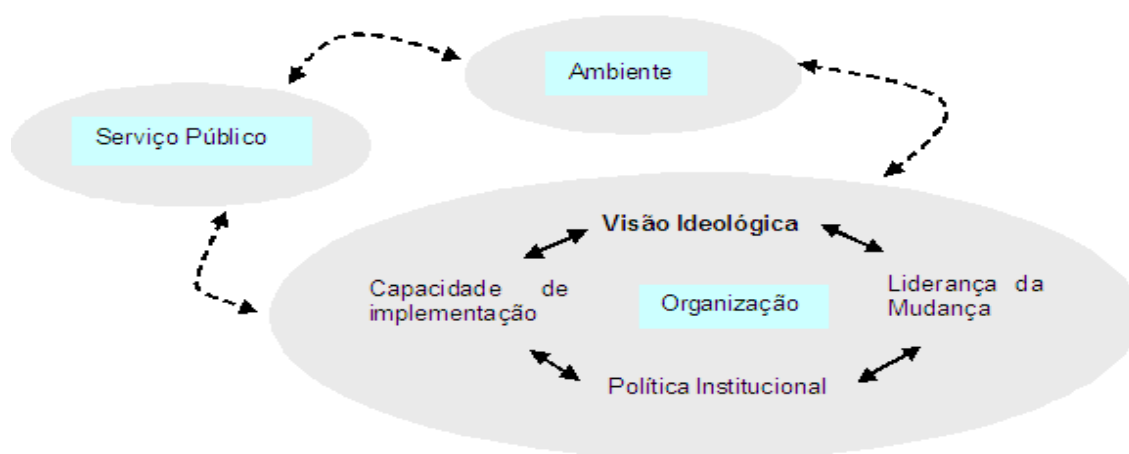
- Pesquisa bibliográfica;
- Análise documental;
- Realização de dezasseis entrevistas semi-estruturadas a dezasseis intervenientes na implementação do Balcão Perdi a Carteira, representantes de todos níveis hierárquicos envolvidos, nomeadamente:
 - um decisor político
 - quatro decisores institucionais
 - quatro chefias intermédias
 - três coordenadores locais
 - quatro atendedores.
- Análise de conteúdo das entrevistas

4.3 Modelo de Análise

O modelo de análise da investigação assenta no conceito de Recetividade de Pettigrew et al (1991, 1992), o qual tenta explicar a complexidade da mudança organizacional, através dos fatores ou variáveis de mudança, já referidos: Visão Ideológica, Liderança da Mudança, Política Institucional, e Capacidade de Implementação, os quais, ao se observarem, originam contextos recetivos à mudança e, nessa medida, originam mudança organizacional.

O conceito de Recetividade, como refere Pettigrew (1997), é um processo de análise multi-nível, uma vez que considera que a mudança é contextual porque interliga verticalmente os diferentes níveis da sociedade, é histórica porque interliga horizontalmente o passado, o presente e o futuro, e é processual porque interliga o processo e a ação. (Butler 2003: pS50)

Figura 6 – Análise Multi-nível da Recetividade à Mudança Organizacional



Fonte: OCDE (2008)

Por essa razão, Pettigrew (1997) defende que a análise dos estudos de caso de mudança organizacional deve ser realizada sob duas perspetivas:

- Abordagem comparativa, longitudinal e processual do caso de estudo;
- Análise dos fatores ou variáveis de mudança organizacional: Visão Ideológica, Liderança da Mudança, Política Institucional, e Capacidade de Implementação

Assim, através da análise comparativa, longitudinal e processual do estudo de caso e da análise dos fatores ou variáveis de mudança das organizações envolvidas na implementação deste projeto, responderemos à questão de partida: Como foi possível a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, para a disponibilização de um serviço integrado em Balcão Único, o Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras no ano 2007?

Antes de avançarmos para a análise dos resultados, importa referir que o conceito da Recetividade é um conceito novo, e por isso ainda pouco desenvolvido.

Por essa razão, são-lhe assinaladas cinco ressalvas intelectuais, a considerar:

- 1º. Não há uma forte tradição académica de construção deste conceito. Não existe uma tradição forte de ciência social de teorização sobre contextos recetivos de mudança;
- 2º. Não existem padrões causais universais. Os factores de receptividade representam um padrão de associação, mais do que um simples nexo de causalidade entre variáveis independentes e dependentes;
- 3º. As noções de receptividade e não receptividade são conceitos dinâmicos, não estáticos;
- 4º. Factores de receptividade são indeterminados nos seus resultados e implicações;
- 5º. As nossas observações podem ser limitadas, pelas causas observadas. (Butler 2003 p:S48)

Por isso, este trabalho não visa fazer generalizações sobre a mudança e a gestão da mesma, apenas procura compreender como é que se operou a mudança neste caso concreto, e desta forma, eventualmente, procurar contribuir para um maior conhecimento deste conceito, e para processos futuros de iniciativas de mudança organizacional.

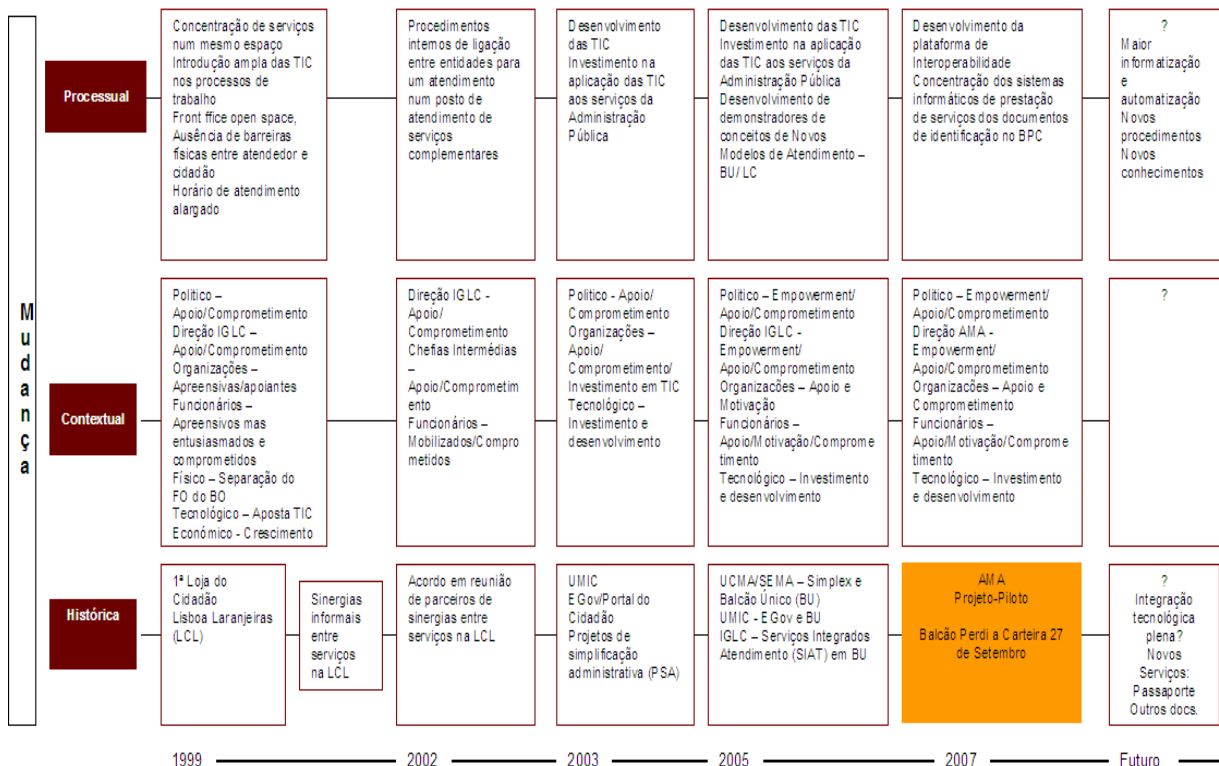
Importa ainda referir que, embora o conceito seja novo, foi aplicado pela OCDE em 2008 para analisar a gestão da mudança em seis países, designadamente, Finlândia, França, Itália, Espanha, Suíça e Portugal. Melchor (2008)

5. Análise dos Resultados

5.1 Análise Comparativa, Longitudinal e Processual do Balcão Perdido a Carteira

A figura abaixo apresentada, permite compreender que a cooperação entre os serviços públicos, e entre estes e os serviços privados, foi um processo que se desenvolveu ao longo do tempo, pelo menos, desde 1999 até 2007, data do lançamento do BPC, em diferentes grupos, em diferentes organizações públicas, os quais convergiam numa mesma visão, a integração de serviços públicos na lógica de Balcão Único.

Figura 7 – Processo de Mudança das Lojas do Cidadão ao BPC



Podemos também compreender que o contexto da mudança está sempre relacionado com a adaptação das organizações públicas para a satisfação das necessidades dos cidadãos, aproveitando o desenvolvimento das tecnologias de informação. E podemos ainda compreender que o processo sobre o qual a mudança incide se interliga com ações determinadas.

Alguns dos testemunhos recolhidos nas entrevistas, demonstram efetivamente a natureza contextual, histórica, e processual da mudança:

“Sim não há dúvida nenhuma, posso também dizer e porque vim fazer a abertura da Loja,...acho até que a criação da Loja do Cidadão alterou o atendimento da SS, porque aqui era completamente diferente da maneira de trabalhar dos serviços de origem. Nos serviços de origem as coisas não interagem tanto, e era diferente. Aqui penso que a SS que melhorou consideravelmente com o atendimento na Loja do Cidadão, porque aqui era tudo mais fácil, os serviços eram intervenientes, eram todos mais próximos, há um intercâmbio maior.”

“As Lojas foram um mecanismo facilitador da cooperação.” (E10)

“...o princípio da Loja da Cidadão propicia que haja mais relacionamentos, relacionamentos mais fraternos, maior colaboração, maior solidariedade entre organizações, que necessariamente percebem que o nosso negócio, sendo diferente, tem um fim último, que é o utilizador.” (E7)

“Sim, porque ao fim ao cabo todos nós precisávamos uns dos outros, todos nós trabalhávamos em prol do mesmo fim, que era a satisfação do cidadão, e portanto quanto mais nós nos empenhássemos em colaborar maior era a resolução do problema.” (E10)

“Sim, sim, foi fundamental. Para mim foi o que deu origem ao perdi a carteira. Porque se não houvesse estas colaborações este balcão era impensável, porque isto não podia ser uma coisa imposta às entidades, porque acho que o BPC não podia impor façam isto...” (E9)

“Vamos ver, nós tínhamos uma visão e tínhamos alguns *business plan*, portanto a ideia é, qual é custo benefício de balcões integrados? Nós trazíamos uma experiência também, e desse ponto de vista, mais uma vez a história conta, que quando se criou as Lojas do Cidadão, quando o IGLC surge, quando os Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) são criados em 2000 já estávamos a testar modelos desta natureza.” (E12)

“Aliás já fazia parte dos objetivos estratégicos, ainda, da UMIC. Não nos podemos esquecer que do ponto de vista de Governança colaborativa,...nesta área da Administração Electrónica era já um caminho que vínhamos a percorrer atrás, e é bom que nós nunca esqueçamos que só existe colaboração quando existe laços de cumplicidade e de confiança. Portanto o BPC vem nessa sequência, nós estávamos numa visão muito grande de modernização da AP, de criar condições, que independentemente de haver ou não tecnologia, se conseguisse, pelo menos, provar conceitos” (E12)

“Este era muito especializado, era uma ideia que já vinha de trás. Ainda na UMIC quando se começou a pensar no Portal do Cidadão enquanto portal agregador de serviços. Começou-se a pensar que tipo de serviços na ótica do cidadão podia ser interessante...a renovação de documentos, ou a substituição de documentos surgiu como um dos principais projetos a desenvolver” (E8)

“Em 2007, estava em grande desenvolvimento a questão do Cartão de Cidadão, estava em desenvolvimento a questão da disponibilização de serviços online, havia um movimento muito importante, que tinha começado em 2004, 2005, na AP, no sentido de olhar para o serviço público de uma outra maneira.” (E8)

“Relativamente ao BPC o nosso envolvimento começou numa outra entidade anterior ao IMT, começou na DGV e houve um grupo de coordenação e foi visto com muito interesse. Nós nessa altura, portanto, foi em 2006 e 2007, nós também estávamos à volta com o novo modelo da Carta de Condução, e foi visto como uma grande inovação, e como uma forma,...foi uma época propícia para aparecer esse projeto porque a organização queria aderir à mudança...” (E7)

5.2 Recetividade – Fatores de Análise

Passamos, agora, à análise do estudo de caso no que diz respeito aos fatores de mudança que contribuíram para um contexto recetivo no sentido de alterar o paradigma de uma Administração Pública tradicional para uma Administração Pública moderna, cooperante e orientada para o cidadão e para os resultados, o qual de acordo com o decisor político entrevistado, é um dos mais difíceis de alterar:

“...tradicionalmente, e ainda hoje em grande medida, a Administração organizava-se e organiza-se em ministérios, ministérios em direções gerais, direções gerais em diferentes serviços, e é também assim que os serviços são prestados ao cidadão, à imagem da organização da Administração, assim, se eu preciso de um registo vou aos serviços do registo, se esse registo implica o pagamento do imposto eu tenho que ir ao serviço de finanças, se esse evento implica uma inscrição na segurança social eu tenho que me deslocar aos serviços da segurança social, embora tudo tenha a ver com o mesmo evento de vida, que é por exemplo uma partilha de heranças, ou por exemplo a criação de uma empresa, ou por exemplo da compra de uma casa. O paradigma que nós tentamos inverter, e de que o melhor exemplo em Portugal são as Lojas do Cidadão e, hoje também o Cartão de Cidadão e obviamente também o Balcão Perdi a Carteira é totalmente diferente, é organizar o serviço de acordo com o evento de vida, a conveniência do cidadão, se o evento de vida é tratar da reforma, eu posso tratar da reforma num só ponto de contato, se o evento de vida é resolver o problema porque um familiar faleceu eu posso tratar num só ponto de contato e a Administração é que se organiza para fazer os seus serviços inter operar de tal modo que, o serviço completo possa ser prestado num só ponto de contato. O BPC é um exemplo deste paradigma...” (E16)

5.2.1 Visão Ideológica

A análise dos dados (tabela 1), demonstra que o BPC fez parte da Agenda Estratégica dos atores político, institucional e organizacional, e que esta agenda combinou um problema - burocracia relacionada com os documentos de identificação (tabela 6 em anexo) - com um resultado esperado – agilizar o processo dos documentos de identificação, facilitar a vida ao cidadão, aumentar o conforto e poupar tempo (tabela 7 em anexo). Considerou ainda as ameaças – resistência dos atores – e as oportunidades – a agenda estratégica do Governo em projetos de modernização e simplificação administrativa que visassem uma Administração Pública mais integrada e mais orientada para o cidadão (tabelas 8 e 9 em anexo).

Tabela 1 – Agenda Estratégica

Agenda Estratégica	Decisores políticos	Decisores Institucionais	Chefias Intermédias	Coordenadores Locais	Atendedores
Os <i>Stakeholders</i> equacionaram o BPC na sua agenda?	1 Sim	4 Sim	4 Sim	3 Sim	4 Sim
A agenda continha guia de ação para a implementação do BPC?	1 Sim	3 Sim 1 não sabe	4 Sim	2 Sim 1 não especificou	4 Sim
Responsabilidade pela Definição de um Guia de Ação para a Implementação do BPC	1 AMA	1 AMA	3 AMA	2 AMA 1 não especificou	Não se aplica

Os testemunhos recolhidos, permitem conhecer a visão sobre a Governança Colaborativa, contida na agenda estratégica:

“Há uma estratégia concertada... Visão. O conceito Loja do Cidadão, estrito senso, já nessa altura nós dizíamos que estava praticamente esgotado, era muito difícil dar continuidade a um modelo onde as entidades tinham que pôr muita gente, onde continuavam separadas, e portanto este projeto surge numa estratégia muito clara de perceber que outras maneiras se podia dar atendimento personalizado? Continuar a ter qualidade no atendimento, mas fazê-lo de uma forma muito mais integrada, e que permitisse que pessoas, muitas vezes, que não tinham nada a ver com uma determinada entidade, pudessem dar serviços dessa mesma entidade, portanto ser operador, uma espécie de *front office* único, de um *back office* descentralizado.” “Primeiro nós tínhamos que ter uma visão muito clara do que queríamos, portanto desenhámos, como se recorda também, todo o projeto, o que é queríamos fazer? Que entidades queríamos envolver? “Portanto o BPC vem nessa sequência, nós estávamos numa visão muito grande de modernização da AP, de criar condições, que independentemente de haver ou não tecnologia, se conseguisse, pelo menos, provar conceitos...”(E12)

“...a governança colaborativa, a integração de serviços é uma opção estratégica central em todo o programa Simplex, portanto o BPC é uma ilustração dessa estratégia. (E16)

“A AMA, o IGLC tinham as LC, e era importante, considerava-se estratégico, e fundamental orientar as LC, dar-lhes um formato diferente, como é que isso se fazia?

Agregando serviços em função das necessidades dos seus utilizadores, independentemente de quem prestava o serviço” (E8)

O BPC foi estrategicamente um processo de simplificação administrativa ao nível dos procedimentos, que teve a intenção de não causar um grande impacto nos serviços, de modo a reduzir os riscos das ameaças, designadamente a possível não adesão das entidades (tabela 9 e 10 em anexo). Os testemunhos apresentados são reveladores dessa estratégia.

“...estava-se a tentar que houvesse poucas alterações...” (E8)

“...foi um projeto de procedimentos, não quisemos mexer em nada do que era rotinas instituídas” (E12)

Relativamente à cultura organizacional, foram identificados valores novos: Eficácia, Eficiência, Celeridade, Diligência Flexibilidade. Relativamente à organização, os novos valores identificados foram: a Governança Colaborativa, a Interdisciplinaridade e o Trabalho de equipa (tabela 11 em anexo).

Foi ainda possível identificar a lógica de desenvolvimento do BPC (tabela 2). Para os decisores político e institucionais, o projeto desenvolveu-se numa lógica de *top-down* e *bottom-up*, enquanto que para as chefias intermédias e coordenadores locais o projeto desenvolveu-se numa lógica de *bottom-up*.

Tabela 2 - Lógica de Desenvolvimento do BPC (*top-down* ou *bottom-up*)

Lógica de Desenvolvimento do BPC (<i>top-down</i> ou <i>bottom-up</i>)	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Top-down e Bottom-up</i>
Decisores políticos			1
Decisores Institucionais	3		1
Chefias Intermédias	1	2	1
Coordenadores Locais	1	2	
Atendedores		3	
Total	5	7	3

Estes dados, reforçados por vários testemunhos, de entre os quais salientamos os abaixo transcritos, demonstram que todos os atores, independentemente do seu nível hierárquico na organização, sentiram o projeto como seu, e sentiram que foram determinantes para a sua concretização.

“Ambas...por um lado as entidades que estavam na própria Loja serviram o modelo, e portanto...havia o *bottom-up*, e por outro lado, havia, a...Presidente da AMA a falar com os seus colegas, a ter, não só o beneplácito delas. (E12)

“...havia uma experiência de sinergias na Loja que permitiu...fazer isto, e daí houve alguma coisa de baixo para cima, depois a decisão veio de cima para baixo.” (E6)

“De baixo para cima...emergiu da constatação da necessidade...Penso que foi um projeto que emergiu da base, e que foi acolhido pela direção.” (E5)

“Eu acho que uma das questões muito importantes, logo ao início, foi pôr os coordenadores, no fundo, como protagonistas do projeto e, portanto, cada coordenador é que foi dar formação, com as chefias intermédias presentes, sobre o seu trabalho. E, portanto, isso deu logo uma importância ao trabalho de cada um que depois foi muito mais fácil partilhá-lo com os outros. Acho que isso foi uma decisão importante.” (E6)

5.2.2 Liderança da Mudança

A análise de conteúdo das entrevistas, evidencia que os atores localizaram a decisão formal do BPC na AMA (tabela 12 em anexo), mas salientaram a adesão geral ao projeto (tabelas 13 e 14 em anexo) e a relevância dos contributos de cada um para a sua concretização, conforme podemos constatar nos testemunhos abaixo.

“Sem dúvida a AMA. A Agencia foi o grande impulsionador, o organismo impulsionador. Aliás nas senda de outros projetos que tinham, e doutras coisas que levaram a bom porto muitas coisas que têm vindo a fazer, isso é inquestionável...” (E7)

“Porque se não houvesse estas colaborações (entenda-se as sinergias informais que existiam entre os serviços na LCL) este balcão era impensável, porque isto não podia ser uma coisa imposta às entidades” (E9)

As principais decisões e ações de cada um dos atores (tabelas 15 e 16 em anexo) foram, respetivamente, as seguintes:

- Decisor político, a determinação governamental em concretizar o BPC, e o *empowerment* à direção da AMA foi a sua principal ação;
- Decisores institucionais, a adesão imediata ao projeto e o apoio à equipa de projeto, a delegação da sua execução na equipa de projeto, a mobilização da organização interna, e a venda da ideia ao poder político e aos pares;
- Chefias intermédias, colocar o projeto na agenda da direção da organização, o acompanhamento permanente do projeto e a disponibilização de conhecimentos específicos que permitiram ultrapassar constrangimentos técnicos e procedimentais;
- A nível dos coordenadores locais, a identificação com o projeto foi a principal decisão tomada, e o estabelecimento de procedimentos novos e de novas prioridades;
- Os atendedores, focaram a sua ação no apreender da informação sobre os documentos, sobre os procedimentos e a sua aplicação correta, e num atendimento célere e diligente.

Em síntese, as decisões e ações dos atores possibilitaram o desenvolvimento e implementação do BPC.

5.2.3 Política Institucional

A análise das entrevistas, demonstra que o BPC é um exemplo de cooperação inter e intra-organizacional, em que a rede de atores funcionou de forma eficaz, focada no objetivo e nos resultados e motivada para cooperar (Tabela 3).

Os principais mecanismos facilitadores da cooperação tanto para as chefias intermédias como para os coordenadores locais foram a cooperação frequente já existente entre serviços na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, para resolver problemas concretos do cidadão (tabelas 3,4 e 17 em anexo).

Tabela 3 – Fatores Motivacionais

Motivação para a Cooperação	Chefias Intermédias	Coordenadores Locais	Atendentes	Total
Sim	2	2	4	8
Fatores Motivacionais referidos				
Consciência da interdependência dos organismos públicos para a prestação do serviço ao cidadão		1		1
Cooperação para resolver problemas com brevidade e satisfação do cidadão.		1		1
Espírito de equipa	1			1
Maior conhecimento			1	1
Oportunidade de aprendizagem			1	1
Serviços públicos e privados a trabalharem em conjunto, como uma família.		1		1
Cooperação entre serviços na LC	1	1	3	5
Concentração de serviços num ponto único de contato	1			1

Tabela 4 – Expressões de Motivação

	Motivação para a Cooperação das equipas de atendimento	Expressões demonstrativas da motivação
Chefias Intermédias	3 Sim	Na loja do cidadão os coordenadores colaboram entre si. (E5)
Coordenadores Locais	3 Sim	“...houve sempre um bom entendimento, uma boa colaboração...” “...e aqui era uma família, e os serviços aqui tanto públicos como privados trabalhámos sempre como uma família...” (E10) “As equipas também estavam motivadas para cooperarem entre si.” (E11)
Total	6 Sim	

Também foi facilitador da cooperação, as redes informais existentes entre entidades públicas, e entre estas e as entidades privadas na LCL (Tabela 5 e 17 em anexo).

Tabela 5 - Sinergias entre Serviços na LCL

	Sinergias entre Serviços da Loja do Cidadão como Facilitadoras do BPC	Expressões explicadoras da motivação
Chefias Intermédias	3 Sim	“Foram, exatamente, porque eu acho que as coordenações das equipas, e não só, e os funcionários já estavam preparados, no fundo, para trabalharem em conjunto e já se tinham apercebido 1º da satisfação do público quando isso acontecia. Já se tinham apercebido que até era uma coisa interessante o trabalhar com os outros, que criava laços entre equipas e portanto já tinham visto as mais valias disso...” (E6)
Coordenadores Locais	3 Sim	“...a gerência que estava cá na altura que fizeram essas sinergias e melhorou. Tanto o funcionamento dos serviços como o BPC.” (E10) “Sim, sim, foi fundamental. Para mim foi o que deu origem ao perdi a carteira.” “Para além das sinergias em termos profissionais, o bom ambiente...” (E9)
Atendedores	3 Sim	“...provavelmente sem essas sinergias não tinha havido a ideia,” (E1) “Eu acho que facilitou porque já haviam um entendimento entre as entidades.” (E3)

O topo organizacional referiu as reuniões como o principal mecanismo facilitador da cooperação (tabela 17 em anexo).

Podemos concluir que os mecanismos de coordenação motivaram os atores para uma governação mais integradora, que os uniu em torno de um objetivo comum.

5.5.4 Capacidade de Implementação

Os dados permitem-nos concluir que os atores confiavam que havia capacidade para concretizar o BPC (tabelas 19 e 20 em anexo), e sabiam quais os factores críticos de sucesso - a melhoria contínua - e de insucesso - as resistências internas (tabelas 21 e 22 em anexo), e identificou o seu papel na concretização do projeto (tabela 20, em anexo):

- A nível político houve a capacidade de definir a estratégia e liderar a mudança;
- A nível institucional, houve a capacidade para patrocinar, impulsionar, coordenar e garantir os recursos humanos, financeiros, técnicos e tecnológicos, necessários;

- As chefias intermédias, foram capazes de envolver e mobilizar as equipas, liderar em proximidade, delinear o plano de ação e fazer continuamente os ajustamentos necessários, e decidir;

- Os atendedores, foram capazes de cooperar e articular com os serviços envolvidos, atender corretamente e com dinamismo.

6. Conclusões

Em conclusão, podemos afirmar que:

1. A cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado foi possível devido à existência de Visão Ideológica, de Liderança da Mudança - suportada por uma estratégia que uniu os atores no topo e nas bases - de uma Política Institucional - que usou as redes formais e informais existentes - e da Capacidade de Implementação a nível de recursos, humanos, financeiros, técnicos e tecnológicos.
2. A alteração do paradigma de uma Administração Pública tradicional para uma Administração Pública moderna, cooperante e orientada para o cidadão e para os resultados, tem maior probabilidade de sucesso se assentar numa agenda estratégica que envolva os vários atores a nível político, institucional e organizacional.
3. A eficácia de um processo de mudança organizacional pressupõe a prévia construção das condições necessárias à sua concretização, designadamente a criação de um clima receptivo, o assegurar dos recursos indispensáveis, a gestão do processo através de uma liderança que garanta o envolvimento e a participação ativa de todos os intervenientes aos diferentes níveis da organização.
4. A governança colaborativa, integradora e agregadora de vontades, reconhece a importância das redes formais e informais existentes, internas e externas à organização, e a sua utilização em benefício do estabelecimento de relações de parceria que se revelem úteis para o processo de mudança.
5. E, finalmente, que o BPC, tal como outros projetos de Balcão Único, é um exemplo de que a Administração Pública Portuguesa pode funcionar segundo os princípios gestionários modernos, designadamente, a Governança Colaborativa.

7. Bibliografia

Agência para a Modernização Administrativa (2008). *Manual de atendimento balcão perdi a carteira*. Lisboa: AMA.

Agência para a Modernização Administrativa (2009). *Manual de utilizador balcão perdi a carteira*. Lisboa: AMA.

Agência para a Modernização Administrativa (2009). *Manual de procedimentos balcão perdi a carteira*. Lisboa: AMA.

Araújo, J. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: A administração pós burocrática. Conferência UNED* (pp.1-16).

Bilhim, J. (2008), *Ciência da administração*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2008), *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Butler, M. J. R. (2003). Managing from the inside out: Drawing on receptivity to explain variation in strategy implementation. *British Journal of Management*, 14, 47-60.

Carvalho, E. (2001), *Reengenharia na administração pública. A procura de novos modelos de gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Christensen, T & Lægreid, P (2007), The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, Novembro / Dezembro, 1059-1065

Christensen, T & Lægreid, P (2005), El estado fragmentado: Los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. *Gestion y Política Pública*, 3, 557-598.

Ferlie, E, & Asburner, L. & Fitzgerald, L & Pettigrew, A. (1996), *A nova administração pública em ação*. Brasília: Universidade de Brasília.

Harfouche, A. (2012), *Opções políticas em saúde efeitos sobre eficiência hospitalar*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (2005). *Projecto SIAT*. Lisboa: IGLC.

Melchor, H. O. (2008). Managing change in ocde governments. An introductory framework. *OCDE Working papers on public governance*, 12, 1-71.

Pettigrew, A. (1997), *What is a processual analysis?*, Elsevier Science Ltd, 13, 337-348.

Kubicek, H. & Cimander, R. (2009), Three dimensions of organizational interoperability. *European Journal of ePractice*, 6, 1-12.

Rocha, J. A. O (2010), *Gestão do processo político e políticas públicas*. Lisboa: Escolar Editora.

Unidade de Gestão da Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras. *Ata de reunião das sinergias*. Lisboa (2002).

Vários (2007). *Sociedade de Informação – O percurso português*. Lisboa. In Maria Manuel Leitão Marques. *Uma Administração Pública em Rede* (p.648). Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Sites consultados:

Eurocid: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/ict-public-services>

AMA: <http://www.ama.pt/>

Simplex: <http://www.simplex.pt/index.asp>

Portal do Governo: <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>

OCDE: <http://www.oecd.org/fr/>

GSEMA: http://www.gsema.gov.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=37&Itemid=67

8. Anexos

Modelos da Nova Gestão Pública

Quadro 2

Nova Gestão Pública – Modelo 1: O impulso para a eficiência

Período: dominou a partir do final dos anos 70 até metade da década dos anos 80;

Argumento: Estado pouco eficaz e eficiente e elevadamente grande e oneroso;

Característica principal: tornar o setor público mais parecido com o setor privado;

Foco principal: Eficiência;

Crítica principal: Não considerou as características distintas das organizações do setor público; Fragmentação; Descoordenação das políticas;

Elementos chave:

- Aumento do controlo financeiro, evidenciando uma forte preocupação a maximização do valor do dinheiro e com os ganhos de eficiência; fazer mais com menos; fortalecimento da função financeira; desenvolvimento de sistemas de custos e de informação mais sofisticados;
- Espinha dorsal administrativa mais forte; administração hierarquizada; estilo de trabalho “comando e controlo”; objetivos claros e monitorização do desempenho; poder concedido à administração superior;
- Auditoria a aspetos financeiros e profissionais; insistência em métodos mais transparentes de análise do desempenho; uso mais intenso de registos para análise do desempenho profissional; ambientes e padrões mais standardizados;
- Maior ênfase na rápida resposta do prestador de serviço ao consumidor; maior importância do papel dos prestadores de serviços não pertencentes ao setor público; mentalidade mais orientada para o mercado e cliente; experiências paralelas com base no mercado (por exemplo, geração de renda), sem qualquer transformação total para em paramercados;
- Desregulamentação do mercado de trabalho e aumento do ritmo de trabalho; desgaste do acordo salarial e das condições e acordos coletivos nacionalmente estabelecidos; mudança para pacotes bem remunerados de recompensas individualmente acordadas para funcionários mais graduados, em associação com contratos mais curtos; rotatividade maior dos profissionais mais graduados do setor privado para o setor público;

- Redução do poder de auto regulamentação das profissões; transferência do poder dos profissionais para os administradores; envolvimento de alguns profissionais no processo de gestão; formas mais transparentes de auto-regulamentação profissional, com uma presença não especializada mais forte;
- Delegação de um certo grau de poder para uma administração menos burocrática e mais empreendedora, mas ainda com as rigorosas exigências anteriores de responsabilidade para com os níveis superiores;
- Novas formas de governabilidade corporativa (Ferlie et al. 1995); marginalização dos representantes e sindicalistas eleitos; mudança para o modelo de conselho diretor; transferência do poder para o comando estratégico da organização. (Ferlie et al. 1996:27-28)

A NAP/Modelo 1 pode ser vista como o primeiro modelo a surgir, dominando do início até a metade da década de 1980, mas agora sob grande contestação. Representou uma tentativa de tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, guiado por noções rudimentares de eficiência. Os consultores governamentais na iniciativa privada (Relatório Griffiths, 1983) e organismos de consultoria (tais como a Comissão de Auditoria) tiveram um importante papel na difusão dessas ideias dentro do setor público. Para os seus críticos, ela reflete um modelo inadequado e importado da administração do setor privado que não levou em consideração as características distintas das organizações do setor público (ver crítica de Pollitt às chamadas abordagens neotayloristas dentro da nova administração pública; ver também Hood, 1991, J. Stewart e Walsh, 1992).

A nova economia política thatcherista é frequentemente apontada como a mentora da NAP/Modelo 1. O setor público foi diagnosticado aqui como arrogante, esbanjador, excessivamente burocrático e com baixo nível de desempenho. Foi encarado como parte do problema e não como parte da solução, resultando em reformas institucionais recorrentes dirigidas pelo topo do sistema político, de um modo visto como inconcebível na década de 1970. (Ferlie et al. 1996:26-28)

Nova Gestão Pública – Modelo 2: Emagrecimento e Descentralização

Período: A partir do final da década de 70, menos dominante nos anos 80

Argumento: Ineficácia das grandes organizações e verticalmente integradas;

Característica principal: aproximar o setor público ao setor privado.

Foco principal: Flexibilidade

Crítica principal: Perda de conhecimento, Coordenação

Elementos chave:

- A orientação para o mercado estende-se para paramercados mais desenvolvidos e sofisticados; troca (ainda confusa) de planeamento para paramercados como mecanismo de alocação de recursos dentro do setor público;
- Mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato; formas menos rígidas de gestão por contrato; criação em nível local, de organizações mais autónomas (os críticos chamá-las-iam de fragmentadas)
- *Delayering* e Redução de efetivos: redução drástica na folha de pagamento das organizações do setor público; alteração para estruturas mais horizontalizadas; redução de pessoal tanto a nível superior como nas bases;
- Separação entre o financiamento público e dotação do setor do autónomo; organizações separadas para compra e prestação de serviços; criação de organizações de compras como uma nova forma organizacional;
- Alteração do estilo de comando e controlo para novos estilos de gestão, tais como gestão por influência; papel mais importante para as formas de organização em rede; ênfase nas alianças estratégicas entre organizações como uma nova forma de coordenação;
- Tentativa de alterar a forma padronizada de serviço para um sistema de serviço mais flexível e variado; (Ferlie et al. 1996:30-31)

A NAP/Modelo 2 surge do argumento de que a mudança histórica em direção a organizações grandes, verticalmente integradas, presentes no período entre 1900 a 1975, parece ter tomado o caminho inverso. Isso trouxe como resultado alguns desenvolvimentos organizacionais muito gerais, incluindo-se os seguintes: o desmonte e o *downsizing* organizacional; a busca por maior flexibilidade organizacional; o abandono de alto grau de padronização; o aumento da descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária; o aumento da terceirização; e a separação entre o pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional.

Essas tendências são encaradas como normais tanto para o setor público como para o privado...

Historicamente, tanto as repartições públicas que prestam serviços em massa como as corporações de grande porte que fornecem produtos padronizados e com os seus mercados sob controle podem ser vistas como representantes de um modelo "fordista" de produção que alcançou seu apogeu no período pós - Segunda Guerra Mundial (Hogget, 1991). Em termos organizacionais (Clegg, 1990: 178), as empresas fordistas podem também ser vistas como altamente burocratizadas, hierarquizadas e que utilizam regras e regulamentos escritos e contam com um clima impessoal e formal nas relações. De fato, os críticos das corporações chamam a atenção para as patologias burocráticas observáveis tanto no setor privado como no

setor público (Whyte, 1956).

A partir da década de 1970, trocas aceleradas em direção a modelos “pós-fordistas” de organização foram observadas, tanto no setor público como no setor privado. Essas novas formas organizacionais são caracterizadas pela flexibilidade e pelo desmonte das formas de organização verticalmente integradas (Hoggett, 1991). Grandes organizações estão fazendo *downsizing*, terceirizando funções e dividindo-se internamente em unidades de negócio mais autônomas (Kanter, 1998). O importante é que tendências muito semelhantes são claras tanto no setor público como no privado. (Ferlie et al. 1996:29-30)

Nova Gestão Pública – Modelo 3: Em busca da excelência

Período: Anos 80

Argumento: Rejeição da abordagem racional e economicista do modelo inicial da NPM

Característica principal: Aplicação da teoria de administração das relações humanas ao setor público

Foco principal: Excelência, Cultura organizacional

Elementos chave:

- Liderança de baixo para cima: ênfase no desenvolvimento organizacional e na aprendizagem, “organizações aprendentes”; adesão pelo reconhecimento da cultura organizacional; apoio de cima para baixo para os campeões de baixo para cima; descentralização radical e desempenho aferido pelos resultados;
- Liderança de cima para baixo: tentativas explícitas de preservar a mudança cultural; projeção de uma visão de cima para baixo; programas de gestão de mudança cultural; ênfase nas formas carismáticas de liderança de cima para baixo; identificação de modelos carismáticos de papéis do setor privado para o novo estilo do setor público; programas mais intensivos de treino corporativo; crescimento da marca corporativa, determinação da missão e de uniformes; estratégia explícita de comunicações; função de gestão de recursos humanos mais firme e estratégica. (Ferlie et al. 1996:32-33)

A NAP/Modelo 3 está mais claramente associado à corrente da “excelência” dos anos 1980, influente devido aos *best sellers*. (Deall e Kennedy, 1981; Peters e Waterman, 1982)

Em parte, esse modelo representa a aplicação, aos serviços públicos, da teoria da administração chamada a escola das relações humanas (Meek, 1988), com a sua grande ênfase na cultura organizacional.

...ênfata o papel dos valores, cultura, ritos e símbolos na moldagem da maneira como as

peçoas se comportam no trabalho. Há um forte interesse no modo como as organizações administram a mudança e a inovação.

A NAP/Modelo 3 pode ser subdividida em abordagens de baixo para cima e de cima para baixo. A primeira foi historicamente mais bem desenvolvida, enfatizando temas mais duradouros do desenvolvimento organizacional e da aprendizagem. O movimento da “organização que aprende”, do final da década de 1980, representa a “re-denominação” mais recente dessa tradição. (Senge, 1990; Pedler et al., 1991; Jones e Hendrey, 1992; Jones, 1994)

Estudos revelam o papel altamente comprometido e de baixo para cima de campeões de produto na estimulação da inovação em unidades do setor público também refletem essa abordagem (Bennett e Ferlie, 1994a). Nessas abordagens, os processos são encarados como tão importantes quanto os produtos organizacionais, distinguindo-os de modelos mais restritos centrados em tarefas.

Esses relatos não necessariamente dão à alta gerência um papel privilegiado no processo de mudança. Culturas vigorosas, podem agir como fator de agregação em organizações altamente comprometidas de modo mais eficaz que nas hierarquias de gerenciamento vertical. Os discordantes, dissidentes e desmancha-prazeres (Pettigrew, 1985) podem ter um papel crítico na largada dos processos de mudança estratégica. A Liderança pode vir de pequenos grupos ou redes como também de gerentes seniores carismáticos. (Pettigrew et al., 1992) As pessoas ou grupos podem aprender dentro da organização (Jones, 1994), mesmo que esta não aprenda no nível de corporação. Normativamente, essa corrente tende a estar associada a modelos administrativos mais humanísticos, que moldaram a tradição do desenvolvimento organizacional com ênfase no auto desenvolvimento e na participação.

Contudo, Dunphy e Stace (1988) reconhecem a validade limitada da perspectiva de desenvolvimento organizacional de baixo para cima para explicar o grande número de reorganizações coercivas e “transformadoras” dos anos 1980. Essa variante de cima para baixo da NPA/Modelo 3 enfatiza o que pode ser considerado como a natureza plástica e mutável da cultura corporativa (ver Meek, 1988, para uma análise crítica), levando a tentativas explícitas de gerenciamento dos processos da mudança cultural. Há uma ênfase nas formas carismáticas de liderança em lugar das formas transacionais, por sua vez frequentemente associadas a tentativas de preservar os lucros da corporação. Tal liderança é com frequência vista como centrada na pessoa em vez de no grupo e provinda de um administrador sênior que inspira a organização com uma nova maneira de ver as coisas. (Ferlie et al. 1996:32-33)

Nova Gestão Pública – Modelo 4: Orientação para o Serviço Público

Período: Atualmente a menos desenvolvida

Argumento:

Característica principal: Orientação para o Serviço Público

Foco principal: Qualidade

Elementos chave:

- Grande preocupação com a qualidade do serviço (por exemplo, o uso de acções para a qualidade; o surgimento da gestão para a qualidade total); uma abordagem voltada para o valor, mas centrada na excelência dos serviços públicos;
- Reflexo das preocupações e valores do cliente no processo de gestão; confiança na opinião do cliente, em vez da perda do cliente como fonte característica de *feedback*; conceito de cidadania;
- Desejo de trazer o poder de volta dos grupos nomeados para aqueles eleitos localmente; descrença quanto ao papel dos mercados nos serviços públicos;
- Ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social acima e além da prestação de serviços de rotina (exemplo desenvolvimento do trabalho comunitário, avaliação de exigências sociais);
- Conjunto contínuo de tarefas e valores característicos dos serviços públicos; gestão de políticas públicas características da prestação de serviços públicos coletivos; ênfase na garantia da participação e responsabilidade como preocupações legítimas no setor público; (Ferlie et al. 1996:33-34)

A NAP/Modelo 4 é actualmente a menos desenvolvida e que ainda precisa de demonstrar todo o seu potencial. Representa fusão de ideias de gestão dos setores público e privado, a revitalização dos administradores do setor público por meio do delineamento de uma missão de serviço público diferente (Osborne e Gaebler, 1992), mas compatível com as noções adquiridas sobre administração de alta qualidade derivadas de práticas bem-sucedidas no setor privado. Isso confere legitimidade ao novo estilo de setor público que afirma ter acabado com os aspetos patológicos do passado, mas que mantém um sentido distinto de identidade e de objetivo. Os críticos argumentam que esses elementos contêm várias contradições internas (du Gay, 1993). O modelo de Orientação para o Serviço Público (J. Stewart e Clarke, 1987; J. Stewart e Ranson, 1998; Ranson e Stewart, 1994) é um exemplo desse género, que toma emprestadas ideias do setor privado, mas aplica-as a um contexto caracteristicamente de setor público. Essa nova variante de administração pública atrai defensores de centro-esquerda (ver Hodge, 1991; Hodge e Thompson, 1994) e inclui uma forte ênfase na preservação da responsabilidade dos serviços para clientes locais e cidadãos (não tanto para consumidores), que não é observada em outras variantes. Paralelamente à proclamação das diferenças, contudo, encontram-se tentativas de adaptar ideias, geradas em contextos do setor privado (por exemplo, o gerenciamento para a qualidade total, aprendizagem organizacional), às organizações do setor público. (Ferlie et al. 1996:33-34)

Sinergias

DGCI - DGRN-GARA

Produto: Imposto Municipal sobre Veículos

DGCI → DGRN-GARA – A DGCI contacta a DGRN-GARA, telefonicamente, sempre que necessário, para confirmação de dados (nome e morada do proprietário do veículo) do registo automóvel no âmbito do Imposto Municipal sobre Veículos (IMV).

Procedimento:

1º) A colaboração é realizada, coordenador a coordenador, sempre que possível, via telefone.

DGRN – SIC (DGRN-GC e DGCI)

Produto: BI

DGRN- Competências Funcionais

As Certidões de Nascimento são autenticadas no acto, porque os Coordenadores do Posto da DGRN-SIC, são Oficiais de Registo (Ajudantes de Notário), por esse facto podem fazê-lo. Sempre que os utentes solicitarem, não sendo um acto sistemático, levam o original das Certidões e fica anexo ao processo a fotocópia autenticada da Certidão, quando normalmente, o original da certidão fica no processo de pedido de BI e o utente quando muito pode ficar com uma cópia que não tem valor legal para actos oficiais. Não havendo lugar a pagamentos.

DGRN → DGCI – Sempre que necessário, qualquer dos gabinetes da DGRN (SIC, GC e GARA), pede elementos relativos a confirmação de nomes, moradas e NIF's, à DGCI.

Procedimento:

1º) A colaboração é realizada, coordenador a coordenador, via telefone.

DGRN-GARA (DGV)

Produto: Documento Único Automóvel

DGRN-GARA → **DGV** - DGV faz print das características do veículo para Gara instruir processo de DUA.

Procedimento:

1º) DGRN-GARA encaminha o utente para a coordenadora da DGV. Esta faz o print e entrega ao utente, que retoma o atendimento na DGRN

IGT (ISS, DGCI)

Produto: Informações laborais: Processos de desemprego,
Reclamação de empresas

IGT → **ISS** - O IGT recorre ao ISS, nas seguintes situações:

- (i) para saber se há ou não contribuições para a Segurança Social, por parte da entidade empregadora;
- (ii) encaminha para o posto de atendimento ISS, os utentes que precisam reclamar por não terem descontos para a Segurança Social por parte da entidade empregadora.
- (iii) sempre que no decorrer do atendimento no IGT, surjam dúvidas relativamente ao ISS de outra natureza.

Procedimento:

- 1º) O funcionário da IGT telefona para o Coordenador do ISS;
- 2º) O coordenador do ISS dá resposta verbal sobre a situação do beneficiário;
- 3º) Caso seja necessário, o utente é encaminhado para o posto de atendimento do ISS, para ser atendido pelo coordenador sem necessitar de tirar uma senha. No caso da LCL o utente é encaminhado para o posto de atendimento do ISS, no entanto para ser atendido tem que tirar senha de vez

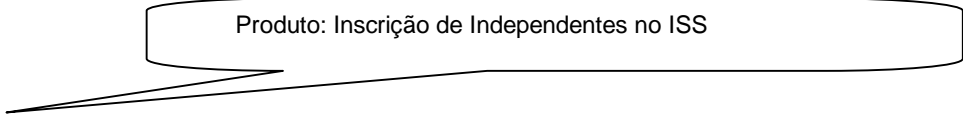
Produto: Informações laborais: Processos de desemprego,
Reclamação de empresas

IGT → DGCI - O IGT recorre à DGCI, sempre que necessário, para confirmar se a empresa que emitiu o Mod346 ou qualquer outro documento, existe de facto e se o nome e NIF das empresas estão correctos.

Procedimento:

- 1º) O contacto é feito, via telefone ou pessoalmente, de preferência com o coordenador de turno da DGCI.

ISS (DGCI, MS)



Produto: Inscrição de Independentes no ISS

ISS → DGCI - Existe colaboração, a titulo informativo, aquando da abertura ou cessação de actividade, quando é feita no próprio dia, no posto de atendimento da DGCI.

Procedimento:

- 1º) O funcionário da DGCI informa o utente que deverá dirigir-se ao ISS. LCL

ISS → MS - O MS emite Ficha de Identificação onde consta o nº de Utente e o Centro de Saúde onde está inscrito, a entregar no ISS para a emissão do Cartão Europeu de Seguro de Saúde (Ex-E111), sempre que o utente não trás consigo o Cartão de Utente.

Procedimento: 1º) O funcionário do ISS telefona para o Coordenador/ Funcionário (no caso da LCL) do MS;

- 2º) A Declaração é entregue pelo MS, ao utente, que por sua vez apresenta ao coordenador do ISS.

- 2º a) No Caso da LCL – A Declaração é entregue pelo MS, ao utente, que retoma o atendimento que ficou suspenso no balcão do ISS

ISS → IEFP – IEFP valida os documentos de desemprego (carta de despedimento + modelo 346 – INCM). Entrega para preenchimento os formulários do ISS. Entrega o processo no ISS

Procedimento:

1º) O funcionário do IEFP recolhe e instrui todo o processo para o IEFP e ISS e entrega no ISS

MS (ISS, IEFP, ADSE)

Produto: Inscrição do desemprego no IEFP e Requerimentos para as Prestações de Desemprego

MS → ISS - O MS necessita de informações sobre nºs de beneficiário.

Procedimento:

1º) O contacto é feito telefonicamente entre coordenadores.

Produto: Declaração de Isenção de Taxas Moderadoras

MS → ISS - O ISS emite Declaração de direito (salário mínimo) a apresentar ao MS.

Procedimento:

- 1º) Funcionário do MS telefona para o Coordenador do ISS;
- 2º) ISS dá resposta verbal sobre a situação do beneficiário;
- 3º) No final do turno o funcionário do MS vai levantar a declaração original ao posto de atendimento do ISS

Produto: Declaração Taxas Moderadoras

MS → IEFP – O IEFP emite Declarações sobre Desemprego para apresentar no MS, para obtenção de isenção de taxas moderadoras.

Procedimento:

- 1º) MS certifica-se que é o próprio que está a pedir a isenção para que o IEFP possa passar declaração.
- 2º) MS telefona para IEFP a pedir informação sobre situação.
- 3º) Vai buscar os originais ao IEFP assim que puder.

Produto: Cartão de Utente

MS → ADSE → ISS

ADSE e ISSS informam de nº beneficiário para o MS para emissão de cartão de utente:

Procedimento:

1º) MS telefona para ADSE ou coordenadora da ISS a pedir informação. A informação é dada pelo telefone.

Produto: Declaração de Taxas Moderadoras

MS → **CGA** – CGA emite declaração com o valor de pensão para a isenção de taxas moderadoras

Procedimento:

1º) MS telefona para CGA a pedir informação. A informação é dada pelo telefone. O MS vai buscar originais logo que puder

ADSE (ISS)

Produto: Inscrição de familiares de titulares da ADSE na ADSE

ADSE → **ISS** - ISS emite Declaração da situação contributiva do beneficiário para inscrição de familiares de titular da ADSE.

Procedimento:

1º) ADSE telefona para coordenador do ISS; ISS dá resposta verbal;

2º) ADSE no final do turno vai buscar declaração original ao ISS.

Produto: Benefício da ADSE pelos familiares de titulares

ADSE → **ISS** - ISS emite Declaração da situação contributiva do beneficiário à ADSE para beneficiar da ADSE por morte de titular (viúvas).

Procedimento:

1º) ADSE telefona para coordenador do ISS; ISS dá resposta verbal;

2º) ADSE no final do turno vai buscar declaração original ao ISS.

Produto: Benefício da ADSE pelo pensionistas

ADSE → **CGA** - CGA emite Declaração da situação passada e actual do utente para beneficiar da ADSE.

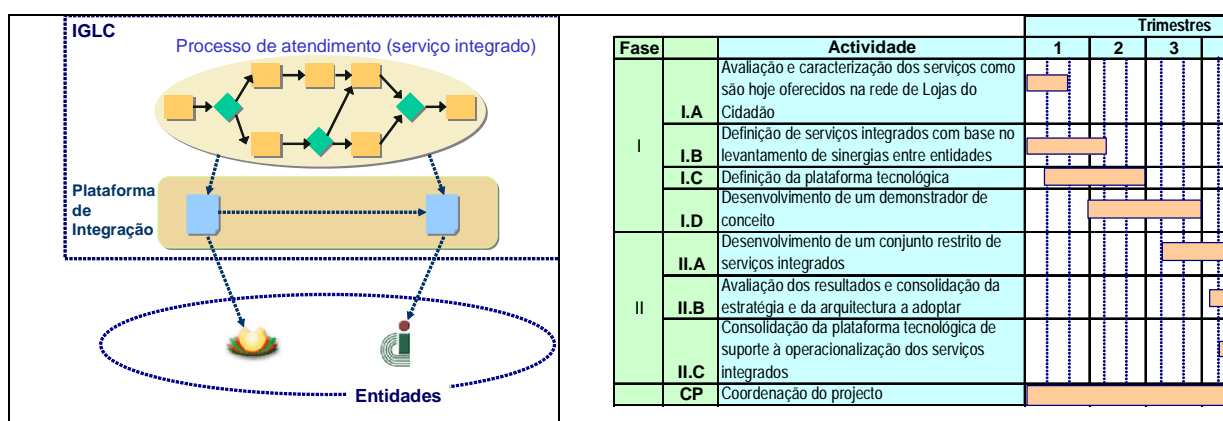
Procedimento:

- 1º) ADSE telefona para CGA; ISS dá resposta verbal;
- 2º) ADSE no final do turno vai buscar declaração original à CGA.

Projeto SIAT

O projecto decorrerá em duas fases principais. Numa primeira fase far-se-á a avaliação e caracterização dos serviços como são hoje oferecidos na rede de Lojas do Cidadão, a definição de serviços integrados com base no levantamento de sinergias entre entidades, a definição da plataforma tecnológica e ainda o desenvolvimento de um demonstrador de conceito. Na segunda fase passar-se-á ao desenvolvimento de um conjunto restrito de serviços integrados numa das lojas do cidadão. Esta fase comporta ainda uma actividade de avaliação dos resultados, consolidação da estratégia e da arquitectura a adoptar seguido da consolidação da plataforma tecnológica de suporte à operacionalização dos serviços integrados.

O Projecto será desenvolvido com base numa parceria entre o IGLC, o ISEL e os Serviços envolvidos, os quais integrarão a Comissão de Acompanhamento do Projecto.



Resultados pretendidos

- Disponibilização de um número significativo de produtos com aplicação do princípio de *Balcão Único*.
- Demonstração da exequibilidade do conceito de serviços integrados e da solução tecnológica que lhe dá suporte.
- Consolidação da plataforma tecnológica de suporte ao ciclo de vida dos processos simples e integrados.

Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão:
Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira

Modelo de análise – Quadro de Operacionalização do Conceito

Conceito	Dimensão	Definição	Questões centrais	Questões para Entrevista				
				Decisões políticas	Decisões institucionais	Chefias Intermediárias	Coordenação local	Equipes de atendimento
Recetividade	Visão ideológica	<p>Qualidade e coerência da política (Petrigrew et al., 1992)</p> <p>Agenda estratégica com uma direção definida e um guia de ação.</p> <p>A AE combina um problema existente com um resultado esperado e um conjunto de ameaças e oportunidades (Leach, 1996).</p> <p>Ideologia</p> <p>conjunto de ideias que surgem a partir de um determinado conjunto de interesses materiais ou, mais geralmente, a partir de uma determinada classe profissional ou grupo (Williams, 1988, p.158)</p> <p>Visão ideológica</p> <p>Existência de uma agenda estratégica, que pode surgir a partir dos interesses de um grupo definido dentro de uma organização</p>	<p>Os SH tinham equacionado o BPC na sua agenda?</p> <p>A agenda dos SH continha guias de ação para a implementação do BPC?</p> <p>O BPC pretendia melhorar um ponto fraco na prestação serviço público?</p> <p>Os SH equacionaram as oportunidades e ameaças na implementação do BPC?</p> <p>Os SH exerceram uma gestão por influência e por comando e controle?</p> <p>A implementação do BPC influenciou o sistema de poder das estruturas, de controlo, os rituais, as rotinas, a história das organizações envolvidas e os valores?</p> <p>Quais os novos valores organizacionais os SH identificam no BPC?</p>	<p>O BPC fez parte do programa de modernização administrativa do governo?</p> <p>Como surgiu a ideia de incluir o BPC no programa do governo?</p> <p>Que fatores levaram o governo a apostar no BPC?</p> <p>Havia uma agenda com um guia de ação para a implementação do BPC?</p> <p>O BPC pretendeu melhorar pontos fracos na prestação serviço público? Quais?</p> <p>O Governo equacionou as oportunidades e ameaças do BPC?</p> <p>A direção equacionou as oportunidades e ameaças do BPC?</p> <p>Considera que a implementação do BPC assentou num estilo de gestão p/ influência ou num estilo de gestão p/ comando e controle?</p> <p>Considera que o BPC alterou parte da estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?</p> <p>Considera que o BPC alterou alguns dos sistemas de controlo da prestação de serviços de cada um dos organismos?</p> <p>Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?</p> <p>Considera que o BPC alterou alguns dos valores das organizações envolvidas e do conceito de serviço público? Se sim, que valores(s) alterou?</p> <p>Considera que o BPC alterou a história da cada uma das organizações envolvidas?</p> <p>Considera que o BPC introduziu algum novo dos valores nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?</p>	<p>O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?</p> <p>Como é que surgiu a ideia de incluir esta medida nos objetivos da unidade orgânica?</p> <p>Que fatores levaram a apostar nesta mudança?</p> <p>O BPC fez parte dos objetivos individuais e/ou equipa?</p> <p>Como é que surgiu a ideia de incluir esta medida nos seus objetivos e da equipa?</p> <p>Que fatores levaram o Coordenador local/equipa a apostar nesta mudança?</p> <p>Considerou-se mobilizado para o projeto do BPC?</p> <p>Form equacionados os constrangimentos de implementação do BPC?</p> <p>Que fatores facilitaram a criação e funcionamento do BPC até hoje?</p>			
			<p>De acordo com Petrigrew e Whipp (1991,1992), Petrigrew, Ferlie e Mann, 1992, o conceito de recetividade é um conceito frágil que tenta explicar a complexidade da mudança organizacional e revelar os fatores que contribuem para o sucesso de alta ou baixa recetividade e consequentemente originam barreiras ou alta mudança organizacional.</p> <p>Para estudar a Recetividade, Petrigrew (1992, 1997) usou a metodologia qualitativa, comparativa, longitudinal e processual do estudo de caso, para obter a complexidade da mudança organizacional, porque esta está enraizada no contexto, o qual assenta no conhecimento empírico em vez do conhecimento teórico (Hirsch e Strauss, 1987; Strauss, 1987) e porque considera que a mudança é histórica, contextual e processual (Petrigrew 1998, 1999).</p> <p>A mudança é histórica porque se liga historicamente através do passado, o presente e o futuro. É contextual porque se liga verticalmente através de diferentes níveis da sociedade. É processual porque liga o contexto e a ação (Barley, 2003).</p>					
Recetividade	Gestão da mudança	<p>A Gestão da mudança localiza a tomada de decisão e analisa as ações dos decisores</p> <p>Os líderes da mudança podem ser indivíduos ou pequenos grupos que podem emergir em qualquer nível hierárquico dentro da organização (Petrigrew et al., 1992). A gestão da mudança não se limita apenas à atividade da direção de topo ou Intermediária, ela também se refere às ações dos indivíduos ou dos pequenos grupos – como eles planeiam, aproveitam as oportunidades e o tempo de envolvimento nas intervenções (Petrigrew et al., 1992).</p>	<p>Qual a estratégia desenvolvida por cada um dos stakeholders relativamente à mudança: resistência ou de adesão?</p> <p>No âmbito da cadeia de comando da sua SH, que decisões foram tomadas sobre o BPC?</p> <p>Como se caracterizaram as principais ações dos SH para a implementação do BPC?</p>	<p>Qual a perceção do governo sobre a atitude das direções dos organismos envolvidos relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Que decisões tomou o governo sobre o BPC?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais foram as principais ações realizadas?</p>	<p>Qual a perceção da direção sobre a atitude das chefias intermediárias relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Que decisões tomou a direção sobre o BPC?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais as principais ações foram sendo realizadas ao longo do tempo?</p>	<p>Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais as principais ações foram sendo realizadas ao longo do tempo?</p>	<p>Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Qual a atitude que considera ter tido relativamente ao BPC, aderiu logo? Resistiu e depois aderiu? Ainda resiste?</p>	
			<p>As redes formais (decisões políticas e institucionais) estavam mobilizadas e empenhadas na cooperação inter organizacional?</p> <p>As redes informais (chefias intermediárias e coordenadores locais) estavam mobilizadas e empenhadas na cooperação inter organizacional?</p> <p>As redes informais influenciaram positivamente as redes formais?</p> <p>Qual foi a atitude de cada um dos SH perante a oportunidade de desenvolvimento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para facilitar a cooperação entre as direções dos diferentes organismos envolvidos? Considera que as suas chefias intermediárias e locais também estavam motivadas para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Quais as razões que levaram o Governo a decidir desenvolver o BPC na LCL e não noutra Loja do Cidadão?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os outros organismos envolvidos para levar a cabo o projeto? Considera que as suas chefias intermediárias e locais também estavam motivadas para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Quais as razões que levaram a Direção a acreditar na viabilidade do BPC na LCL?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os outros organismos envolvidos para levar a cabo o projeto? Considera que os Coordenadores locais também estavam motivados para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Considera que as sinergias praticadas desde 2003 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi motivadora da cooperação e facilitou a realização do BPC? Se sim indique as 3 principais razões?</p> <p>Considera que as sinergias praticadas na LCL foram um fator importante para o governo e a direção decidirem apostar na implementação do BPC?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os colegas dos outros organismos para levar a cabo o BPC?</p> <p>Considera que tinha as capacidades e recursos para implementar o BPC?</p> <p>Identificou alguns dos fatores críticos de sucesso na implementação do BPC? Quais?</p> <p>Não decorrer da implementação do BPC o que considera que ajudou ao sucesso do BPC? E o que considera que não foi feito ou foi menos bem feito e fez perigar o BPC? Considera que foram sendo melhorados os pontos fracos do funcionamento do BPC?</p>	
Recetividade	Política institucional	<p>Refere-se à importância de redes de cooperação organizacional. De acordo com Petrigrew et al.'s (1992) as redes inter organizacionais podem ser formais (comités) ou informais (estilos de gestão que constroem compromissos)</p>	<p>As redes formais (decisões políticas e institucionais) estavam mobilizadas e empenhadas na cooperação inter organizacional?</p> <p>As redes informais (chefias intermediárias e coordenadores locais) estavam mobilizadas e empenhadas na cooperação inter organizacional?</p> <p>As redes informais influenciaram positivamente as redes formais?</p> <p>Qual foi a atitude de cada um dos SH perante a oportunidade de desenvolvimento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para facilitar a cooperação entre as direções dos diferentes organismos envolvidos? Considera que as suas chefias intermediárias e locais também estavam motivadas para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Quais as razões que levaram o Governo a decidir desenvolver o BPC na LCL e não noutra Loja do Cidadão?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os outros organismos envolvidos para levar a cabo o projeto? Considera que as suas chefias intermediárias e locais também estavam motivadas para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Quais as razões que levaram a Direção a acreditar na viabilidade do BPC na LCL?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os outros organismos envolvidos para levar a cabo o projeto? Considera que os Coordenadores locais também estavam motivados para cooperarem com os outros organismos? Se sim indique as 3 principais razões</p> <p>Considera que as sinergias praticadas desde 2003 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi motivadora da cooperação e facilitou a realização do BPC? Se sim indique as 3 principais razões?</p> <p>Considera que as sinergias praticadas na LCL foram um fator importante para o governo e a direção decidirem apostar na implementação do BPC?</p> <p>Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC?</p>	<p>Considerou-se motivado para cooperar com os colegas dos outros organismos para levar a cabo o BPC?</p> <p>Considera que tinha as capacidades e recursos para implementar o BPC?</p> <p>Identificou alguns dos fatores críticos de sucesso na implementação do BPC? Quais?</p> <p>Não decorrer da implementação do BPC o que considera que ajudou ao sucesso do BPC? E o que considera que não foi feito ou foi menos bem feito e fez perigar o BPC? Considera que foram sendo melhorados os pontos fracos do funcionamento do BPC?</p>	
			<p>Referem-se aos mecanismos usados pelos líderes da mudança para mobilizar e influenciar a estratégia/política de implementação e também moldar o comportamento de outros interessados do network organizacional. Segundo Greenwood e Hinings (1996) é a capacidade para agir.</p> <p>Ambas estas noções consideram "a disponibilidade de capacidades e recursos da organização e a sua mobilização" por "múltiplos intervenientes/atores" (Greenwood e Hinings 1996 p. 104). A gestão da mudança reconhece o papel que todos desempenham na mudança.</p> <p>Petrigrew (1992) associa a capacidade de implementação a uma noção de local, i.e., fatores locais podem influenciar e ser influenciados pela mudança, por via de intervenções de cima-baixo ou por actividades locais.</p>					
Recetividade	Capacidade de implementação	<p>Referem-se aos mecanismos usados pelos líderes da mudança para mobilizar e influenciar a estratégia/política de implementação e também moldar o comportamento de outros interessados do network organizacional. Segundo Greenwood e Hinings (1996) é a capacidade para agir.</p> <p>Ambas estas noções consideram "a disponibilidade de capacidades e recursos da organização e a sua mobilização" por "múltiplos intervenientes/atores" (Greenwood e Hinings 1996 p. 104). A gestão da mudança reconhece o papel que todos desempenham na mudança.</p> <p>Petrigrew (1992) associa a capacidade de implementação a uma noção de local, i.e., fatores locais podem influenciar e ser influenciados pela mudança, por via de intervenções de cima-baixo ou por actividades locais.</p>	<p>Qual a perceção que cada SH tem sobre o seu papel na implementação do BPC?</p> <p>Os SH reconhecem a existência de capacidades e recursos suficientes para a implementação do BPC?</p> <p>Os SH identificaram fatores críticos de sucesso na implementação do BPC?</p> <p>Caso tenham sido identificados fatores críticos de sucesso, qual ou quais as estratégias seguidas por cada SH para a manutenção/superação dos mesmos?</p>	<p>Qual a perceção do governo sobre a atitude das direções dos organismos envolvidos relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Que decisões tomou o governo sobre o BPC?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais foram as principais ações realizadas?</p>	<p>Qual a perceção da direção sobre a atitude das chefias intermediárias relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Que decisões tomou a direção sobre o BPC?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais as principais ações foram sendo realizadas ao longo do tempo?</p>	<p>Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Para levar a cabo o BPC, quais as principais ações foram sendo realizadas ao longo do tempo?</p>	<p>Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC, uma atitude de resistência ou de adesão?</p> <p>Qual a atitude que considera ter tido relativamente ao BPC, aderiu logo? Resistiu e depois aderiu? Ainda resiste?</p>	
			<p>De acordo com Petrigrew e Whipp (1991,1992), Petrigrew, Ferlie e Mann, 1992, o conceito de recetividade é um conceito frágil que tenta explicar a complexidade da mudança organizacional e revelar os fatores que contribuem para o sucesso de alta ou baixa recetividade e consequentemente originam barreiras ou alta mudança organizacional.</p> <p>Para estudar a Recetividade, Petrigrew (1992, 1997) usou a metodologia qualitativa, comparativa, longitudinal e processual do estudo de caso, para obter a complexidade da mudança organizacional, porque esta está enraizada no contexto, o qual assenta no conhecimento empírico em vez do conhecimento teórico (Hirsch e Strauss, 1987; Strauss, 1987) e porque considera que a mudança é histórica, contextual e processual (Petrigrew 1998, 1999).</p> <p>A mudança é histórica porque se liga historicamente através do passado, o presente e o futuro. É contextual porque se liga verticalmente através de diferentes níveis da sociedade. É processual porque liga o contexto e a ação (Barley, 2003).</p>					

Guiões de Entrevista

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem , entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

B1.1 - O BPC fez parte do programa de modernização administrativa do governo?

- B1.2** – Na sua opinião, quais os fatores que levaram o governo a apostar no BPC?
- B2.1** – Quando o governo pensou em lançar este serviço, estabeleceu um guia de ação para a sua implementação? Ou deixou que esse guia de ação fosse estabelecido pelos dirigentes dos serviços?
- B3.1** – Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?
- B4.1** – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?
- B4.2** – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?
- B5.1** – Na sua opinião, quem desencadeou o BPC, o Governo, os Organismos Públicos envolvidos, ou a Agência para a Modernização Administrativa?
- B5.2** – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?
- B6.1** – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?
- B6.2** – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?
- B6.3** – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas nas organizações envolvidas e na prestação do serviço público? Quais?
- B6.4** – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?
- B6.5** – Considera que o BPC introduziu valores novos nas organizações públicas e privada, envolvidas? Quais?
- B6.6** – Acha o BPC alterou a história das organizações envolvidas, tal como as conhecia?
- C1.1** – Qual a perceção do governo sobre a atitude das direcções dos organismos envolvidos no BPC? Atitude de resistência ou de adesão?
- C2.1** – Destacaria alguma(s) decisão do Governo, como determinante para a concretização deste projeto?
- C3.1** – E quais foram as principais ações realizadas, pelo Governo?
- D1.1** – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?
- D3.1** - O que justificou a opção do Governo em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?
- D4.1** – No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude dos organismos participantes? Atitude de resistência ou de adesão?
- E1.1** – No seu entender, qual foi o papel do responsável do programa de modernização administrativa na concretização do BPC?
- E2.1** - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?
- E3.1** – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?
- E4.1** - Como responsável pelo programa de reforma administrativa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos estratégicos da organização?

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram direção a apostar no BPC?

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, estabeleceu uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelo Governo?

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC?

Quais as oportunidades que destacaria?

- B4.2** – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?
- B5.1** – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos os Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?
- B5.2** – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?
- B6.1** – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?
- B6.2** – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?
- B6.3** – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais
- B6.4** – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?
- B6.5** – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?
- B6.6** – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?
- C1.1** -Qual a percepção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?
- C2.1** - Destacaria alguma(s) decisão da direção, como determinante para a concretização deste projeto?
- C3.1** - E quais foram as principais ações realizadas, pela direção?
- D1.1** – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?
- D1.2** – Considera que as chefias intermédias e locais estavam motivadas para cooperarem com colegas de outros organismos públicos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?
- D3.1** - O que justificou a opção da direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?
- D3.1** - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?
- E1.1** - No seu entender, qual foi o papel da direção na concretização do BPC?
- E2.1** - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?
- E3.1** - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?
- E4.1** - Como responsável por um dos organismos envolvidos, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Idade:
Habilitações Literárias:
Anos de Serviço:
Função/Cargo em 2007:
Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador
Dp – Decisor Político
Di – Decisor Institucional
Ci – Chefia Intermédia
Cl – Coordenação Local
At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:
Local:
Data:
Horário:
Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram direção a apostar no BPC?

- B2.1** – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelas chefias intermédias?
- B3.1** - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?
- B4.1** – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?
- B4.2** – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?
- B5.1** - Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos os Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?
- B5.2** – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?
- B6.1** – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original do seu organismo?
- B6.2** – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?
- B6.3** – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais?
- B6.4** – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?
- B6.5** – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?
- B6.6** – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?
- C1.1** -Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?
- C2.1** - Destacaria alguma(s) decisão da chefia intermédia, como determinante para a concretização deste projeto?
- C3.1** - E quais foram as principais ações realizadas, pelas chefias intermédias?
- D1.1** – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos? Considera, que os coordenadores locais estavam motivados para cooperarem com os outros organismos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?
- D2.1** - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?
- D3.1** – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?
- D4.1** - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?
- E1.1** - No seu entender, qual foi o papel das chefias intermédias na concretização do BPC?
- E2.1** - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?
- E3.1** - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?
- E4.1** - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

B1.2 - A ideia de incluir esta medida nos objetivos individuais e da equipa, foi da coordenação local, ou da direção do organismo a que pertence?

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pela chefia intermédia, ou pela coordenação local?

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

B5.1 - Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos os Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original do seu organismo?

- B6.2** – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?
- B6.3** – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público?
- B6.4** – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?
- B6.5** – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?
- B6.6** – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?
- C1.1** -Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?
- C2.1** - Destacaria alguma(s) decisão da coordenação local, como determinante para a concretização deste projeto?
- C3.1** - E quais foram as principais ações realizadas, pela coordenação local?
- D1.1** – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos? Considera, que as equipas de atendimento também estavam motivadas para cooperarem entre si? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?
- D2.1** - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?
- D3.1** – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?
- D4.1** - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?
- E1.1** – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?
- E2.1** - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?
- E3.1** - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?
- E4.1** - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

- A2** – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?
- B1.1** - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?
- B1.3** – Sentiu-se mobilizado para participar no projeto BPC?
- B3.1** - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?
- B4.1** – Acha que foram equacionados, à partida, os constrangimentos que poderiam por em causa a implementação do BPC?
- B5.1** – Na sua opinião, o que facilitou a criação do BPC?
- B6.3** - Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?
- B6.4** – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?
- B6.5** – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?
- B6.6** – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?
- B7.1** - Considera que o BPC introduziu algum novo dos valor nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?
- C1.1** - Qual considera que foi a sua atitude perante projeto? Atitude de resistência ou de adesão?
- C2.1** – Ao seu nível que ações tomou para que o BPC, fosse uma realidade?
- D1.1** – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos?
- D2.1** - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?
- D3.1** – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?
- D4.1** - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?
- E1.1** – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?
- E2.1** - Confiava que tinha as capacidades para atender no BPC?
- E3.1** - Considera que houve fatores facilitaram o sucesso do BPC? Quais?
- E3.2** - Considera que houve fatores que fizeram perigar o sucesso do BPC? Quais?
- E4.1** - Como elemento da equipa do BPC, tomou ações para evitar o insucesso e manter o sucesso do projeto?

Tabelas de dados

Tabela 6 - Fatores Subjacentes ao BPC

Fatores Subjacentes ao BPC	Facilitar a vida/Aumentar a satisfação do cidadão	Melhorar/Inovar o atendimento	Maior celeridade/Poupar tempo	Serviço focado no utilizador/Melhorar a distribuição da procura na LC	Visão Balcão Único/Serviço por evento de vida	Simplificação	Cooperação
Decisores políticos	1				2		
Decisores Institucionais	4	3	2	1	2	1	1
Chefias Intermédias	1	4	1	1	2		
Coordenadores Locais	1		1	1	2	1	
Total	7	7	4	3	8	2	1

Tabela 7 - Impacto do BPC no Atendimento ao Público

Impacto do BPC no Atendimento ao Público	AP mais integrada e orientada para o cidadão	Concentração de serviços num único ponto de contato	Coordenação entre serviços	Economia de tempo Facilitar a vida ao cidadão	Maior conforto	Inovação Simplificação administrativa	Maior satisfação dos cidadãos.	Melhorar a qualidade dos serviços públicos	Melhorar o modelo de atendimento Valorizar o serviço da LC	Mudança de mentalidades.	Reduzir custos Reduzir número de deslocações aos serviços
Decisores políticos	1			2				1			
Decisores Institucionais	1		1	2		3		2	1		1
Chefias Intermédias	1			4				1	1	1	1
Coordenadores Locais				2		1	1				
Atendedores		4		4							
Total	3	4	1	14		4	1	2	3	1	2

Tabela 8 - Oportunidades para a Concretização do BPC

Oportunidades para a Concretização do BPC	Governo aposta na MSA AP mais integrada e orientada para o cidadão	Desenvolvimento TIC	Business Plan de SI/Projetos em curso de SA	Conhecimentos do atendimento e das entidades e das sinergias na LC	Patrocínio das Direções dos organismos	Experiência em projetos de Balcão Único	Liderança forte	Melhor atendimento e conceito das LC	Objetivo da Unidade de Gestão da LC	Incentivo à cooperação	Lançamento da 1ª LC de 2ª geração	Maior Eficácia e Eficiência da AP
Decisores políticos	4	1										
Decisores Institucionais	4	1	1			1		1		1	1	2
Chefias Intermédias	4	3			2		1					
Coordenadores Locais				1				1	1			
Total	12	5	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2

Tabela 9 - Ameaças à Concretização do BPC

Ameaças para a Concretização do BPC	Nenhuma	Não especificou	Adesão das entidades	Descoordenação nos prazos de emissão dos documentos	Impossibilidade Cartão da ADSE no imediato	Não integração plena da Carta de Condução	Níveis de motivação diferenciados no tempo e na cadeia de comando	Relacionamento entre as entidades	Resistência à cooperação por parte das entidades	Resistência das Chefias Intermédias	Resistência dos Funcionários	Veto da CNPD a integração da Carta de Condução
Decisores políticos			1									
Decisores Institucionais			1	1					3		1	
Chefias Intermédias			2		1	1	1		1	1		1
Coordenadores Locais	2							1				
Atendedores	2	1							1			
Total	4	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1

Tabela 10 - Impacto

Impacto	Estrutura Original do Organismo do Entrevistado		Sistemas de Controlo de Prestação de Serviços		Rituais e Rotinas	
	1 Não		1 Não sabe			
Decisores políticos	1 Não		1 Não sabe			
Decisores Institucionais	4 Não		2 Não 2 Não sabe		3 Sim	Simplificação de procedimentos
Chefias Intermédias	1 Sim 4 Não	Nova mentalidade Orientação para o cliente Orientação para os resultados	1 Sim 2 Não 1 Não Sabe	Simplificação de procedimentos		
Coordenadores Locais	3 Não		2 Sim 1 Não	Maior controlo dos dados atualizados do cidadão Estabelecimento de mecanismos específicos de controlo	2 Sim	Maior Eficiência Adequação da gestão dos recursos humanos
Atendedores					3 Sim	Maior Eficiência Estabelecer Prioridades Métodos de trabalho e de funcionamento Circunscritas ao serviço responsável pela emissão

Tabela 11 - Novos Valores para o Serviço Público e Organização

Novos Valores para o Serviço Público e Organização	Serviço Público													Organização																					
	AP aberta	AP Integrada Estado Uno	AP orientada para o cidadão	AP Transparente	Governança Colaborativa	Compromisso Cooperação	Atendimento personalizado	Transparência	Diligência e Eficácia	Eficiência e Eficácia	Flexibilidade	Facilidade	Inovação	Menor burocracia	Satisfação do cidadão	Modernização e simplificação	Rigor	Transversalidade	Afirmação da missão da AMA	Inovação, Modernização	Melhoria contínua	Competência	Governança colaborativa	Integração	Interdisciplinaridade	Eficácia	Eficiência	Nova mentalidade	Trabalho de equipa	Qualidade	Transparência	Transversalidade			
Decisores políticos			1					1														1													
Decisores Institucionais		3	2		1			2	2						1						1	1				1		1		1					
Chefias Intermédias	1	1		2	2			3	1										1			1	1	1	1			1		1	1				
Coordenadores Locais		1			1			4					2	1						1						1									
Atendedores							3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1			2		3				1	1		3						
Total	1	4	3	2	4	3	12	4	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	6	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1

Tabela 12 - Origem do Projeto BPC

Origem do projeto BPC	AMA	AMA e SEMA
Decisores políticos		1
Decisores Institucionais	4	
Chefias Intermédias	2	2
Coordenadores Locais	2	1
Atendedores		
Total	8	4

Tabela 13 - Perceção dos Atores relativamente aos de nível hierárquico inferior

Perceção dos atores relativamente aos de nível hierárquico inferior relativamente ao BPC Auto perceção dos atendedores	Equipas de atendimento	Chefias Intermédias	Coordenações locais	Atendedores
Decisores Institucionais		3 Adesão 1 não aplica		
Chefias Intermédias			3 Adesão 1 Resistência/adesão	
Coordenadores Locais	2 Adesão 1 Resistência/adesão			
Atendedores				4 Adesão
Total	2 Adesão 1 Resistência/adesão	3 Adesão	3 Adesão 1 Resistência/adesão	4 Adesão

Tabela 14 - Percepção dos Atores sobre o Desenvolvimento do BPC

Percepção dos atores relativamente à conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC	Parceiros	Funcionários	Coordenadores
Decisores políticos	1 Adesão		
Decisores Institucionais	2 Adesão 1 Resistência de alguns/ Adesão outros 1 Não respondeu		
Chefias Intermédias	3 Adesão 1 Resistência de alguns/ Adesão outros		
Coordenadores Locais	2 Adesão 1 Resistência no início		
Atendedores	1 Adesão	1 Resistência	1 Resistência/adesão 1 Não sabe
Total	9 Adesão 3 Resistência de alguns/ Adesão outros 1 Resistência no início		

Tabela 15 – Decisões de Destaque

Decisões da Coordenação Local Merecedoras de Destaque	Adesão total ao projeto	Colocar o projeto na agenda da Direção e mobilizá-la	Criar a equipa de projeto e determinação de concretização o SIAT	Decisão e determinação de concretizar o BPC	Delegação da formação aos atendedores nos Coordenadores locais	Determinação em concretizar projetos de governação colaborativa	Identificação com o projeto	Não sabe	Nenhuma
Decisores políticos						1			
Decisores Institucionais	2		1	1					
Chefias Intermédias		2		1	1		1		
Coordenadores Locais	1						1	1	1
Atendedores									
Total	3	2	1	2	1	1	2	1	1

Tabela 16 - Principais Ações Realizadas pelos Parceiros

Principais Ações Realizadas pelos Parceiros	Acompanhamento permanente do projeto e do serviço	estabelecer procedimentos novos adequados	Aprender o conhecimento de todos os cartões	Apresentação do projeto às direções intermédias	Ultrapassar constrangimentos técnicos e procedimentais	Atendimento personalizado	Celeridade e diligência Eficácia no serviço	Conceber e implementar o Simplex	Concretização de projetos de balcão único	Delegação e apoio à equipa de coordenação do projeto da AMA	Estabelecer prioridades de procedimentos	Facilitar a articulação entre os parceiros	Empowerment	Flexibilidade	Implementação dos procedimentos acordados	Mobilização da organização interna para o projeto	Resposta a problemas específicos	Vender a ideia ao poder político, SEMA	Vender a ideia aos pares da Direção da AMA	Visão clara do projeto
Decisores políticos								1	1				1							
Decisores Institucionais										1			1			1		1	1	1
Chefias Intermédias	1			1	1							1			1	1				
Coordenadores Locais		1					2				1				1					
Atendedores			1			4								2			1			
Total	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1

Tabela 17 - Mecanismos Facilitadores da Cooperação

Mecanismos facilitadores da cooperação	AMA como elemento facilitador da Cooperação	Boa coordenação operacional	Relevância ao papel de cada um para se alcançar o objetivo final	Colaboração frequente entre os serviços para resolver o assunto concreto do cidadão	Dialogar	Implementar alterações sem criar disrupções	Integrar os contributos de todos	LC como facilitadora da cooperação	Relevância ao papel de cada um para se alcançar o objetivo final	Reuniões	Proatividade na articulação com outros organismos	Seleção das pessoas certas para a colaboração	Serviços públicos e privados a trabalharem em conjunto, como uma família.
Decisores políticos		1	1				1		1				
Decisores Institucionais					1	1				2	1		
Chefias Intermédias	1			1			1	1		1			
Coordenadores Locais				2								1	1
Total	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	1

Tabela 18 - Razões para a Implementação do BPC na LCL

Razões para a Implementação do BPC na Loja do Cidadão das Laranjeiras	Primeira Loja do Cidadão	Alinhamento da Unidade de Gestão com a Direção na visão	Conhecimento do funcionamento das entidades	Imagem da Loja	LC com experiência em sinergias	LC com maior procura	LC com mais experiência	LC com muita procura	LC maior dimensão	LC mais dinâmica	Loja com melhores condições de atendimento	Proximidade da LC à Direção	Todas as entidades representadas	Unidade de Gestão defendia, já, essas ideias, esses projetos.
Decisores políticos						1			1					
Decisores Institucionais	1	1										1		
Chefias Intermédias	2	1			1		2	2		1		1	2	1
Coordenadores Locais	2						1				1			
Atendedores	2		1	1		1	1	1					1	
Total	7	2	1	1	1	2	4	3	1	1	1	2	3	1

Tabela 19 - Capacidade de Ação dos Atores

Capacidade de ação dos atores	Ajustamento contínuo	Atender bem	Coordenar	Cooperar	Cumprir prazos	Definir a estratégia	Apoio	Dinâmica	Disponibilidade para liderar a mudança	Envolvimento com as equipas	Articular entre o BPC e os serviços envolvidos	Estabelecimento das regras básicas de funcionamento	Garantir os meios logísticos e humanos	Impulsionar	Garantir os recursos financeiros, técnicos, tecnológicos	Liderança por proximidade	Mobilizar	Patrocinar	Investir nos RH	Delinear o plano de ação	Tomar decisões	
	Decisores políticos						1			1												
Decisores Institucionais			1											1	1			1				
Chefias Intermédias	1									1						1	1			1	1	
Coordenadores Locais					1		1					1	1									
Atendedores		4		1				1			1											
Total	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Tabela 20 - Confiança na Capacidade de Ação dos Atores

Confiança na capacidade de ação dos atores	
Decisores políticos	1 Sim
Decisores Institucionais	4 Sim
Chefias Intermédias	4 Sim
Coordenadores Locais	2 Sim
Atendedores	3 Sim
Total	14 Sim

Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso	Boa articulação	Bom relacionamento	Capacidade gestão	Capacidades técnicas	Coordenação dos serviços	Determinação política	Melhoria contínua	Objetivos e métricas claras	Projeto bem estruturado
Decisores políticos						1			
Decisores Institucionais					1			1	1
Chefias Intermédias			1	1			1		
Coordenadores Locais									
Atendedores	1	1					1		
Total	1	1	1	1	1	1	2	1	1

Tabela 22 - Fatores Críticos de Insucesso

Fatores críticos de insucesso	Adesão do cidadão	Ausência de cartões âncora	Capacitação dos RH	Constrangimentos informáticos	Constrangimentos no prazos de entrega do cartão da ADSE no imediato	Informação deficiente ao cidadão	Parecer da Comissão Nacional Protecção Dados (CNPD)	Questões tecnológicas de interoperabilidade	Recursos ao nível da gestão do BPC	Resistência das entidades a nível das bases	Resistência do Instituto de Mobilidade Transportes Terrestres (IMTT)	Resistências internas	Nenhum
Decisores políticos		1						1					
Decisores Institucionais			1	1									
Chefias Intermédias	1				1		1		1	1	1	1	
Coordenadores Locais												1	1
Atendedores						1					1		
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1

Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso vs Insucesso

	Fatores críticos sucesso/insucesso	Adesão do cidadão	Ausência de cartões âncora	Capacitação dos RH	Constrangimentos informáticos	Constrangimentos no prazo de entrega do cartão da ADSE no imediato	Informação deficiente ao cidadão	Parecer da Comissão Nacional Proteção Dados (CNPD)	Recursos ao nível da gestão do BPC	Resistência das entidades a nível das bases	Resistência do Instituto de Mobilidade Transportes Terrestres (IMTT)	Resistências internas
1 DP 1 CI	Acompanhamento permanente do projeto		x							x		x
1 DI	Assertividade		x									
1 AT	Atitude de informação						x					
1 DI	Combate às tentativas de não colaboração		x									x
1 DP	Coordenação									x		
1 CL	Demonstrar as vantagens									x		
1 CI 1 DI	Diálogo contínuo		x							x		
1 AT	Divulgação do bom serviço do BPC	x										
2 AT 1 CI	Empenhamento em que tudo funcionasse bem	x		x						x		
1 CL	Estabelecimento dos procedimentos específicos para o BPC			x						x		
1 CL	Estabelecimento de mecanismos de controlo do serviço do BPC			x						x		
1 DI	Incentivo da organização para o espírito de serviço público			x						x		
1 CL	Mobilizar a equipa									x		
1 CI	Partilha			x								
1 AT	Pressionar o IMTT para responder aos pedidos											
1 CI	Relações de proximidade			x								
1 CI	Resolução do constrangimento do prazo de entrega imediata do cartão da ADSE					x						
1 DI	Resolução dos constrangimentos informáticos				x							
1 CI	Reuniões			x								
1 CI	Reuniões de acompanhamento e avaliação do funcionamento									x		
1 CI	Sensibilizar e influenciar a Direção para a permanência do IMTT nas LC							x				

ENTREVISTAS

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E1
Idade: 30 anos
Habilitações Literárias: 12º ano
Anos de Serviço: 12
Função/Cargo em 2007: Assistente Operacional
Função/Cargo atual: Assistente Técnica

Código de Transcrição

En – Entrevistador
Dp – Decisor Político
Di – Decisor Institucional
Ci – Chefia Intermédia
Cl – Coordenação Local
At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:
Local:
Data:
Horário:
Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de mais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Fez, tanto individual como de equipa, porque a nível de equipa temos os objetivos partilhados, portanto o trabalho de um, influencia o trabalho do outro, portanto fez sempre parte do trabalho de equipa.

B1.3 – Sentiu-se mobilizado para participar no projeto BPC?

Senti, sim, sim. Considero que sim, não só pela ideia, mas pelo impacto que teria no funcionamento da loja, no dia a dia das pessoas.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Sim, por acreditar que o projeto tinha pernas para andar a motivação foi outra. Primeiro, a concentração de serviços leva logo a que a pessoa poupe tempo, a nível de recursos vai a um balcão e consegue fazer logo ali, tudo, ou quase tudo, mas acima de tudo, o tempo.

B4.1 – Acha que foram equacionados, à partida, os constrangimentos que poderiam por em causa a implementação do BPC?

Provavelmente alguns foram, outros provavelmente não, porque só na pratica é que a pessoa vai tendo a noção do constrangimento que é o atendimento em si, o dia a dia das pessoas, portanto só com o dia a dia é que se ia vendo os constrangimentos que iam surgindo.

B5.1 – Na sua opinião, o que facilitou a criação do BPC?

A vontade dos serviços em quererem juntar os serviços. Os serviços em si quererem melhorar os serviços, quererem passar uma melhor imagem, melhorar o dia a dia das pessoas, o ser um serviço integrado permitiu isso.

B6.3 - Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?

Alterou de certeza porque não só, ou seja deixaram de estar direccionados para aquele público que vai diretamente ao serviço, mas também para o público que recorre a este serviço integrado e, portanto a atenção acaba por ser partilhada. As rotinas dos serviços foram completamente alteradas.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Talvez a imagem que também as pessoas têm do serviço público. A imagem da burocracia do serviço público. Não vou dizer que a burocracia se esgotou no BPC, mas é o fato por ser um serviço integrado evitou-se muita burocracia o que facilitou muito mais a vida ao cidadão e a imagem que as pessoas têm da função pública, dos organismos públicos.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Também, não só a nossa rotina a nossa própria imagem sobre os serviços deste lado, portanto do lado do funcionário podemos tentar gerir. O fato de ser um serviço integrado possibilita-nos de tentar gerir o que é que podemos evitar fazer, como é que podemos melhorar para que o serviço integrado tenha cada vez uma maior eficácia enquanto serviço integrado. O novo valor é o da simplificação.

B6.6 – Acha que o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Acabou por alterar, de certo modo é um projeto que é da AMA, portanto um projeto que também veio alterar um bocadinho a ideia que as pessoas tinham, conseqüentemente as pessoas também tentam procurar saber quem fez o projeto? Qual o objetivo do projeto? E portanto as pessoas acabam por mudar um bocadinho a ideia que têm.

B7.1 - Considera que o BPC introduziu algum novo valor nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?

n.r.

C1.1 - Qual considera que foi a sua atitude perante projeto? Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão. Pelo menos da minha parte, acho fiz tudo aquilo que podia para o projeto funcionar da melhor maneira, com novas ideias, com forma de atuar, a forma de atender as pessoas. Tudo aquilo que tinha, dei!

C2.1 – Ao seu nível que ações tomou para que o BPC, fosse uma realidade?

No fundo, não só fazer aquilo que nos era pedido, mas também tentar ir de encontro, às vezes um pequeno pormenor da vida do cidadão que nós não nos custa nada fazer e se calhar passa logo uma imagem de eficácia, de rapidez, de simplicidade em termos de procedimentos, que por vezes não nos custa nada fazer, pequenos gestos que mudam logo a imagem, coisas simples como por exemplo a pessoa não saber a morada e o código postal e nós abrimos a internet e irmos procura o código postal. Um simples gesto fazia toda a diferença para o cidadão.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos?

Sim, não tinha porque não querer cooperar com outros organismos.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Sim, sim, provavelmente sem essas sinergias não tinha havido a ideia, tão pouco de se fazer um balcão integrado e composto por essas entidades, Se calhar o bom relacionamento e as boas sinergias geraram essa ideia.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e do Conselho Diretivo em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Porque foi a 1ª loja, provavelmente, nada como a Loja mãe lançar o projeto, que acaba por ser a cara da Loja.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

As entidades, de adesão. Das entidades não me parece que tenha havido resistência, até precisamente por ter havido as sinergias que permitiram que isso acontecesse. Os funcionários, isso haverá sempre, haverá sempre aquela relutância - aquilo que é nosso porque é que temos que dar acesso aos outros! Porque é que os outros têm que ver! Das entidades não me parece que tivessem esse receio.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Eu considero que tive um papel ativo. Não só no atendimento, como ajudar os próprios colegas do balcão, portanto ajudar a sinergia entre o balcão e a entidade, porque haviam coisas que nós não fazíamos ali diretamente, era preciso articulação entre o balcão e a entidade. Naquilo que dependeu de mim nunca houve problema.

E2.1 - Confiava que tinha as capacidades para atender no BPC?

Sim, sim. Embora seja um tipo de atendimento diferente, de estar atrás de uma receção a dar informações, simplesmente, mas sempre considerei que tinha capacidade para fazer um atendimento mais complexo, É um atendimento mais complexo, exige mais conhecimento, mais interesse da parte de quem está a atender, é preciso compreender a necessidade de quem está à nossa frente e tentar articular o melhor possível. Considero que sempre entendi ter capacidade para isso.

E3.1 - Considera que houve fatores que facilitaram o sucesso do BPC? Quais?

A boa articulação entre todas e o bom relacionamento com os colegas, a nossa própria predisposição para o atendimento.

E3.2 - Considera que houve fatores que fizeram perigar o sucesso do BPC? Quais?

Só se foi por vezes a falta de informação, ou a imagem que a informação que passava não estava completa, não era corretamente passada, eventualmente e, aí a conceção do balcão podia ser distorcida. Mas nunca senti que o balcão que fosse fechar as portas, não me parece que a ideia passasse por aí.

E4.1 - Como elemento da equipa do BPC, tomou ações para evitar o insucesso e manter o sucesso do projeto?

No fundo acaba por ser um bocadinho do que já disse, a própria articulação, o bom relacionamento com os colegas, a nossa própria predisposição para o atendimento.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E2

Idade: 42

Habilitações Literárias: 12^o

Anos de Serviço: 22

Função/Cargo em 2007: Escrivão do registo automóvel

Função/Cargo atual: Escrivão do registo automóvel

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista gravada

Local: UG da LCL

Data: 19/07/2013

Horário: 13:29

Tempo previsto: 40m.

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Sim, sim, claro que sim. A partir do momento que integrámos o projeto fez sempre parte dos objetivos e da classificação de serviço com os devidos ajustamentos, porque ao longo do dia fazemos menos atendimentos do que se estivéssemos noutra serviço.

B1.3 – Sentiu-se mobilizado para participar no projeto BPC?

Sim inicialmente. Pronto, o Dr., Lino quando nos fez o convite vesti a camisola, hoje em dia acho que sou a única pessoa que se o balcão fosse extinto ficaria chateado. Gosto da maneira como o balcão está organizado, o atendimento mais personalizado, sinto-me mobilizado, espero que não seja extinto.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Quando tive a formação tive a noção que sim que ia facilitar o cidadão em termos de, pelo menos, tempo iria resolver tudo num só sítio, ia melhorar, isso era uma melhoria, acho que sim, logo no início.

B4.1 – Acha que foram equacionados, à partida, os constrangimentos que poderiam por em causa a implementação do BPC?

Se calhar mais hoje em dia, na altura não se punha esse problema, porque havia mais pessoal, hoje em dia há alguns constrangimentos em termos de RH. De início não devem ter sido equacionadas essas situações dos RH, hoje em dia só há 2 pessoas disponíveis e agora os constrangimentos têm que ver com isso. Estamos em período de férias e só uma pessoa é que pode fazer, e isso condiciona o nº de atendimentos. Foi ao longo da vida do balcão que foram equacionados esse problemas.

B5.1 – Na sua opinião, o que facilitou a criação do BPC?

Para já haver funcionários que tinham conhecimentos de vários documentos que iriam integrar o BPC e ter sido dada formação a essas pessoas que tinham conhecimentos e tinham facilidade em integrar o projeto. O fator conhecimento de serviço de permitir num só sítio fazer tudo, porque os funcionários tinham conhecimento de vários documentos. A formação foi adequada e termos rapidamente adquirido conhecimentos para podermos integrar o balcão.

B6.3 - Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?

Alterou, pois alterou porque os serviços, por exemplo o IMTT têm que prioritariamente, quando nós levamos o processo, dar uns 5m ou 10minutinhos ao BPC, e conseqüentemente não atendem as pessoas que estão para o IMTT, esse é o único serviço que temos intermediário, nos outros fazemos diretamente. Nos outros documentos não alterou as rotinas. Os rituais são os mesmos, é fechamos a conta e entregarmos o serviço ao coordenador.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

De atendimento ao público sim, lá está, cada utente no fim do atendimento sinto que a pessoa de livre e espontânea vontade estender a mão a agradecer saem de cá satisfeitos porque resolveram um problema que foi criado, a pessoa fica mais satisfeita após o atendimento, apesar de muitas vezes vir frustrado porque aconteceu alguma desgraça, foi roubado, mas alterou no sentido em que a pessoa acaba durante o atendimento por sentir-se menos angustiado, fica mais satisfeito com o próprio atendimento. Aquele balcão, que eu me lembre, nunca tive lá uma reclamação e louvores têm sido vários. Há sempre o agradecimento por parte do utente. O BPC introduziu valores em termos de cordialidade no atendimento, mais personalização, estarmos ali com pessoa algum tempo dá-nos mais facilidade de nos entendermos, e entender a forma como as coisas se fazem, a pessoa quando sai daqui entende muito melhor o que fez, o percurso dos documentos porque vai sendo informada à medida do atendimento do cartão do cidadão, da carta de condução. A pessoa quando sai do BPC sai com maior conhecimento de como funciona a AP e dos documentos que tratou.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Eu próprio, a minha maneira de trabalhar, sim, criei, para já tive que me adaptar aos vários documentos e criei um método em cada processo que dou entrada tenho que me organizar para ser mais célere e ao mesmo tempo explicar à pessoa porque é que está a assinar mais do que um documento. Independentemente de cada cidadão que atendo, o método é sempre o mesmo. No início senti dificuldade, mas adaptei-me.

Nós somos um bocado individualistas, com a Sandra não, já conheço a Sandra há muitos anos, com ela há sempre cooperação, com os colegas que trabalhei no passado, os colegas da AMA do Cartão de Cidadão, sempre houve entre ajuda e cooperação.

Em termos de valores de cooperação entre colegas melhorou, acabou por haver sempre mais afetividade entre nós, acabámos por criar um grupo de amigos.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Alterou, porque tiveram também que alterar algumas valências por causa da existência do balcão, porque temos que dizer, no final do dia, que os processos vão à parte, e tenho que dizer que aquele serviço que vou enviar tenho que os processos são do BPC, e também os processos do CC também temos que dizer que é serviço do BPC, hoje em dia estamos mais afastados, fisicamente, dos serviços do CC e Registo Automóvel.

B7.1 - Considera que o BPC introduziu algum novo valor nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?

C1.1 - Qual considera que foi a sua atitude perante projeto? Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão. Inicialmente pensei porquê eu? Mas o Dr. Lino, na altura, explicou-me que os conhecimentos do DUA e BI iriam facilitar a integração no projeto, e aderi logo, e como digo, gosto do sítio onde trabalho.

C2.1 – Ao seu nível que ações tomou para que o BPC, fosse uma realidade?

Assumi o balcão, e defendi-o, e ainda hoje defendo quando às vezes há colegas, há chefes que dizem que o BPC é obsoleto, que não devia existir. Eu defendo sempre, para mim o utente é quem dá a palavra de agrado e todos os que são ali atendidos saem agradados com o balcão. Por isso eu acho que se foi criado, bem como a Loja do Cidadão foi criada para facilitar a vida ao cidadão, se dentro da Loja existe um balcão que facilita ainda mais a vida é um benefício. Por isso desde que me apercebi da forma de funcionar do balcão, digo sempre que funciona e peço às pessoas que o divulguem também. Inicialmente havia alguma falta de informação sobre o balcão, depois a informação na internet e mesmo em termos de disponibilidade da própria loja em informar, e

depois a loja de Odivelas também teve este serviço, ainda que de uma forma mais limitada, acabaram por divulgar, e também eu na família, o divulgava.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos?

Senti. Nunca senti nenhuma barreira. O IMTT que de início senti alguma reticência por estarem fazer para fora do âmbito delas as guias, hoje em dia dou-me perfeitamente com as colegas, quando o Paulo, o Pedro, a Femida traziam os processos do piso 0 para o piso 1 havia mais demora, hoje elas próprias dizem que estando os serviços, no mesmo piso, é mais fácil. O BPC funciona melhor desde que ficou no piso 1, separado do CC, porque está mais perto dos centros que precisamos, a Carta de Condução, DUA. O CC não, porque temos o quiosque e no fim do dia prestarmos contas. No início senti o IMTT mais resistente. Sempre correu bem nesse aspeto.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras facilitaram a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Entrei para a Loja em 2006, quando pediram pessoas ao registo automóvel e quando o DUA passou a ter funcionários da conservatória. Eu acho que facilitou porque já havia um entendimento entre as entidades.

Até acredito que tenha sido por isso que veio a ser criado o balcão, haver um sítio só onde vários departamentos pudessem cooperar e resolver-se tudo num só sítio, que é a mais-valia do balcão.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Se calhar era a Loja com mais visibilidade, para já era a maior em termos de espaço, e foi a primeira a ser criada. Eu penso que foi mais por isso, pelo espaço, pelas sinergias que já tinham sido criadas, nesta loja havia já essa complementaridade entre serviços.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Pois penso que inicialmente o IMTT, e se calhar as finanças, porque à época o cartão das finanças era pedido à parte, senti, na altura, da formação alguns coordenadores com algumas resistências, mas depois quando as coisas começaram a funcionar e funcionaram bem não senti mais. Hoje em dia o IMTT, às vezes põe algumas resistências. Dantes fazíamos mais 2^{as} vias do que hoje, mas isso é o IMTT. Acho não é muito adequado estarmos a fazer só 5 2^{as} vias de cartas de condução.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Foi cooperar com o balcão tentar dar o meu melhor e esperar sempre agrado do utente que sai de lá quando acaba o atendimento é isso que eu pretendo sempre, que haja algum agrado no atendimento e quando a pessoa sai daqui, sai satisfeita.

E2.1 - Confiava que tinha as capacidades para atender no BPC?

Sim, sinto-me com o perfil para aquele tipo de atendimento, sim sem dúvida, inicialmente, posso dizer que não sabia. Uma pessoa que atende neste serviço tem que ser paciente, às vezes há pessoas que vêm mais chateadas e a pessoa tem que ser um bocado psicólogo e tentar numa primeira fase tentar chegar a um consenso com a pessoa, e depois é seguir o caminho do atendimento e finalizá-lo sempre da mesma maneira, tentar ser cordial. Nunca tive um atendimento complicado, às vezes, com as pessoas mais idosas é mais difícil,

mas acho que o curso deve ser tentar que o utente que está à nossa frente perceba o serviço que estamos a fazer, e porque estamos a fazer.

Como disse ali não há reclamações.

E3.1 - Considera que houve fatores facilitaram o sucesso do BPC? Quais?

Sim eu acho que os fatores foram: para já o fato das pessoas num só sitio resolverem tudo sem mais encargos e rapidamente. A pessoa passava connosco 20m a 30m e já saía com tudo resolvido. O fator tempo e dinheiro foi um fator de otimização do balcão, hoje em dia com os agendamentos também, o agendamento é um fator de sucesso, porque permite que a pessoa não tenha tempo de espera, não tem stress da chamada da senha, e o fator rapidez no sentido de se resolver muita coisa num só sitio em pouco tempo, em 30m em média.

E3.2 - Considera que houve fatores que fizeram perigar o sucesso do BPC? Quais?

O fator recursos humanos que cada vez sendo menos acaba por condicionar a existência do balcão, o fato de alguns serviços não estarem disponíveis para receberem tantos processos como estava inicialmente definido, com o IMTT, mas principalmente os RH, se um de nós adocece, espero que não aconteça, mas se houver só uma pessoa disponível, quem é que faz o balcão, esse é o meu receio.

E4.1 - Como elemento da equipa do BPC, tomou ações para evitar o insucesso e manter o sucesso do projeto?

As acções são as que eu faço diariamente, atender bem as pessoas, divulgar que o balcão funciona bem, e não posso fazer mais do que é possível, o que é possível eu faço, estou cá à hora certa antes do primeiro atendimento e saio sempre depois de ultimo atendimento. Tento sempre o tal atendimento que permita ao utente saber, quando sai daqui, que as coisas funcionaram bem e vai receber os documentos em devido tempo, mas sempre com guias que satisfazem a identidade da pessoa, tentar dar o mais possível de informação.

Em termos profissionais ganhei conhecimentos de vários serviços, sabia fazer BI e Cartão de Cidadão, não percebia nada de cartas de condução, ADSE, ganhei mais conhecimento e hoje em dia, em termos de conteúdo funcional sei mais do que sabia quando iniciou o balcão. Estou mais enriquecido em termos profissionais, em termos curriculares, estou satisfeito por ter vindo para o balcão, onde aprendo, sabe que estar sempre entre o CC e DUA não ia sair muito dali e o balcão permitiu-me aprender mais.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E3
Idade: 33 anos
Habilitações Literárias: 12º ano
Anos de Serviço: 12
Função/Cargo em 2007: Assistente Operacional
Função/Cargo atual: Assistente Técnica

Código de Transcrição

En – Entrevistador
Dp – Decisor Político
Di – Decisor Institucional
Ci – Chefia Intermédia
Cl – Coordenação Local
At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:
Local:
Data:
Horário:
Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Fez parte dos objetivos da equipa, é um trabalho em equipa. Fazia parte do SIADAP e aí era individual, tinha a ver com os erros que a pessoa cometia

B1.3 – Sentiu-se mobilizado para participar no projeto BPC?

Sim senti. Era um projeto novo.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Sim ia melhorar porque iria concentrar vários serviços num só balcão. O cliente não tinha que se deslocar de balcão em balcão para tratar de todos os documentos. Eu acho que era na perspetiva do cliente, que melhorava.

B4.1 – Acha que foram equacionados, à partida, os constrangimentos que poderiam por em causa a implementação do BPC?

A maioria acho que sim, mas houve alguns constrangimentos, mesmo da parte das entidades que estavam envolvidas no projeto houve algumas coisas que correram menos bem e influenciou o desempenho do balcão. Principalmente quando foi a carta de condução, porque inicialmente até se falou que o balcão iria ter acesso ao programa informático do IMTT para que fosse mais rápido fazer o pedido e depois isso não se concretizou, o que fazia com que o utente esperasse mais tempo e o atendedor tinha que sair do balcão para ir levar o processo ao IMTT e aguardar que o IMTT fizesse a renovação, neste caso era as 2^{as} vias, e voltar ao serviço. Isso aí foi uma parte negativa do projeto.

B5.1 – Na sua opinião, o que facilitou a criação do BPC?

E acho que teve a ver com, era um objetivo da equipa e acho que as entidades também aderiram bem, apesar dos constrangimentos do IMTT, mas as entidades aderiram bem ao projeto. Eu acho que foi boa vontade e, a vontade de inovar e de fazer um balcão diferente e isso facilitou muito.

B6.3 - Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Eu acho que introduziu. Porque nós já tínhamos a Loja do Cidadão onde já tínhamos vários serviços representados, mas mesmo assim cada serviço continuava a ser muito individual, portanto cada serviço tratava dos seus documentos. E criar um balcão que consegue trabalhar com várias entidades em simultâneo, e prestar serviços que na altura eram muito bons para o cidadão, e agora, são serviços úteis. Eu acho que sim, acho que os valores foram o atendimento mais personalizado ao cidadão, mais rápido, e mais facilitado. Ainda mais porque o BPC tinha também aquela vertente da marcação, que nos outros serviços não tínhamos isso, havia uma marcação e era muito mais fácil para o cidadão, chegava à hora e tratava de vários documentos e ia embora. O BPC facilitou o atendimento e a vida ao cidadão, e o cidadão gastava menos tempo dentro da Loja, do que se tivesse que ir a cada balcão.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Acho que sim, porque o projeto era da AMA. O que é que mudou? Eu acho que a AMA ganhou com o fato de ser um projeto-piloto da AMA, e ter sido bem sucedido. Eu acho que a AMA ganhou dentro da AP com o fato do BPC ser um serviço bem sucedido e útil.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Passaram a ter, onde antes tinham apenas as entidades que estavam dentro da Loja e que ocupavam o espaço na Loja, restrito, eles passaram a ter um papel diferente, porque passaram a ser mais ativos no próprio atendimento, passaram a ter um papel mais ativos e a gerir o próprio funcionamento do balcão, porque era a AMA que geria o balcão, os serviços eram disponibilizados pelas entidades, mas era a AMA que geria o balcão.

B7.1 - Considera que o BPC introduziu algum novo valor nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?

Sim, nas organizações eu acho que também. As organizações aderiram a este projeto, que foi bem sucedido, e foi positivo para elas. Por exemplo a ADSE acabou dispensar na Loja o seu balcão e integrou os serviços da ADSE no BMS, e deixou de haver um balcão específico para a ADSE, aí também foi positivo para a ADSE porque não deixou de fornecer os serviços ao cidadão, mas deixou de ter aqui um balcão e um funcionário para tratar daqueles assuntos.

C1.1 - Qual considera que foi a sua atitude perante projeto? Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão.

C2.1 – Ao seu nível que ações tomou para que o BPC, fosse uma realidade?

Ao meu nível foi o atendimento, foi apreender toda a informação, que era muita, no início, e por em prática e tentar que o balcão funcionasse da melhor maneira e que respondesse a todas as expectativas do cidadão que nos procurava. No início ainda me recordo que vinham pessoas de todos os lados, e às vezes já não havia senhas, vinham de toda a parte do país, e ficavam muito chateados porque já não havia senhas, porque era um atendimento demorado.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos?

Sim, isso foi muito interessante até pela partilha de experiências e de informação. As pessoas que estavam de início eram do IRN e aprendi com elas, do funcionamento do IRN e não só, da AP. Cada funcionário que pertence a uma das organizações tinha sempre um ponto de vista diferente. Acho que isso foi positivo.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Eu acho que facilitou, primeiro porque as pessoas já se conheciam, já tínhamos a noção. As pessoas envolvidas já tinham a noção de como era o funcionamento de cada uma das entidades. Falo por mim, por exemplo fazendo parte da equipa do apoio da loja, já tínhamos essa noção perfeita de como é que funcionava cada serviço. A Unidade de Gestão (UG) também, era a UG que estava a gerir o balcão, na altura. O fato das entidades estarem presentes na Loja, deu-nos um conhecimento diferente e uma forma de funcionar muito melhor, do que se estivéssemos de início e não tivéssemos a noção de como funcionavam os serviços, aí ia ser uma grande dificuldade.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Eu acho que foi uma forma de responder aos serviços que o cidadão mais procurava, que era a renovação de documentos e as 2^{as} vias, de facilitar o atendimento. Foi o ser um projeto novo, acho que isso funcionou muito bem, e uma forma de poupar. Se nós juntarmos todos os serviços num só balcão estamos a poupar mais, do que se tivermos os serviços em cada balcão.

Em primeiro lugar porque era uma das Loja que tinha mais procura, com mais atendimentos, e tinha representadas todas as entidades, quase todas, o ACP não estava representado na Loja, o IMTT, o IRN, a ADSE estavam todos representados. Havia um conhecimento do funcionamento de todos as eles. Nem todas as Lojas tinham todas as entidades representadas. Foi a primeira Loja a abrir, portanto era a Loja com mais experiência ao nível de atendimento ao público.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Acho que tivemos as duas atitudes. Portanto o IMTT, tivemos alguma resistência dessa entidade no sentido de não disponibilizar o acesso ao sistema informático, houve alguma resistência dessa entidade. Completamente oposto foi a ADSE, que teve uma atitude de adesão, lembro-me que, até na altura, teve cá a Dr.^a Amélia que foi muito acessível e que estava, também, muito motivada com a criação do balcão. O IRN também teve alguma resistência a uma determinada altura, até depois por causa do funcionamento, principalmente quando surgiu o Cartão de Cidadão em que ficaram só os elementos do IRN, aí houve uma alteração. Mas eu diria que na generalidade a adesão foi boa, e a prova disso é que o BPC ainda funciona hoje. As entidades aderiram e gostaram do resultado.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Eu acho que o meu papel teve impacto na criação do balcão. Era tudo novo, de início, apesar de conhecermos o funcionamento da loja e dos serviços, o balcão era uma novidade. Inicialmente foi um risco, houve muitos imprevistos que não estávamos à espera e tiveram que ser geridos. Lembro-me de algumas coisas! O meu papel foi tentar que tudo funcionasse bem e fazer parte da equipa. Eu acho que o que fez funcionar o balcão de início, foi mesmo o trabalho de equipa, porque aquilo tinha mesmo que ser dessa forma! Desde a gestão até quem estava no atendimento e quem transportava os processos para o IMTT, tudo tinha que funcionar em equipa, porque se assim não fosse o cidadão é que ficava prejudicado no tempo de espera.

E2.1 - Confiava que tinha as capacidades para atender no BPC?

Acho que sim, corria bem. Nunca tive reclamações. Até porque nós já tínhamos uma noção de atendimento ao público, já tínhamos alguns anos de atendimento ao público, Era um trabalho diferente, era mais responsabilidade. Acho que sim porque já dominávamos os procedimentos e os pré-requisitos do atendimento de cada um dos serviços, o trabalho no apoio tinham-nos dado essa informação toda.

E3.1 - Considera que houve fatores facilitaram o sucesso do BPC? Quais?

Eu acho que um dos grandes fatores de sucesso foi nunca ser um projeto fechado. Quem estava envolvido foi aprendendo no dia-a-dia a gerir e, sempre, o BPC tinha essa vertente, que alguma coisa corria mal era melhorada, portanto a equipa tentava perceber como é que poderia correr melhor e as coisas iam sempre alterando conforme a perspetiva do cidadão, portanto, e eu acho que isso foi muito bom porque nós estamos habituados na AP, nos serviços que são muito fechados, portanto funciona assim e assim... e à vezes o cidadão

nem sequer percebe porque é que funciona de determinada maneira. E o BPC tinha essa vertente que era nós sempre tentando melhorar, às vezes com as próprias entidades explicar que não funcionava tão bem daquela maneira. Eu acho que ser um serviço aberto a melhorar facilitou bastante o sucesso.

E3.2 - Considera que houve fatores que fizeram perigar o sucesso do BPC? Quais?

Eu acho que foi a resistência de alguns serviços, porque no fundo de todos os serviços envolvidos no projeto, eu acho que o nosso grande problema, e estou a falar do início do balcão, foi sempre o IMTT. Não querendo apontar o dedo à entidade, mas foi sempre o IMTT. Quando as pessoas não reagiam bem, o problema estava relacionado com o carimbo do IMTT. As outras entidades tinham uma resposta rápida para não prejudicar o cidadão, a não ser quando era alguma coisa mais específica mas isso o cidadão encontraria o problema no BPC e no serviço. O grande problema era o IMTT. Não me lembro de mais nenhum fator que colocasse em causa o projeto.

E4.1 - Como elemento da equipa do BPC, tomou ações para evitar o insucesso e manter o sucesso do projeto?

Era pressionar o IMTT, na altura, para que fosse mais rápido o carimbo. E era nas situações em que faltava o sistema informático no IMTT, porque as pessoas às vezes esperavam uma hora pelo carimbo, que dizer às pessoas que não havia sistema. Nessas circunstâncias, era tentar encontrar uma solução, e a solução muitas vezes era falar com a UG para que a pessoa pudesse vir levantar a guia noutro dia e evitar que tivesse de voltar a uma fila de espera. No fundo era gerir caso a caso, situação a situação, e eu acho que isso contribuiu para que o projeto corresse bem.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E4
Idade: 47
Habilitações Literárias: 12º
Anos de Serviço: 27
Função/Cargo em 2007: Escriturária
Função/Cargo atual: Escriturária

Código de Transcrição

En – Entrevistador
Dp – Decisor Político
Di – Decisor Institucional
Ci – Chefia Intermédia
Cl – Coordenação Local
At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:
Local:
Data:
Horário:
Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Eu acho que sim, faz parte dos objetivos do SIADAP

B1.3 – Sentiu-se mobilizado para participar no projeto BPC?

Sim, inicialmente foi um convite, acabei por ficar porque retiraram todos os outros funcionários por não terem competência para assinarem a nível de registo automóvel. Com a entrada do CC as coisas também se modificaram, porque também é necessário mais funcionários para fazer o CC.

No início senti-me motivada para participar no projeto, porque era diferente. Não estarmos só a fazer Cartão Cidadão ou Registo Automóvel, como aparecem diferentes situações acaba por não ser uma rotina diária. Atendendo ao fato do número de postos ter sido reduzido, e o sistema que está implementado com as marcações, leva a que haja uma redução do número de atendimentos. E é um balcão que tem muita procura!

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Por um lado eu acho que sim, mas teríamos que ser autónomos, ou seja, eu faço este reparo porque ao nível do serviço do IMTT que nunca quis disponibilizar funcionários, e inicialmente, não sei se se recorda, nós tínhamos formação marcada para irmos aprender e seríamos autónomos na emissão das 2^{as} vias da carta mas o IMTT recusou, e como recusou nós estamos sempre dependentes do serviço do IMTT. Nós fazemos o atendimento, mas temos que levar as guias ao serviço do IMTT, e as colegas, consoante a disponibilidade que vão tendo, portanto conjugando com os atendimentos que têm, vão intercalando os nossos processos que à partida deviam ser prioritários, mas que acabam às vezes por não ser, e isso trava-nos o atendimento. Eu acho que se fossemos um bocadinho mais autónomos como somos em relação ao Cartão do Cidadão, DUA, se só dependesse de nós, se calhar prestaríamos melhor serviço e faríamos mais atendimentos.

O BPC veio melhorar porque se nós pensarmos que há uns anos atrás a pessoa tinha que ir a cada um dos serviços, ora o cidadão já é lesado por causa do furto, fazendo uma estatística a maior parte é furto não é extravio, e portanto a pessoa chega ao balcão muito chateada pelo que aconteceu e quer resolver rapidamente o seu problema e quando entra nos serviços vai ao Cartão de Cidadão tem um número enorme de pessoas à frente, vai ao IMTT e já não tem senhas. A vantagem ali, é que em meia hora consegue tratar dos documentos prioritários e as pessoas ficam muito contentes com isso, porque não estão habituados no nosso país a ter esta facilidade.

B4.1 – Acha que foram equacionados, à partida, os constrangimentos que poderiam por em causa a implementação do BPC?

Eu penso que não. Que eu saiba não.

B5.1 – Na sua opinião, o que facilitou a criação do BPC?

Eu penso que o Cartão de Cidadão veio melhorar muito aspetos, tornou-se mais fácil com os sistemas informatizados, o funcionário tem acesos direto quer à certidão de nascimento, óbito, casamento, seja o que for, o estar diversas entidades concentradas, justiça, segurança social, saúde e finanças, logo aí reduz-se o tempo de espera, porque a pessoa, dantes, teria que tirar uma certidão e depois teria que ir a cada entidade tirar o BI, NIF, logo aí facilitou muito, o Registo Automóvel estando informatizado também ajuda bastante, a ADSE estando

informatizada, também. O IMTT é o serviço que requer alguns cuidados, e lá está daí estarmos um bocado dependente deles, mas penso que sim, que estão reunidas as condições. Havendo a informatização, se calhar, até se poderia integrar outro tipo de serviços, como o passaporte, as pessoas também perguntam muito se podem tratar ali o passaporte, depois esporadicamente há um outro cartão pedido, por exemplo quando têm licença ou uso de porte de arma, ou quando têm a carta marítima para a condução de barcos, perguntam se podem tratar ali.

B6.3 - Considera que o BPC alterou alguns dos rituais e rotinas das organizações envolvidas?

Não. Mas faço sempre a exceção do IMTT.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Sim. Sim, eu vejo pelo feedback que as pessoas me dão, primeiro porque é um atendimento personalizado, depois tanto eu como o meu colega, que funcionamos no balcão, cumprimos a rigor o horário da marcação, a não ser quando há uma avaria do sistema informático ou quando o próprio cidadão se atrasa, mas por norma o atendimento é sempre respeitado e depois como é um atendimento personalizado nós acabamos por servir de psicólogos, há pessoas que vêm bastante transtornadas porque foram vítimas de agressão e de furto, eu tenho pessoas que acabam por chorar e nós, pelo menos falo por mim, acabamos por ser psicólogos, e as pessoas agradecem muito, e referem muito que a função pública devia ser assim. Dizem palavras que não são habituais ouvir, e no BPC isso acontece muito, lá está, acabamos por criar ali uma ligação com o utente, e isso, eu acho que traz um bocadinho de vantagem porque cria uma outra imagem do funcionário público.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

De alguma forma sim, porque eu acabo por ter uma ligação com colegas de outros serviços, que estando centrada só num serviço não teria. Por exemplo, em relação às colegas do IMTT, eu vejo que há colegas, quando precisam de qualquer coisa vêm ter comigo para eu ser intermediária junto das colegas do IMTT, ou seja acabamos por ter uma relação de equipa.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

É difícil de responder, porque este BPC só existe aqui, nós não temos feedback doutros sítios como está a funcionar, portanto nem sei se o próprio cidadão se apercebe das entidades que estão envolvidas, portanto se tem a noção. Quando lhe é prestado o serviço integrado ele deixa de ter a noção de cada uma das entidades envolvidas.

B7.1 - Considera que o BPC introduziu algum novo valor nas organizações envolvidas e no conceito de serviço público? Se sim, que valores introduziu?

n.r.

C1.1 - Qual considera que foi a sua atitude perante projeto? Atitude de resistência ou de adesão?

n.r.

C2.1 – Ao seu nível que ações tomou para que o BPC, fosse uma realidade?

É assim, eu tento sempre dar a melhor imagem, mas isso já vem com a minha postura, portanto eu sou assim, fui educada assim. E a minha postura enquanto funcionária pública, O meu lema é eu gosto de tratar as pessoas de mesma forma que gosto de ser tratada quando vou aos sítios, porque eu também sou cidadã, e portanto

tenho sempre essa atitude, e mesmo em casos que me aparecem com algumas dificuldades em que o atendimento não pode ser feito nessa altura, ou porque há algumas falhas. Naquilo que me é possível, dentro da loja, dentro dos serviços, tento sempre ajudar as pessoas, e predisponho-me sempre "...olhe não vamos fazer hoje, mas vamos fazer assim, consoante a disponibilidade da pessoa vem ter comigo e, lá está, acabamos por personalizar este atendimento e as pessoas não estão habituadas, porque se o atendimento nesse dia é negado a pessoas tem que voltar noutro dia e tirar outra senha, connosco isso não acontece.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos?

Sim, até acho que deveria haver mais cooperação. Nos sítios onde trabalhei, sempre gostei de ter autonomia, uma das coisas que a mim me aborrece é estar dependente do IMTT, porque se não estivesse dependente fazia muitos mais atendimentos. E porque nos sítios onde trabalhei, as chefias sempre me deram autonomia porque sempre trabalhei bem, em quantidade e qualidade, e como sempre cumpri, como existe essa confiança, eu fui sempre habituada a estar a um nível superior em relação a outros colegas, Quando sinto que há uma situação que eu tenho de depender de outras pessoas, eu não gosto muito, fico um bocado stressada, porque eu gosto de resolver as coisas na hora, não gosto de ficar ali, pronto, sem ter resposta para dar.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras facilitou a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Eu entrei em 2006, portanto não posso falar por essa altura.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

A ideia que eu tenho desta Loja, é que é uma Loja que envolve muitos serviços, e até deveria envolver mais. Mas engloba muitos serviços e a nível de público temos sempre muitos utentes, e tendo a possibilidade de nos deslocarmos a um sítio só e poder resolver grande parte dos problemas, isso é uma coisa que eu acho que noutro país qualquer não existe, é muito bom, eu acho que o conceito das Lojas está muito bem pensado, a nível burocracia, acho que continuamos a ter muita burocracia, a nível do BPC haveria coisas que eu se calhar mudaria, mas isso lá está tem a ver com a parte da lei e teria que se mudar a lei ou, no fundo quem tem autoridade para isso cria um despacho específico par o atendimento no balcão, e eu quando digo isto falo por exemplo a nível do registo automóvel, porque eu não consigo perceber porque é que sendo eu uma funcionaria que tem competência para assinar o reconhecimento presencial da assinatura, e no caso do furto do documento, se eu estou a fazer um Cartão de Cidadão, em que o cidadão está na minha presença tenho a fotografia tenho as impressões digitais e tenho a assinatura, se vai ser emitida, com base no pedido que eu dou no cartão uma guia para conduzir porque é que eu não posso dar, na hora, uma guia do registo automóvel, não o cidadão tem que aguardar o levantamento do CC para eu lhe poder fazer o reconhecimento da assinatura, portanto volta 2 vezes ao balcão, isso sim eu mudaria! Pronto, executam-se aqueles casos em que as pessoas têm o passaporte válido e nós fazemos na hora. Agora, quando as pessoas não têm nenhum documento, isto torna-se aflitivo para o cidadão, porque a pessoa trabalha e faz parte do seu trabalho conduzir e as autoridades não permitem a condução sem essa guia. Eu penso que não se justifica porque eu estou a fazer o documento que nos identifica, o CC e, inclusivamente, se for uma primeira vez a pessoa trás o passaporte, mas eu estou a ver que é o cidadão, se for uma 2ª via eu já tenho os dados na BD porque é que não posso ter a autonomia para emitir a guia do registo automóvel, e tudo a pensar em facilitar a vida ao cidadão, é as tais "burocraciazinhas" que ainda existem e que eu penso que não fazem muito sentido.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

É assim, eu convivi pouco com as pessoas que pensaram nisto, eu penso que no início houve uma grande abertura, mas depois acho que as pessoas recuaram um bocadinho e não perceberam bem o que é que era o balcão e falo a nível de funcionários, muitos funcionários acham que é uma grande chatice porque se tem muito trabalho, mas lá está como são vários documentos, as pessoas têm muita tendência em falarem em quantidade, no balcão nós não podemos apresentar uma grande quantidade porque enquanto eu faço um CC em 5m ou 8m, no balcão já perco os 8m a fazer o CC, mais 2 ou 3m a cancelar o CC no caso de uma 2ª via, é o preenchimento do formulário da Carta de Condução, do DUA, imprimir guias, tirar fotocópias. No fundo, para mim, um processo só de um atendimento vale 3 ou 4 dos outros, e as pessoas não têm essa noção, portanto dá mais trabalho, mas no final do dia a quantidade que apresentamos não é, em termos de número, expressiva, seria se calhar se fôssemos mais autónomos, porque eu lembro-me no arranque do balcão em que tínhamos o sistema normal de senha diária, e até tínhamos que fazer tudo manual, o BI, o NIF, não dependíamos da informática, acabava por ser mais rápido, em média eu lembro-me de fazer 14 processos, e às vezes não fazíamos mais porque havia cidadãos que não tinham os requisitos, e também porque no sito onde estávamos, na altura no BI, era mais complicado, pronto acabava por se misturar os atendimentos do BI com os do balcão, mas neste momento é assim, eu acho que até se poderia fazer mais se até tivéssemos mais funcionários, porque o balcão tem muita procura e nós não conseguimos dar resposta à procura que tem.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Isso é difícil analisar-me a mim própria, é assim, como eu digo eu sou uma pessoa muito despachada e não gosto de ver ninguém à minha frente, eu gosto de autonomia e quanto mais depressa as pessoas resolverem os problemas melhor, e pronto, e nesse aspeto eu vejo que tenho algum dinamismo, porque também é o feedback que os cidadãos me dão. Porque muitas das vezes eu tenho ali situações em que eu consigo dar resposta a três, estar a fazer uma coisa e dar ao mesmo tempo resposta ao colega que está ao lado a fazer cartão de cidadão, e ajudar a tirar fotografia ao bebé e a responder a um pedido de informações, é muito cansativo, mas eu consigo fazer isso sem perder o norte ao que estou realmente a fazer, e as pessoas dizem-me isso muita vez, como é que a senhora consegue, realmente devia haver mais funcionários assim, nesse aspeto acho que sou uma mais-valia para o serviço, isso sem sombra de dúvida.

E2.1 - Confiava que tinha as capacidades para atender no BPC?

n.r.

E3.1 - Considera que houve fatores que facilitaram o sucesso do BPC? Quais?

É curioso, eu acho que sim porque as próprias pessoas que são atendidas ali, e eu sei porque lá está, as pessoas dizem-me isso, "ah porque foi um amigo meu! vai ali, porque ali é bom!, a própria polícia, engraçado, eu comecei-me a aperceber que as pessoas me diziam.. "foi a polícia que me disse para eu vir aqui a este balcão". Eu comecei-me a aperceber que no fundo a mensagem do balcão pedi a carteira foi passada, muito, de boca em boca, o amigo do amigo...e mesmo até da própria polícia, foi uma coisa que eu comecei a achar engraçada, nunca pensei que a própria polícia indicasse o BPC.

E3.2 - Considera que houve fatores que fizeram perigar o sucesso do BPC? Quais?

Sim, neste momento é assim, é-nos exigia muita quantidade, produtividade, e em termos de balcão de número nós não temos essa produtividade, porque por exemplo, se eu for para um serviço só faço trinta e tal cartões, se

tiver no levantamento faço um total de 70 entregas de cartão de cidadão e passaporte, e portanto olhando para os número que o balcão faz relativamente à produtividade que temos nos outros sítios, eu digo cartão e registo automóvel, consigo fazer maior número de apresentações do que no balcão, e isso sim pode perigar. Quando se olha para o número não se vê o que está ali em causa, eu posso fazer um atendimento em quinze minutos e às vezes em menos tempo, mas depois tenho aquelas pessoas de mais idade e demoram mais tempo, porque o meu lema é se estamos a criar uma BD para termos os dados do cidadão eu não despacho serviço, eu não despacho cidadão, isso eu não consigo fazer, e portanto se há uma pessoa de idade e tem mais dificuldade em perceber porque eu no fim explico cada documento, e tenho até muitas situações que já vêm fazer a renovação e as pessoas nem sabem o que é a carta pin, e muitos dizem-me que os seus colegas não me explicaram isso, e eu desculpo os colegas. O atendimento é personalizado e permite-me isso, não estou sobre pressão, mas tudo isso, lá está, é bonito é personalizado, cai bem, mas em termos de produtividade retira-nos o resto, e isso sim pode perigar o projeto.

E4.1 - Como elemento da equipa do BPC, tomou ações para evitar o insucesso e manter o sucesso do projeto?

É difícil, é assim, para já era bom que houvesse mais postos, se calhar o sistema de marcação também travou um bocado haver maior número de atendimentos, por outro lado se nós optarmos por sistema de senhas diárias como se demora cerca de 30 minutos em cada atendimento vai sujeitar-se as pessoas a um tempo de espera muito elevado, portanto é um bocado conflituoso. E também a situação do IMTT também prejudica o serviço.

Como vê o balcão no futuro?

Eu acho que é útil, mas teria que haver um grande sinergia ente as entidades, por exemplo no IRN temos o CC, o DUA e Passaporte, se nós estivéssemos num espaço todos juntos, e porque temos capacidade para fazer todos os serviços, nós aumentávamos a capacidade de resposta ao cidadão, quando é preciso fazer CC não posso porque estou presa no BPC e só somos 2, mas quando éramos mais e eu estava na retaguarda, ia sempre prestar serviço no CC, e nós no IRN termos essa capacidade de fazer vários documentos, se tivéssemos mais condições, conseguíamos mais e não teríamos os chamados períodos mortos, porque todos faríamos tudo.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado –

Nome: E5

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista

Local:

Data: 9 de maio

Horário: 10:00h

Tempo previsto:40m

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?

Fez. Foi um dos objetivos que fez parte a partir do momento que já estávamos presentes na LC e que integrámos.

B1.2 – Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Foi a facilidade de proporcionar aos nossos utentes a resolução de uma situação idêntica que era perder o cartão, ou ficar sem o cartão da ADSE, e a celeridade no processo de emissão da 2ª via do mesmo.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelas chefias intermédias?

Houve uma agenda definida pela Unidade de gestão da Loja do Cidadão. Segui o que foi determinado pela agenda deles.

B3.1 – Acreditava que o BPC melhoraria alguns dos pontos fracos na prestação serviço público? Quais?

Acredito, na medida em que tornava muito fácil o acesso às 2ªvias de todos os cartões que as pessoas necessitavam. Primeiro só tinham que se dirigir a um local e depois porque o processo em si era muito célere. Portanto só tinha vantagens para o cidadão.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC?

Foram. Não havia dúvidas, porque o utente ao pedir os cartões teria acesso ao da ADSE.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida?

Relativamente às ameaças, a única situação que considerámos foi o problema de não podermos disponibilizar imediatamente o Cartão, mas resolvemos a situação com um documento que é emitido pelo balcão que substitui o cartão enquanto o beneficiário não recebe o original. Isto porque nós temos organismos que têm autonomia financeira e cujos cartões obrigatoriamente têm que ser para eles, e daí termos salvaguardado essa situação. Esse era o único problema que tínhamos nesse processo. Foi resolvido com o documento, declaração, que substitui o cartão durante 15 dias.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência de Modernização Administrativa?

Pela Agência. Essa é a minha opinião! Porque é assim, tinha sido criada a AMA e são projetos que eles têm que implementar melhor o serviço, e foi uma forma de melhorar o acesso ao cidadão para aquele tipo de situação.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

De baixo para cima. Analisando a situação dos utentes. Emergiu da constatação da necessidade que foi surgindo. Como tinham diversos serviços, iam pedindo diversos serviços de 2ªvia, aqui, ali, acolá, então daí a necessidade de criar um balcão único para resolver esta situação.

Penso que foi um projeto que emergiu da base, e que foi acolhido pela direção. Não sei se foi, mas parece-me! No caso de eu estar na mesma situação, eu verifico as necessidades de melhoramento em determinadas situações que nós temos no serviço de atendimento.

Daí presumo que terá resultado dessa análise das pessoas que lidam diretamente com o cidadão e que são responsáveis pela loja.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não.

B6.2 – E quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

O controlo que é feito uma vez que eles utilizam a nossa base de dados, o cartão sai com a mesma validade que já estava definido no sistema. Não tem qualquer impacto. O controlo é feito pelo sistema em si. Se o beneficiário tiver cancelado não emite o cartão, não estando cancelado sai o cartão com a validade que estava anteriormente definida. O controlo é feito pelo sistema.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na prestação do serviço público?

Houve melhoria para o cidadão.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público?

A celeridade no processo e a facilidade de acesso, uma vez que utilizam só um balcão.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização?

Introduziu, porque a partir daí temos vindo a aderir sempre e a estar em todos os projetos de modernização promovidos que são desenvolvidos pela AMA ou pelo IGLC. Porque temos visto que é um benefício para o nosso serviço, quer para o serviço, quer para os utentes. Não é só a questão dos nossos utentes, em primeiro lugar estarão eles, mas tem resolvido também situações, melhorando a nossa presença a nível nacional. A nível dos serviços também há outra vertente, cada vez somos menos, e é um serviço que beneficia o utente e por outro lado facilitou o atendimento desses pedidos na ADSE, como vinham em suporte de papel, vinham pelos serviços, foi benéfico, quer para o utente, quer a nível do serviço em si dentro do organismo.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Não teve impacto.

C1.1 – Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Foi de adesão. Sim, sim! De início criaram alguma resistência, mas foi uma questão de muito pouco tempo, porque viram que era muito mais benéfico para o utente. Lembro-me da Elisa, da Irene.

C2.1 – Destacaria alguma(s) decisão da chefia intermédia, como determinante para a concretização deste projeto?

Sim. Fui eu que as mobilizei, quer a elas quer à direção porque na altura o contato foi comigo, eu é que na altura levei o assunto à direção, mobilizei as funcionárias, porque acreditei que era um projeto que melhorava a vida das pessoas. Resolvia a situação.

C3.1 – E quais foram as principais ações realizadas, pelas chefias intermédias?

Além dessas, fiz os contatos com a área de informática com a área de beneficiários, porque a minha área é a das relações públicas, que é a área da emissão dos cartões e verifiquei com eles quais as eram as necessidades e os constrangimentos que tínhamos naquela situação e como é que os poderíamos resolver de forma a disponibilizarem o serviço imediatamente.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com os outros organismos? Considera que os coordenadores locais estavam motivados para cooperarem com outros organismos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim. Sinto-me sempre. E os coordenadores locais também. Na loja do cidadão os coordenadores colaboram entre si. Quando eu própria tenho necessidade de alguma coisa da ADSE que interfira com outro serviço consigo sempre resposta. Acho que isto deve ser o futuro da AP é colaborarmos todos uns com os outros.

As Lojas foram um mecanismo facilitador da cooperação.

D2.1 – Considera, que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras, foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Penso que sim!

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão das Laranjeiras?

Porque era a Loja que tinha mais utentes, e porque também foi a primeira, penso que também será a mais dinâmica, penso que a LC laranjeiras foi sempre a mais dinâmica. Sentia e sinto isso, ainda.

D4.1 – Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Foi de adesão. Em todas as reuniões que eu estive, percebi que as pessoas estavam interessadas no projeto, em desenvolver o projeto.

E1.1 – No seu entender, qual foi o papel das chefias intermédias na concretização do BPC?

Mobilização das equipas.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?

Sim, sim.

E3.1 – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

O de sucesso, o cidadão ter disponíveis os cartões na hora, era um sucesso, o crítico eram os procedimentos necessários para determinados cartões, é o único que eu estou a ver.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Tomámos, no nosso caso substituímos o cartão pela declaração de substituição.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E6

Idade: 43

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão

Anos de Serviço: 20

Função/Cargo em 2007: Subgerente na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras

Função/Cargo atual: Assessora do Departamento de Ambiente e Espaço Público da CML

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista gravada

Local: Câmara Municipal de Lisboa

Data: 13/08/13

Horário: 10:30h

Tempo previsto: 40m

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?

Sim. Fazia parte, julgo que fazia parte, formalmente, dos objetivos.

B1.2 – Na sua opinião, quais os fatores que levaram o governo a apostar no BPC?

Na altura começou-se a pensar em termos da direção do instituto e do governo, na altura a secretaria de estado da modernização administrativa, para a concentração dos serviços, com a ideia sempre do balcão único. Portanto Cartão de cidadão e balcões únicos onde se poderia tratar de uma série de serviços. Uma ideia diferente, das primeiras Lojas que tinham todos os serviços em separado e começa a surgir a ideia, com mais força, apesar de já haver algumas experiências, de que a resposta deveria ser dada num mesmo balcão. Mas os serviços são complexos e, especializar era uma solução. Especializar pelo perdi a carteira ou por outros temas, foi uma solução, foi uma ideia possível de concretizar, uma vez que as diferentes áreas da AP são muito complexas, julgo eu, especializar para se dar uma resposta eficaz às pessoas e que as satisfaça, o BPC vem na sequência disso.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelas chefias intermédias?

A ação foi estabelecida pela equipa local. Nós já tínhamos tido algumas experiências, já tínhamos trabalhado as sinergias na Loja, já tínhamos trabalhado a ligação entre as diversas entidades, no sentido de se conseguir responder às solicitações dos cidadãos que necessitassem de mais do que uma entidade, respondendo num único atendimento. Isso já tinha sido trabalhado e isso foi um embrião para o BPC.

B3.1 – Acreditava que o BPC melhoraria alguns dos pontos fracos na prestação serviço público? Quais?

Sim claramente. O ponto fraco mais claro e evidente era a necessidade de, para tratar de um documento ter que se deslocar duas vezes à Loja, porque não poderia ser só de uma vez muitas vezes, obrigada a duas deslocações pelo menos, e aos tempos de espera nas diversas entidades. Isto é uma resposta integrada, num único atendimento, responde por várias entidades. Para além disso, é claro que para o cidadão isto é importante, o outro aspeto muito importante, é que isto desmistifica, este balcão, esta experiência, desmistificou aquela ideia de que umas áreas não podem interferir nas outras e cada um sabe, muito, da sua matéria e, que o outro não vai conseguir fazer tão bem! E sendo um funcionário a conseguir, no fundo, a ter que responder a várias situações de várias entidades, eu acho que é um salto muito grande na AP, e esse é o maior salto, que se calhar não é tão visível, mas para quem trabalha na AP, o sente.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC?

Eu acho que a nossa equipa teve noção de qual era o avanço e as melhorias, por conhecer muito bem o atendimento publico e as características das várias entidades, porque era uma equipa que andava muito no terreno e conhecia muito bem, acho que percebeu as oportunidades. Depois, claro, houve questões que correram melhor ou pior e que foram sendo testadas à medida que se foi implementando. Em termos de direção, não tenho a certeza, não consigo responder.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida? Acho que foi bem gerida, e isto localmente, a questão da relação entre as várias entidades. Acho que foi gerida a um nível intermédio e não...ao nível superior não sei se foi bem gerida, acho que não, porque houve falhas, nomeadamente na relação do IMTT com o balcão, houve situações que demoraram a ser resolvidas. Em termos de gestão local, dos coordenadores locais ou dos gestores intermédios, acho que foi gerida, e isso é o primeiro passo para correr bem, é as chefias não criarem problemas ou não verem problemas onde eles não existem e não tentarem ultrapassar os problemas, e a esse nível foi bem gerido. A nível de liderança, de gestão de topo, em minha opinião, não foi tão bem. Acho que não, fomos apercebendo de algumas coisas que corriam mal no decorrer do projeto, mas por isso é que era um projeto-piloto, algumas ameaças foram controladas, outras tivemos que as conhecer com a experiência.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência de Modernização Administrativa?

Acho que foi pelo Governo, isto porque na altura houve grande interesse, não direi que fosse só neste projeto, mas este projeto fez parte doutros, da secretaria de estado para a modernização administrativa.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Eu acho que havia uma experiência de sinergias na Loja e que permitiu, naquela Loja, fazer isto, e daí houve alguma coisa de baixo para cima, depois a decisão veio de cima para baixo. Mas depois a orientação e a forma como foi tratado foi muito de baixo para cima, a operacionalização tudo foi muito definido a nível de loja.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Acho que os obrigou a flexibilizar, ali, não sei se alterou!

B6.2 – E quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Eu acho que sim! Eu acho que houve por isto..., e isto é um problema da AP, eu acho que neste projeto tiveram que aceitar situações mais flexíveis para concretizar o projeto. Isto pode ajudar depois para outras situações, aliás quando o BPC começou ainda tínhamos Bilhete de Identidade e portanto há alteração por exemplo no IRN no Cartão do Cidadão, e portanto eu acho que estas experiências, de alguma forma, influenciam sempre, porque quem geria o IRN conhecia a experiência do BPC, portanto há sempre alguma influência, apesar de eu achar que na AP muitas vezes não utiliza a experiência, experiências bem sucedidas nem sempre são bem aproveitadas, mas alguma coisa ficou com certeza.

Eu acho que sim, recorde-me por exemplo para a Carta de Condução ou para o Registo Automóvel houve alguns elementos facilitadores que depois foram aplicados na entidade. Qualquer das entidades que estavam no BPC são entidades muito importantes no Estado e, muitas delas, ligadas às questões do registo e essas questões têm que se reger, muito, pela lei. Isto não era um serviço simples, era um serviço que metia bilhete de identidade, carta de condução, registo automóvel, que são documentos que estão definidos pela lei, e esta define o que pode ser feito e o que não pode ser feito e que documentos é que tem que se apresentar.

Eu acho que se facilitou a entrega de alguns documentos para tratar de outros, mas sempre dentro dos limites da lei. E portanto, eventualmente foram implementados nas entidades.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na prestação do serviço público?

Isso acho que sim, porque para já houve pessoas que não eram do serviço e que tiveram que tratar do serviço, e logo aí há uma alteração, obrigou também o serviço a receber o que vinha do BPC, e aí alterou completamente.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público?

Eu acho que introduziu, e acho que sentiram as entidades envolvidas e toda a gente que esteve envolvida e o cidadão também. Eu acho que os principais valores foram, para já a desmistificação da questão das entidades não poderem delegar noutras serviços seus, o valor do estado uno, um funcionário pode tratar de assuntos de várias entidades, o valor da flexibilização que exigiu o compromisso e o chegar a acordo entre entidades para prestar um serviço integrado, e chegar a acordo entre as entidades é um passo de gigante na AP.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização?

Sim, acho que é uma experiência que continuou com outras experiências, mas não com esta especialização, a questão dos balcões únicos. Mas acho que o BPC teve alguma influência, mas acho que podia ter tido mais influência, acho que podiam ter agarrado melhor a experiência, e tê-la difundido noutras lojas, seria muito importante também para os gestores de outras lojas terem tido contato com esta experiência. A interdisciplinaridade, o trabalho em conjunto das várias entidades para um mesmo fim, ou seja trabalham juntos, fazem o atendimento juntos, e eu acho que isso é um valor que ficou.

B6.6 – Acha que o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Acho que sim! Acho que foi um projeto com muita importância, Eu não tenho a certeza se as direções que passaram na AMA souberam aproveitar a experiência! Acho que estão muitos focados nos seus conhecimentos e muito pouco na experiência prática das Lojas. Acho que têm alguns conhecimentos, e isso é sempre importante, mas enquanto eu lá estive davam pouca importância ao conhecimento do funcionamento operacional da Loja e o BPC, para além da ligação institucional que foi necessária, tem muito presente, e foi muito importante, a operacionalização, e como é que isto funciona em concreto numa Loja. E eu acho que as direções que passaram na AMA dão muito pouca importância a isso, e focam-se muito em teorias e em ideologias, no fundo, de minimizar o serviço e da questão do balcão único, mas com alguns atropelos à relação com as entidades. Acho que é uma lição, com alguns problemas que se calhar foram sobrevalorizados, exatamente, pela direção, porque o projeto, apesar deles o terem trabalhado, acabou por ser um projeto muito da loja. Podia ter tido mais importância a nível de organização. Foi sempre um projeto, quem trabalhou nele, em que o cidadão respondeu muito bem. Agora é preciso investir, não pode haver o atendimento no BPC que havia. Agora se querem investir nisto é preciso ter mais postos de atendimento. Nesse sentido, acho que pode ter passado alguns valores importantes, mas não foi bem aproveitado.

C1.1 – Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Eu acho que no início houve alguma resistência, porque há sempre nestes processos, mas depois houve de total adesão, mas como eu digo, contribuiu muito o fato de já se ter trabalhado, muito, com aqueles coordenadores as sinergias, o trabalho muito de equipa, ou seja, a Loja trabalhar como uma equipa e não como entidades, aquilo não é um centro comercial em que cada entidade funciona por si só, e isso foi sempre o espírito, portanto ajudou e houve muita adesão.

C2.1 – Destacaria alguma(s) decisão da chefia intermédia, como determinante para a concretização deste projeto?

Eu acho que uma das questões muito importantes, logo ao início, foi pôr os coordenadores, no fundo, como protagonistas do projeto e, portanto, cada coordenador é que foi dar formação, com as chefias intermédias presentes, sobre o seu trabalho. E isso deu logo uma importância ao trabalho de cada um que depois foi muito mais fácil partilhá-lo com os outros. Acho que isso foi uma decisão importante.

C3.1 – E quais foram as principais ações realizadas, pelas chefias intermédias?

Para além desse elemento da formação inicial, eu acho que o principal foi estar muitíssimo presente, o que ajuda a quem está a iniciar um projeto a presença, sempre, de um gerente no espaço foi muito importante, e depois foi muito determinante ir ultrapassando os obstáculos, que não nos tínhamos apercebido, mas que rapidamente nos apercebemos e fomos tomando decisões e fomos escolhendo as pessoas mais adequadas, o papel foi de enorme presença.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com os outros organismos? Considera que os coordenadores locais estavam motivados para cooperarem com outros organismos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Acho que sim, tem a ver com o que já disse, tem que ver com o espírito de equipa que já estava trabalhado e foi ainda mais trabalhado.

Foi e eu até acho que os subgerentes que estiveram ligados a esse trabalho tiveram mais facilidade em integrarem-se no BPC. Porque eu acho que ver os produtos como produtos integrados, é preciso trabalhar isto, porque à partida vemos as entidades. Segurança Social não tem nada a ver com Ministério da Saúde, não tem nada a ver com o IRN, não tem nada a ver com a Carta de Condução, mas depois claro que tudo se liga e perceber que se pode ligar é um passo enorme para depois se poder trabalhar....

D2.1 – Considera, que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras, foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Foram, exatamente, porque eu acho que as coordenações das equipas, e não só, e os funcionários já estavam preparados, no fundo, para trabalharem em conjunto e já se tinham apercebido primeiro da satisfação do público quando isso acontecia. Já se tinham apercebido que até era uma coisa interessante o trabalhar com os outros, que criava laços entre equipas e portanto já tinham visto as mais-valias disso, já as tinham visto de alguma forma. Ali no BPC, mais as conheceram e gostaram, e julgo que se sentiram úteis, a coordenação gostou de dar a formação, gostou de mostrar que era flexível, foi muito importante, nesse aspeto, todo o espírito da Loja.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão das Laranjeiras?

Eu acho que era porque a Unidade de Gestão defendia, já, essas ideias, esses projetos. Eu acho que a loja, primeiro tinha as entidades a funcionar com todas as suas competências, que nem em todas as lojas isso acontecia, depois havia uma experiência de sinergias que também foi dada a conhecer e as equipas mostraram-se preparadas e até as próprias entidades apontaram aquelas equipas como as mais preparadas. É uma Loja que tem uma dimensão que se justifica ter um projecto-piloto, foi bem apostado, foi um voto de confiança na unidade de gestão.

D4.1 – Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Foi de adesão, em termos gerais, e depois de resistência em pormenores que foram sendo ultrapassados, mas acho que foi de adesão.

E1.1 – No seu entender, qual foi o papel das chefias intermédias na concretização do BPC?

Foi muito importante, porque eu acho que estes projetos da AP têm que ser trabalhados muito ao nível das equipas, e eu acho que a gestão intermédia da Loja estava muito próximas das equipas, e tem que ser com o envolvimento deles porque se não houver o envolvimento das equipas há um boicote e portanto, mais ninguém consegue fazer nada, e portanto é necessário envolver todos, é necessário que decisores decidirem, é necessário haver o tal plano de ação bem delineado, nas é necessário ir sempre ajustando e o sempre ajustando tem que ser com as chefias intermédias, tem que ser com as equipas locais, e sem equipas locais a colaborarem não se faz nada, eu acho que não se faz nada em lado nenhum, mas então na AP Portuguesa não se faz com certeza, portanto é fundamental

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?

Sim, isso havia.

E3.1 – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Houve questões ligadas à gestão como se recebiam os valores, houve valores que se tiveram que devolver porque os processos não eram completados no momento, e para isso acho que a equipa não estava preparada e não tinha recursos todos, nesse aspeto. Isto foi um projeto que foi sendo sempre melhorado. Começou com um programa informático que foi sendo melhorado, e houve recursos para a equipa de gestão intermédia que faltaram, que tiveram que ir sendo trabalhados, mas os básicos estavam lá. Agora houve momentos críticos de sucesso quando...situações que se tiveram que ultrapassar, tanto entre as entidades, nomeadamente com o IMTT, houve, ali, situações com o IMTT que tiveram que ser ultrapassadas e houve também situações de gestão do próprio balcão que teve que ser a equipa da unidade de gestão a resolver, portanto houve momento críticos, isso houve, mas eu acho que isso faz parte de um projecto-piloto, porque senão não era um projecto-piloto era logo projeto definitivo, é exatamente para apurar estes aspetos.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

As ações eram sempre tomadas em equipa, pela unidade de gestão, isso era importante, estarem todos em sintonia, para com as equipa locais não haver diferença na forma do tratamento das situações. E foram feitas várias reuniões com as entidades quando se notava que havia que alguma situação que não estava a correr bem. Foi trabalhado o tal programa informático que vinha colmatar as falhas do programa informático anterior-Houve sempre um acompanhamento, muito grande, com reuniões e momentos de acompanhamento às pessoas que estavam no atendimento. Foram melhoradas as questões do agendamento e a forma como se geria, no fundo, o público, portanto tudo isso foram mediadas tomadas por uma equipa, e não por uma pessoa individualmente, que acabaram por garantir que o BPC funcionasse e que prestasse o serviço para que estava vocacionado.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E7

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço:

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?

Relativamente ao BPC o nosso envolvimento começou numa outra entidade anterior ao IMT, começou na DGV e houve um grupo de coordenação e foi visto com muito interesse. Nós nessa altura, portanto, foi em 2006 e 2007, nós também estávamos à volta com o novo modelo da Carta de Condução, e foi visto como uma grande inovação, e como uma forma, foi uma época propícia para aparecer esse projeto porque a organização queria aderir à mudança, queria proporcionar uma forma mais simples do condutor entrar em contato com os serviços e sobretudo, de descentralizar. Portanto foi com muito interesse que nós participámos nesse grupo inicial de uma forma mais proactiva. Sendo que depois quando viemos a trabalhar para o IMT o projeto, ficou, foi considerado doutro nível, e foi encarado de uma forma mais difusa, porque sempre que há alterações numa organização é lógico que não se pode dar o mesmo grau entendimento a todos os projetos, o mesmo grau de prioridade, e, portanto não foi periodizado da mesma forma.

En - Mas enquanto DGV ele fazia parte dos objetivos?

Enquanto DGV ele fazia parte dos objetivos da minha unidade orgânica que foi extinta, e foi considerado mesmo um projeto charneira, portanto, vimo-lo com muito interesse, ainda que houvesse algumas dificuldades, porque era um projeto tão diferente e tão inovador que assustava algumas pessoas. Tivemos a sorte de ter na altura uma direção geral que tinha muito interesse nestes projetos.

B1.2 – Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Sobretudo a inovação e a partida para fazer a organização entrar num mundo e numa época diferente, a era do cliente ou do utilizador, ou do utente, como for considerado melhor chamar, entrar em contato com a organização e resolver os seus problemas. Portanto, o utente não tem que vir à organização, e nós, não é ele que se serve a organização somos nós que devemos servir o condutor. Portanto, se o condutor tem um constrangimento, perdeu a carteira, fruto de um constrangimento pessoal, aquilo que nós temos que fazer é possibilitar-lhe formas e meios dele aceder aquilo que precisa de retomar o seu documento com o mínimo de custo possível com um mínimo de incómodo possível.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelas chefias intermédias?

Sim a direção entregou o projecto a 3 pessoas, e infelizmente dessas pessoas do IMT, só uma, eu, é que continuou no instituto e, nós tínhamos timings para apresentar a evolução do projeto, fazer pontos de situação, e para...ainda que nós tivéssemos um constrangimento que nos complicou muito no carácter operacional, em termos operacionais complicou muito a nossa participação, mas tínhamos um timing de resposta.

En - E portanto a ideia era nesse guia de ação que a Carta de Condução fosse disponibilizada no BPC?

Sim era que a CC fosse disponibilizada, com os mesmos meios, que fosse disponibilizada num balcão próprio, ou dum parceiro do instituto. Ainda que, depois, como se recordará, os constrangimentos foram de carácter técnico, e foi o acesso às bases de dados. Inicialmente porque a comissão nacional de protecção de dados (CNPD) ...

En- Técnico ou tecnológico?

De 2 níveis inicialmente a CNPD não nos deu autorização de participar no projecto, de que, na altura, pronto..., o IGLC entrasse na base de dados, porque iam ter, simultaneamente, acesso à fotografia e à informação de identificação civil do cidadão. E portanto a CNPD não achou curial que a AMA tivesse acesso aos 2 documentos num mesmo espaço, o que nos pareceu, pareceu-nos... pronto...,enfim, uma prudência excessiva, porque hoje em dia..., mas naquela altura houve aquela informação que não nos permitiu, não sei se recorda, entrar nessa fase. Na fase da DGV, nós não pudemos entrar por causa disso, porque a fotografia e a morada eram simultaneamente alvo de uma outra entidade que estava parceira no balcão, que era a identificação civil, e houve esse constrangimento, portanto não nos deixaram principiar, inclusive no próprio Cartão de Cidadão. Foi, não sei se recorda, o lançamento do novo Cartão de Cidadão. Não sei se os senhores juizes da CNPD estavam mais despertos, se houve outro entendimento, porque os próprios juizes também, depois, evoluem conforme a sociedade vai evoluindo e exigindo outro tipo de respostas. Isto foi, talvez a primeira reação, porque era um projeto muito inovador e portanto os juizes mais cautelosos e mais prudentes puseram uma serie de resistências, questões técnicas, que eu não tenho aqui, mas que se quiser posso procurar, mas que complicaram a nossa presença não em termos formais mas dentro dum terminado padrão que não era a 100%. Foi esse constrangimento inicial que quanto a mim, foi dar o mote do desenvolvimento menos feliz do nosso envolvimento menos feliz no BPC.

B3.1 – Acreditava que o BPC melhoraria alguns dos pontos fracos na prestação serviço público? Quais?

Acreditávamos completamente, simplesmente, eu penso que um projeto daquele tipo, e do tipo que estamos a falar muitas vezes quando surge precisa de encontrar um ambiente na sociedade e na Administração que o acolha que esteja preparada para ele e, não sei se recordará, na época foi pioneiro, portanto um balcão, como o BPC foi pioneiro na forma como olhava para quem tinha uma necessidade na AP e na resposta que era dada a quem tinha essa necessidade. Portanto a organização tinha que se preparar de uma outra forma e o utente tinha uma oportunidade nova de resolver o seu problema. Talvez a AP ainda não estivesse direccionada, ainda não estivesse no mesmo alinhamento astral, para que fosse aquele sucesso inicial que nós prevíamos.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Penso que aquilo que nós, a liderança, a direção, penso que foi ter capacidade de motivar e de arrastar os colaboradores, penso que o constrangimento não surgiu a esse nível...

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

O constrangimento foi mais na dificuldade de todas as entidades envolvidas entenderem e perceberem que era um projeto comum e único, e, portanto, que a sua participação, da sua participação dependia, também, o sucesso de todo o grupo e de todas as pessoas intervenientes. E, portanto têm sido dados grandes passos e grandes avanços na colaboração entre organizações e na interdisciplinaridade e todos esses aspetos que são batalhas campais na AP Portuguesa, mas quando um existe um projeto pioneiro como esse, e eu penso que foi talvez o primeiro em paralelo com as Loja do Cidadão, porque, como sabe, os projetos que se seguiram, a forma, a multiplicidade de balcões que surgiu, já foi numa fase posterior. Foi um teste à capacidade de colaboração efetiva no terreno de todas as entidades envolvidas e um teste à capacidade de ultrapassar constrangimentos próprios de cada entidade – “vamos ver, eu já passei por esse aspeto, eu posso ajudar nesse aspeto”...- dos técnicos colaborarem com vista a atingir um único objetivo e, penso que a direção, fundamentalmente, a meu

ver, pensou que o ímpeto da liderança e da vontade de mudar não foi suficiente. Os aspetos motivacionais, depois, no tempo e num nível intermédio não foram sentidos da mesma forma, com a mesma urgência, ...nem se viu que isso era um projeto de tal forma único e singular que deveria ter sido acolhido com uma urgência absoluta. Portanto penso que, talvez, do meu ponto de vista, e na altura que vivi, talvez fosse o pequeno senão do projeto. A nível do topo houve total abertura, a nível dos colegas que depois iriam colocar no terreno houve um enorme interesse, a nível do público nós fomos contactados muito tempo antes para tratar no balcão único da Carta de Condução, porque era extremamente aliciante num contato resolver tudo. E estava muito em voga, na altura, mesmo na sociedade civil, haver esse tipo de balcões, esse tipo de atendimento. Se por um lado foi muito oportuno, depois houve talvez uma falta de percepção maior, da mais-valia do projeto a nível dessa direcção intermédia, que tem de assegurar muito a rotina, tem que assegurar muito o dia a dia, e que é mais importante fazer com os sistemas de informação abram todos os dias e funcionem, do que projetar a organização para uma coisa inovadora, eu penso que talvez o golpe de asa tenha sido aí.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Sem dúvida a AMA. A Agência foi o grande impulsionador, o organismo impulsionador. Aliás nas senda de outros projetos que tinham, e doutras coisas que levaram a bom porto, muitas coisas que têm vindo a fazer, isso é inquestionável.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

E penso que nesse momento a cultura da organização, que é muito importante para este tipo de projeto, era muito, funcionava muito...havia um equilíbrio, na DGV, eu acho que havia um equilíbrio, que era permitido aos técnicos proporem, e agora também é comum, mas havia mais. Talvez houvesse o ambiente geral... a inovação era uma palavra de ordem e, era muito importante inovar. Nós tínhamos que sair do século XIX, e estava tudo muito interessado, vamos mudar agora. Atualmente, no instituto, nos últimos tempos, os projetos são impulsionados mais do topo para a base e na altura talvez houvesse mais um equilíbrio, talvez um processo mais equilibrado. Havia mais interação, era uma cultura diferente na organização, agora mudou completamente, e temos que viver os tempos que existem.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Tudo o que se faz, tudo o que se faz tem importância nas organizações, mesmo que os resultado não sejam o esperado, porque obriga as mentes a mudarem, as pessoas a terem outras atitudes, abre as cabeças, e abre as formas de trabalhar, todo os processos que existem, e esse foi muito importante porque obrigou as pessoas a verem a organização numa óptica diferente, a prestação do serviço num óptica diferente.

B6.2 – E quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Penso que contribuiu para alterar a visão da prestação de serviços e a forma como a Administração tem que responder aos Administrados, e vice-versa.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na prestação do serviço público?

Penso que fez, portanto, ao nível de direcção obrigou e motivou a direcção para ter outro tipo de abertura, e outro tipo de aceitação destes projetos. Portanto, os compromissos mudaram, e os colaboradores, pois para eles foi

muito importante porque começaram a ver a Administração de uma forma diferente, ainda que os colaboradores da loja já tinham essa visão. Mas como me chegavam pedidos provenientes do BPC para outros balcões nossos de retaguarda as pessoas questionavam-se e viam que o projeto tinha pernas para a andar e que era importantíssimo para as pessoas, as pessoas começaram a agilizar e a compreender que o meu negócio é um serviço prestado ao cliente e que portanto pode ser prestado aqui ou na china, abriu a visão

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público?

Um dos valores, eu diria, era a transparência portanto uma Administração aberta e sem muros sem balcãozinhos, um Administração transparente. Penso que este projeto foi pioneiro do próprio balcão virtual, não sei se recorda, antes do balcão virtual apareceu o BPC, foi o projeto charneira da lógica do balcão único

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização?

Eu penso que este projeto acompanhou e foi muito importante porque acabou por ser na prática, quando toda a AP andava a preocupar-se a fazer ações de formação, uma nova forma de relacionamento com o utente, foi na prática o exemplo acabado de como essa administração poderia ser feita e como esse trabalho poderia ser prestado. E nós acabávamos por falar nele, quando fazíamos a apresentação da organização e quando fazíamos ações de formação de integração e de acolhimento. Eu própria e outros colegas, sei que fizeram a mesma coisa, de apresentar este projeto como a Administração do futuro. E, portanto, o BPC, é o melhor exemplo para explicar melhor o que seria o futuro, seria vários balcões perdi a carteira, portanto, onde havia uma integração total, e daí eu dizer que, eu lembro-me na altura fiz ações de formação de integração de colaboradores que tinham vindo dos transportes terrestres e que iam para o atendimento dos serviços regionais, e eles nos transportes tinham uma cultura diferente e tinham uma vaga ideia do que era a nova Administração e foi através da exemplificação e duma visita ao BPC e ver como e que funcionava que mostrávamos o que se pretendia que fosse o futuro da AP.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

É isso, portanto eu não dizia da organização porque a organização está dentro da AP, foi o motor de arranque de muitas outras ações consequentes, que como sabe vieram e surgiram, e que me parece que nasceram naqueles anos em que andámos ali a ver nascer uma coisa, que, afinal, agora nos parece tão fácil, e na altura foi quase impossível de transpor.

C1.1 – Qual a perceção da chefia sobre a atitude das coordenações locais relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Por definição, as pessoas que estão a colaborar nos processos nas lojas não tem muito perfil de se sentirem constrangidas com projetos desta natureza. Na altura as pessoas que trabalhavam nos projetos da agência, e das lojas, e de outras áreas, são pessoas que estão disponíveis para encarar a mudança como uma das alternativas, e sabem que tudo muda nada permanece, e que portanto, uma mudança a seguir à outra só beneficia. Portanto as pessoas, encaravam isso como uma progressão, e como uma melhoria na sua vida e na vida da organização, e na sua vida enquanto cidadãos e enquanto colaboradores, e portanto nunca senti constrangimentos dessa parte.

C2.1 – Destacaria alguma(s) decisão da chefia intermédia, como determinante para a concretização deste projeto?

A ação determinante foi Agenda, foi ter sido considerado como um projeto válido para a organização para AP e para os seus administrados, e a partir daí terem-nos dado permissão para andar.

C3.1 – E quais foram as principais ações realizadas, pelas chefias intermédias?

No meu caso foi sensibilização dos colegas, e foi a apresentação ao nível das direções intermédias da nossa ação, da ação da organização, portanto, foi mais esse nível.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com os outros organismos? Considera que os coordenadores locais estavam motivados para cooperarem com outros organismos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sem dúvida, aliás, todos os projetos da Loja do Cidadão, para mim, eu acho, é jóia da coroa do país. Tal como referi, um bocado pelo projeto da própria Loja do Cidadão que se desenvolveu na nossa mentalidade, do centro comercial, vamos ao centro comercial buscar os sapatos e ao supermercado. E, portanto, também vão ao centro comercial da Administração Pública, portanto era um bocadinho esta a mentalidade, era um bocado esta ideia que havia nas pessoas e tudo era novo, era neste pressuposto que se vivia.

En – Quais as ações que facilitaram a cooperação, portanto, a interação entre parceiros, por exemplo, reuniões? Eu penso que, para mim foi decisivo a posição que a agência teve, portanto a agência, enquanto entidade coordenadora e com capacidade de diálogo, é sempre importante haver, sempre, uma entidade com conhecimentos, portanto com ferramentas.

En - A Agência como elemento facilitador...

A Agência como elemento motivador e facilitador, isso sem dúvida, ultrapassar uma certa inércia na organização para dar resposta a outras organizações. Naquela altura nós estávamos mais preocupados em dar resposta ao condutor ao proprietário, aos nossos clientes, aos nossos utentes, foi muito importante a Agência nesse aspeto.

D2.1 – Considera, que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras, foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Eu acho que isso, num determinado patamar, foi muito importante, porque eu recorro que isso depois mais tarde foi implementado a semana do parceiro, em que havia a semana do parceiro, eu tenho, atualmente, 4 grandes amigas na AP, que eram de 4 balcões em que nós éramos parceiros, mas que gostávamos que o nosso balcão..., havia uma, enfim, saudável competição entre balcões, e nos olhávamos para o balcão da conservatória do registo automóvel, eu dizia à minha colega, nós resolvemos mais depressa, porque..., e nós não resolvemos mais depressa porque o teu balcão não dá tanta resposta, como o nosso. Portanto, acho que é muito importante, a forma como a disposição, o princípio da Loja da Cidadão propicia que haja mais relacionamentos, relacionamentos mais fraternos, maior colaboração, maior solidariedade entre organizações, que necessariamente percebem que o nosso negócio, sendo diferente, tem um fim último, que é o utilizador. Portanto, nós somos um todo, ainda que de áreas diferentes, somos todos as ferramentas da AP para fazer chegar o serviço ao utente.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Penso que foi um processo normal e natural atendendo ao conceito da Loja e, ao conceito que está na base do funcionamento da Loja do Cidadão, era o aproveitamento de todo o trabalho e de toda a colaboração, e de todo o diálogo que existe na própria loja, era opção natural

D4.1 – Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Havia certamente parceiros mais entusiasmados que outros. Eu considero que o IRN era um dos mais interessados. Atendendo também às características das organizações e, portanto, compreende-se, estamos a ver agora, atualmente, lançaram o Cartão de Cidadão. Nas organizações há sempre uma cultura própria e subjacente que pode estimular a ser um melhor parceiro nesta circunstância, e depois se há uma circunstância feliz, que é enfim o Dr. Figueiredo, não haveria pessoa melhor para acolher também na organização dele este projeto. Foi uma conjugação de fatores, mas sem dúvida que se a cultura da organização está direccionada e motivada para se aproximar do cidadão e para fazer um bom serviço, uma boa prestação do serviço, também é importante.

E1.1 – No seu entender, qual foi o papel das chefias intermédias na concretização do BPC?

Portanto as chefias intermédias. Como recordei, tivemos esse constrangimento com os juizes, portanto que consideraram que poderiam ser lesados os direitos dos utentes, que os utentes poderiam ser lesados pela nossa participação em paralelo com o Cartão de Cidadão.

Hoje a carta de condução não está no cartão de cidadão por causa disso. Nós quisemos ser pioneiros, mas não foi possível, não sei até que ponto hoje em dia seria possível, mas na altura foi considerado um grande atrevimento e poderia pôr em causa a privacidade do cidadão. As pessoas foram muito motivadas, ficaram influenciadas por esse parecer negativo e portanto, porque ficaram, começaram a ficar divididas se em parte não se estaria a contribuir para pôr algumas limitações à privacidade do cidadão, e portanto penso que houve um balancear das sinergias do projecto.

En- Mas, no entanto ele foi para a frente..

Sim, mas não foi integrado até ao limite. Afinal, porque houve, penso que houve, não sei se declaradamente, uma retração.

En- Ainda assim, dentro dessa integração parcial, houve chefias intermédias, que garantiram essa participação parcial.

Quando nós vimos que alguma parte desses colaboradores, que eram importantíssimos e decisivos, encaravam com prudência a nossa participação, aquilo que foi transmitido da direcção, foi que se visse caminhos alternativos, e portanto esses caminhos alternativos foram seguidos. Pronto, e as pessoas que tinham essas reservas aceitaram, viram que o projeto estava lançado, estava rua, era para seguir, havia uma força motriz interna que considerava que era fundamental a organização aderir e fazer parte do projeto.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?

Sem dúvida, penso que sim, foi uma altura única para isso

E3.1 – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Houve! Quanto nós, foi o parecer da CNPD, foi o fato de nós termos entrado em reestruturação, nessa altura penso que foram esses 2 fatores. Quando os dirigentes mudam e muda a cultura da organização há a probabilidade dos projetos não serem encarados com a mesma prioridade. Os fatores críticos de sucesso, foi, como eu disse, a própria cultura, que pode haver alteração na estrutura, mas desde que, e uma cultura de uma organização não se faz de um dia para o outro, desde que exista uma cultura trabalhada e com um determinado objectivo, depois também há um tempo para que ela seja alterada. E portanto, quando nós entramos na nova organização, nós vínhamos com uma dinâmica, com uma cultura própria, que entretanto, agora, se foi readaptando, portanto é outra. A cultura desta organização é diferente, e portanto a agenda dos dirigentes passou a ser outra, mas naquela altura, os técnicos depois voltaram a pôr projecto na agenda, que foi visto como bom e portanto foi possível seguir.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Bem o meu primeiro contato, com o primeiro presidente do instituto foi por causa das Lojas do Cidadão, portanto, eu fica-me mal dizer isto porque eu pedi uma entrevista ao Dr. Crisóstomo Teixeira, quando soube que as Lojas do Cidadão iam ser abandonadas, portanto havia um projeto, não sei de quem, que indicava que o instituto não precisava de estar presente nas Lojas do Cidadão.

Eu pedi uma audiência ao Sr. Presidente, eu não estava ainda na organização, não sabia ainda se ia para a organização para onde iria trabalhar, estava relativamente preocupada, iria para onde calhasse, mas eu pedi ao Sr. Presidente, na altura, que me deixasse falar com ele, porque tinha um assunto importante para lhe falar – “Disse-lhe, não venho aqui pedir nada, em termos pessoais, estou muito satisfeita, faço o meu trabalho, mas venho dar uma opinião, que vale o que vale, que é um erro estratégico, enorme, abandonar as LC, sou uma técnica com alguns anos na casa e na administração pública, e gostaria de lhe entregar um documento escrito sobre as Lojas, os atendimentos, o papel o trabalho das Lojas”. Em todos os postos de atendimento, já havia os PAC, o BMS, o BPC e, todo este trabalho vai desaparecer, pedia-lhe que visse isto. O Dr. Crisóstomo, era um homem que ouvia, recebeu-me, enfim, e disse-me – “a senhora vem falar comigo e vem dizer-me isso, porquê?, Os seus dirigentes...- Dr., eu, enfim, o documento que lhe venho pôr na mão pode ser para outra pessoa qualquer, só que receio que os dirigentes preocupados com a sua sobrevivência da organização, que eu não tenho esse problema, ou um pouco por desconhecimento não vejam a importância da participação do instituto, na vida e a influencia positiva que as Lojas têm na vida do Instituto. O que é certo é que uma semana depois as Lojas, passaram e nós ficámos. Fiquei muito satisfeita por esse fato, e ele não se esqueceu disso, porque quando vim, vim para uma direção de serviços que não tinha nada a ver com o atendimento das Lojas do Cidadão e ele fez um despacho a dizer-“ A senhora está sempre muito preocupada com as Lojas e acha que as Lojas são a jóia da coroa do instituto pois então vai-me responder a todos os assuntos sobre as Lojas, porque o atendimento foi descentralizado.

En - Foi oportuno!

Sensibilizei para isso, não que ele não tivesse todas as condições para perceber a importância, só que, no mundo, na diversidade de assuntos, matérias importantíssimas para tratar, e vindo de uma realidade que era o mundo ferroviário, necessariamente ele queria fazer Lojas, curiosamente ele queria que nos postos ferroviários fazer mini lojas, portanto ele estava de tal forma direccionado, e percebia o conceito, que achava que se poderia comprar o bilhete de comboio e trocar a carta de condução, ele tinha tudo para ver, mas não tinha oportunidade. Ele esteve sempre ligado ao ministério da economia, que tinha um conceito diferente na altura, mais obras públicas, não economia, como sabe ele também foi secretário das obras públicas, portanto estava mais

direccionado para outra vertente, e não tinha culpa, enfim, eu estive sempre ligada à modernização administrativa, quer na presidência de conselho de ministro e depois é que fui para DGV, portanto eu acho que me competia a mim, tinha essa obrigação de lhe explicar o que era, ele não tinha a noção do volume do trabalho e dos benefícios para as pessoas.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E8

Idade:49

Habilitações Literárias: Licenciatura em História

Anos de Serviço: 10 (AP); 25 (TCC)

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos da unidade orgânica?

Na altura claro que fez, era um dos projetos transversais à AP mais importantes para implementar, a par com o BMS. Este era muito especializado, era uma ideia que já vinha de trás. Este, BPC, nome um bocadinho estranho, foi um nome que apareceu com o Diogo Vasconcelos. Ainda na UMIC quando se começou a pensar no portal do cidadão, enquanto portal agregador de serviços, começou-se a pensar que tipo de serviços na ótica do cidadão podia ser interessante...a renovação de documentos, ou a substituição de documentos surgiu como um dos principais projetos a desenvolver...e depois vou substituir documentos porquê?...porque perdi a carteira, e aquele nome ficou. Era um projeto que em termos de ideia já tinha alguns anos, pelo menos em 2005, e depois conseguimos implementá-lo na AMA com a equipa.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram o governo a apostar no BPC?

Primeiro este projeto enquadra-se num novo modelo das Lojas do cidadão. A AMA tinha as LC, o IGLC, a AMA tinham as LC, e era importante, considerava-se estratégico, e fundamental orientar as LC, dar-lhes um formato diferente, como é que isso se fazia?... Agregando serviços em função das necessidades dos seus utilizadores, independentemente de quem prestava o serviço: ISS, ou outro. Esta visão de pensar o serviço público na ótica do cidadão, levou a que isto se inserisse nesta nova estratégia das LC

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelas chefias intermédias?

Bem, como nós já falámos à bocadinho, estes novos têm que ter sempre um aval político forte, um impulso forte, porque....ainda por cima, nesta altura, a AP não estava muito habituada a trabalhar em conjunto com um objectivo de serviço comum, portanto o aval político, aqui, foi fundamental. O período em que isto se desenvolveu foi definido com a secretária de estado da modernização administrativa. Isto, até, foi um projeto acompanhado, de perto, por ela, isso foi fundamental para mobilizar as outras entidades.

Agora se falamos em plano de ação concreto, isso foi feito pela AMA. Não sei se te lembras, tínhamos uma empresa que nos ajudou a fazer isto, que era a Accenture. E depois parte aplicacional foi a Nova Base

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Acredito, ainda acredito, acreditava e acredito. Eu acho que na óptica...este olhar para o serviço público com os olhos do cidadão, foi um passo muito importante que se deu, e que ainda se está a dar. Entretanto já se passaram 6 anos, já se avaliou muito, mas este olhar para as coisas com um olhar do cidadão obriga-nos a pensar os processos, maneiras de fazer internas. Eu acreditei na altura, até pelas reuniões que tivemos com as várias áreas, ISS, IMTT. Isto obrigou-nos, a todos, a olhar para aquilo que cada um estava a fazer, e estes processos são importantes, por isso. Se na prática isso aconteceu atrás, não tenho a certeza.

Na ótica do cidadão acho que sim, eu acho que é um produto que faz todo o sentido. Até pela procura que tem e continua a ter, eu acho que faz todo o sentido nós podermos facilitar, aliviar as pessoas, sem terem que andar a saltar de balcão em balcão, de edifício em edifício, para resolver um problema que é complementar. A mesma informação serve para todos. Se isso teve reflexos atrás, eu espero que sim! Não sei se alguém já fez essa avaliação, se calhar seria interessante fazer, mas perceber qual é o impacto de um serviço agregado como este, que impacto é que tem atrás, se melhorou, se simplificou, se complicou. Se calhar num primeiro momento até pode complicar, normalmente complica, destabiliza a forma de fazer!

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Eu acho que várias coisas. Em 2007, estava em grande desenvolvimento a questão do cartão de cidadão, estava em desenvolvimento a questão da disponibilização de serviços online, havia um movimento muito importante, que tinha começado em 2004, 2005, na AP, no sentido de olhar para o serviço público de uma outra maneira. Eu acho que foi o momento ideal, sendo que também era um momento difícil, porque como estava tudo a começar, as pessoas estavam com muito entusiasmo, nós principalmente, nós na AMA acreditámos naquilo que estávamos a fazer, e acho que conseguimos contagiar outras entidades. Eu lembro-me de algumas reuniões, com o ISS, foi difícil cativá-los, alguns deles até estavam obrigados a fazer, nem sequer estavam a acreditar, muito, naquilo que estava acontecer, mas em termos de oportunidade do momento, da conjuntura foi o momento certo. O portal do cidadão veio dar um impulso a muita reestruturação, o cartão de cidadão, algumas coisas que estávamos a desenvolver em termos de reengenharia de processos, o licenciamento industrial, o DUA, que também vai muito nesta vertente de olhar para o serviço de uma ótica diferente, foi a oportunidade certa. Se calhar em 2005, 2004, não teríamos conseguido fazer.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

Eu acho que arriscámos, eu acho que o principal risco que corremos, a principal ameaça que tínhamos, tinha a ver com a própria AP, porque é muito fácil, infelizmente, boicotar, é fácil na AP boicotar, basta não ficar muito empenhado, deixar as coisas correrem, e apesar de termos tido o aval político, o patrocínio político ao mais alto nível, também ao nível da secretária de estado da modernização administrativa, mas também dos outros secretários de estado, acho que esse era o principal risco, era não termos o apoio necessário das outras entidades, correndo o risco de começar o projeto e um ano depois ele acabar, eu acho que este era um risco que estávamos a acorrer, era uma ameaça concreta, porque já outras coisas tinham começado e tinham terminado,

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos os Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Foi AMA e a SEMA. Como te disse no início, este serviço surgiu em 2005, ainda numa altura em que a UMIC era importante nestas coisas, esta ideia foi vendida pelo Diogo Vasconcelos à secretária de estado da modernização administrativa. Ela agarrou logo, ela soube ver a importância deste serviço, e agarrou nisto com toda a força, e, como sabes, a AMA esteve sempre muito perto da SEMA, do poder político, ela era muito interventiva, até muito operacional, entrava muito no pormenor do planeamento, portanto não foi dos organismos públicos, de todo.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?
Top-down, nitidamente.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não sei! Eu acho que valia a pena, nesta altura, fazer essa avaliação. Na altura, quando começámos a desenhar os procedimentos, quando começámos a olhar para cada coisa, cada uma das entidades, e como é que isto se ia encaixar no seu sistema, houve poucas alterações, estava-se a atentar que houvesse poucas alterações. Não acredito que tenha havido muita alteração, é mais um canal de entrada... Agora nos procedimentos pode não ter tido muito impacto, mas o BPC associado com outras coisas, eu acho, tem impacto na forma como se olha para o trabalho colaborativo, transversal. Eu não conto só sozinho, não é!... O ISS, as Finanças, ou IMTT, eu estou a

trabalhar só para mim, era um mito. Eu acho que este trabalho, como está referido no tema central da tua tese potencia o trabalho colaborativo, eu acho que é um projeto fundamental.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Eu espero que sim! Que tenha contribuído! Não sei como é que ele é feito, de qualquer forma o fato de nós termos um produto afinado que tem origem em várias entidades isto permite que haja aqui uma monitorização informal naquilo que é os tempos de resposta de cada um, há um hábito que é entregar um documento a uma pessoa, se há uma das entidade que se atrasa, há aqui um controlo informal.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais

Está um bocadinho relacionado com a resposta anterior, que é o fato de cada um no seu papel em cada momento, ter que perceber se o vizinho do lado, da outra instituição, se calhar, eventualmente pode ter mudado alguma coisa nas rotinas, pode ter, não tenho a certeza disso. A questão da mentalidade, de eu deixar de estar a olhar só para o meu processo e perceber que faz parte de um processo que é transversal, acho que isso tem um impacto de certeza, agora naquilo que tem haver só com o meu papel, naquele momento não tenho a certeza.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

O principal dele, o principal foi ele ter sido desenhado com outros olhos, nós colocarmo-nos no papel do cidadão. Queres palavras, queres valores, então, o primeiro a colaboração, transversalidade, depois podemos falar de transparência, quando falarmos da monitorização podemos dar aqui, porque aí o processo fica mais transparente para quem está por trás para o cidadão ainda é opaco.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Não serão os mesmos? Eu acho que são os mesmos.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Não tenho a certeza, da AMA para fora na sua relação com os outros. Eu acho que podia ter mais impacto do que tem, eu acho que se deu pouco, portanto não houve investimento se não houve investimento, ele continua como projeto-piloto, Não. Ao contrário, eu acho que tem imensa potencialidade, pode não se chamar BPC, porque é que ele não está disponível noutros sítos? Num BMS? Ou noutro sítio qualquer? Se calhar há razões! Acho que foi um projeto que continua a ser projeto, nunca deixou de ser projeto, porque ainda não se deu o passo seguinte.

C1.1 -Qual a perceção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão.

Uma coisa é a AMA, e aí correu muito bem! E as pessoas que tinham que agarrar este projeto agarraram com entusiasmo e acreditaram nele. Outra coisa, são as outras entidades, nós aí tivemos muito contato com as chefias intermédias, as reuniões eram muito com os diretores, ou seja, as chefias intermédias estavam presentes com os chefes máximos, e isso condiciona, claro que condiciona. Só me lembro do ISS, aquilo marcou-me imenso, lembro-me perfeitamente dele, era um empata, e isso condiciona tudo o que está para abaixo, agora

tudo correu bem, porque como havia patrocínio político, isto tem que ser feito! Portanto era quase como uma obrigação, foi feito, mas...

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da chefia intermédia, como determinante para a concretização deste projeto?

Não. A decisão determinante foi haver dinheiro e avançar. Estas coisas não se fazem só juntar pessoas e fazer, houve investimento, já não me lembro quanto é que foi, mas ainda foi algum.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pelas chefias intermédias?

Foi facilitadora na articulação com os outros organismos. A Anabela teve um papel importantíssimo, a Presidente da AMA, na altura, também ela própria assumiu isto como um projeto seu, e portanto deu grande empowerment, deu grande gás, deu grande empowerment ao projeto, foi muito facilitador. Por outro lado, o fato da Presidente da AMA, ter conhecimento técnico também ajudou nalguns momentos a pensar como é que se resolve isto! Como ultrapassar problemas.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com os outros organismos? Considera que os coordenadores locais estavam motivados para cooperarem com outros organismos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Depende de quem estamos a falar. O IMTT estava motivado, o ACP era a única privada, tivemos umas coisas ao princípio, a ISS não, foi a mais renitente, a ADSE acho que ela percebeu. O IRN, o António Figueiredo, percebeu isto, na altura também estava o CC, havia uma grande proximidade, do próprio secretário de estado também estava motivado, o que ajudou ao desenvolvimento do projeto.

Acho que se baseou tudo no envolvimento, no fazer com que uma ideia que é da AMA passe a ser todos, na participação de todos, na construção do projeto por todos. Não era a AMA que impunha uma determinada forma de fazer, eu acho que isso apurou-se, foi-se apurando ao longo do tempo, a contribuição de cada um. Neste projeto, tivemos muita experiência de todos. O portal do cidadão, foi construído assim, aproveitando o contributo de todos, parece que se perde tempo em muitas reuniões a discutir o procedimento, parece que é uma perda de tempo, mas não é porque as pessoas envolvem-se e aquilo passa a ser de todos. Foi essa a forma de fazer da AMA.

D2.1 – Considera, que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras, foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?
n.a

D3.1 - Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão das Laranjeiras?

Pela equipa da LCL, pela equipa de gestão da Loja, pela proximidade da AMA, porque é verdade, de fato, e por ser uma loja madura no sentido de que foi a primeira Loja do Cidadão. É uma loja com muita procura, era um serviço que não fazia sentido em Lojas mais pequenas, porque isto implicou RH, recursos técnicos e financeiros, que tinham que ser redirecionados para aqui. Com a equipa da gestão da loja, com a sua capacidade de implementar, porque isto não se pode fazer só com 1 ou 2 pessoas do 7º andar da AMA, não é possível sem trabalhar com as pessoas do terreno, e a gestão da loja garantiu isso. Acho que foi o fator principal. Onde é que isto se desenvolve melhor? Onde é que há garantia de sucesso?

D3.1 - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?

n.r.

D4.1 – Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Respondeu na D1.1

E1.1 - No seu entender, qual foi o papel das chefias intermédias na concretização do BPC?

Foi fundamental no fazer com que ele acontecesse, pelo seu empenho e acreditar no projeto.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Sim, Eu acho que sim, por isso é que se avançou. E num momento em que a AMA era recente, enquanto organismo que juntava Governo electrónico e Lojas, era uma coisa recente, em fins de 2006, 2007. Claro que havia, e havia! O BPC foi considerado um produto diferenciador das Lojas do Cidadão, queria-se que fosse. Nessa altura, a perspectiva era, isto é que vai fazer a diferença nas Lojas, isto e o BMS, embora o BMS seja outra coisa.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Eles estavam identificados! já os referimos, o envolvimento dos outros organismos, havia um fator crítico que nós identificámos, que era adesão do cidadão, nós não fizemos estudo sobre isto. Nós hoje se calhar também não o faríamos. Mas nós não perguntámos se as pessoas queriam! Se era uma necessidade, isso também foi um bocado arriscado. O tipo de serviço de renovação de documentos por alteração de dados, são pedidos importantes para todos os organismos. O fator de risco, que podia implicar ou não a concretização do projeto, na altura em que começou a ser desenhado, era crítica a questão do envolvimento dos organismos. Teve patrocínio político, mas as bases poderiam não agarrar e facilmente boicotar, é fácil, é fácil, fazer as coisas andarem, é uma pena não ter avançado, mas não é por que ele não faça sentido, é porque não houve investimento.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Olha nada de especial, exceto, a única coisa era, tentar que as coisas corresse bem, que os organismos se envolvessem, que participassem, olha, é partilhar com eles, eu trabalho muito assim, eu tentava a cada momento perceber como é que as coisa estavam a correr, para além das reuniões que fazíamos, tentava criar uma relação pessoal, de proximidade, fazer um telefonema, a maior parte das vezes ajuda, se criarmos mais proximidade, lembro-me perfeitamente com a ISS que telefonava-lhe alguma vezes a colocar-lhe questões que não tinha, era no sentido de fazer com que ele se sentisse importante na construção do projeto. Não fiz nada de especial, tentei envolver e criar empatias, não fiz nenhum plano para estas coisas.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E9

Idade: 55

Habilitações Literárias: Anos de Serviço: 32

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista gravada

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Fez sim senhora.

B1.2 - A ideia de incluir esta medida nos objetivos individuais e da equipa, foi da coordenação local, ou da direção do organismo a que pertence?

Foi da direção do organismo daqui da Loja, e do nosso posto de trabalho com a concordância da nossa direção de finanças.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Simplificação de tarefas e celeridade nos procedimentos.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pela chefia intermédia, ou pela coordenação local?

Não foi estabelecido nenhum guia. Nós em colaboração com a UG, é que procedemos a uma uniformização dos procedimentos a adotar, de forma a atingir os objetivos da simplificação do processo.

O guia de ação foi estabelecido pela coordenação local.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Acreditava. Acho que genericamente era em todos, o juntar 3 ou 4 ou 5 num só balcão, simplificar, de forma a que o contribuinte ou utente chegasse cá e num só momento resolver o problema e evitar que o cidadão tivesse que andar de balcão em balcão era o suficiente para se apostar no BPC.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC?

Quais as oportunidades que destacaria?

Acho que sim. Se não me engano, acho que era um objetivo da UG da Loja, Eu acho que chegou tarde de mais, devia ter chegado em 1999 com a Loja, se tivesse chegado nessa altura tinha mais vantagens e tinha sido mais útil,

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida?

Quais as que destacaria?

Acho que não.

B5.1 - Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Pela AMA.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

De baixo para cima.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original do seu organismo?

Não. Acho que não.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Eu acho que não. Ele veio complementar os nossos serviços, mas não foram precisas adaptações, não alterou a realidade. Nós não alterámos as estruturas, nem o funcionamento, mas o controlo manteve-se igual, não houve alterações. O BPC ajudou-nos a tirar muitos utentes do serviço. Mas o controlo é o controlo diário, manteve-se igual, não houve alterações.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público?

Não.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Para o serviço público, em si, trouxe. Foi simplificação dos procedimentos e juntar num só serviço, várias entidades, agilização e modernização dos serviços. Juntar serviços é sempre positivo. O valor da integração também esteve presente, um dos problemas que a AP tem é os serviços estarem de costas uns para os outros, e ali de fato o BPC juntou-os começaram a olhar-se quase de frente.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Não, de todo, não

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Não.

C1.1 -Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Foi um misto. Houve resistência e depois adesão. Quando se altera qualquer coisa, a primeira reação é a resistência. Nós ali quando chegávamos e dizíamos aos funcionários “tu hoje fazes isto!”, quando nós começámos a dizer isto as pessoas primeiro resistiram “mas porque é que eu vou fazer isto”, depois, com o dia-a-dia, começaram a ver que de fato era útil, porque faziam ali, por grupo, 20 ou 30 pedidos e não tinham que estar a fazer ao balcão os 20 ou 30. Faziam o atendimento só em 5m ou em 10m, quando ao balcão o atendimento do mesmo número de pedidos demorava 2horas. Portanto, mas eu acho que isso é em tudo, a primeira coisa que nós temos é resistir e depois vamo-nos adaptando, devagarinho, devagarinho, quando a gente dá conta de nós já estamos dentro da engrenagem.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da coordenação local, como determinante para a concretização deste projeto?

A única decisão que tomámos foi, desde o princípio, aderir ao projeto e estarmos totalmente de acordo com o projeto, porque não tivemos mais nenhuma decisão importante.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela coordenação local?

Pois nós, quando o BPC começou a funcionar o nosso principal cuidado foi fazer as alterações pretendidas, foi contabilizar os dinheiros, porque havia valores envolvidos, porque na altura o Cartão custava 9,60€. Só controlar essas coisas para que não houvesse falhas.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos? Considera, que as equipas de atendimento também estavam motivadas para cooperarem entre si? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim senhora. As equipas também estavam motivadas para cooperarem entre si. Não posso dizer se houve, porque a nossa envolvência era ligeira. As coisas chegavam-nos à mão.... Quem estava no BPC é que tinha...nós estávamos de lado.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Sim, sim, foi fundamental. Para mim foi o que deu origem ao perdi a carteira. Porque se não houvesse estas colaborações este balcão era impensável, porque isto não podia ser uma coisa imposta às entidades, porque acho que o BPC não podia impor façam isto, portanto tinha que haver esta colaboração como houve, para que ele fosse uma realidade.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Na minha opinião o Governo nem sabe que isto existia. Se isto dependesse deles, isto ainda estava num gabinete à espera. Os louros têm que ser dados à UG e a AMA. Mas esta Loja é a Loja do Cidadão.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Na colaboração connosco foi sempre de adesão, nunca senti que houvesse resistência noutros parceiros. Mas só naquilo que nos relacionava tivemos sempre boas relações com a DGV, IRN....Acho que foi de adesão. Enquanto que com os nossos colegas houve uma resistência e depois uma adesão, aqui acho que a adesão foi total porque estavam todos no mesmo projeto.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Foi de apoio total.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Tinham que se arranjar. Na altura e, mesmo hoje, acho que se o projeto nascesse hoje, mesmo com o pessoal que há que é menos, ia na mesma para a frente. Porque, eu acho esta Loja tem aquilo de ser inovadora, foi a primeira mas é a inovação, as pessoas gostam, pelo menos eu sinto isso.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

De fato essa pergunta! Não sei qual é a resposta que eu tenho para ela. Depois da primeira reunião acho que foi sempre andar para a frente. Pode ter havido qualquer problema, mas foram problemas pontuais.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Eu e a Anabela conversámos com a equipa, pusemos-lhes o problema, que já estava em andamento, e eles tiveram ali uma resistência...-“Porque é mais trabalho, e nós não temos tempo...”, e na altura a Loja tinha mais trabalho, e nós fizemos-lhe ver que o trabalho do BPC ia para o BPC mas saía do nosso serviço. Eles entenderam isso, e passado um mês, já estavam a fazer as coisas com normalidade. Chegava um e pegava nos pedidos, e fazia aquilo, pronto! Eles reconheceram que era uma vantagem para o serviço e para o cidadão.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E10
Idade: 63
Habilitações Literárias: 9º Ano
Anos de Serviço: 40
Função/Cargo em 2007:
Função/Cargo atual: Reformada

Código de Transcrição

En – Entrevistador
Dp – Decisor Político
Di – Decisor Institucional
Ci – Chefia Intermédia
Cl – Coordenação Local
At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista gravada
Local:
Data:
Horário: 13:00
Tempo previsto: 40m.

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não.

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Fez parte da equipa da segurança social, todos trabalhavam na mesma finalidade.

B1.2 - A ideia de incluir esta medida nos objetivos individuais e da equipa, foi da coordenação local, ou da direção do organismo a que pertence?

Não, foi aqui da equipa local, dos meus serviços, não.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Porque exatamente havia um serviço que funcionava em colaboração connosco, com a SS, mas ao mesmo tempo nós não tínhamos o atendimento presencial, porque era feito noutra sítio, e depois nós colaborávamos no final do dia com esse atendimento, o que contribuía para que não houvesse tanta aglomeração nos nossos balcões, que foram sempre caracterizados por terem sempre grande afluência.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pela chefia intermédia, ou pela coordenação local?

Não, essa orientação foi dada aqui pela unidade de gestão da loja do cidadão, nós apenas colaborámos.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Eu penso que sim, porque as pessoas ficavam muito aflitas porque tinham sido assaltadas e tinham perdido os documentos, e quando vinham cá e que era logo feita a tentativa de resolver o problema sem perderem muito tempo, as pessoas ficavam muito satisfeitas, por não terem que andar a correr aqui, ali, acolá para saber o que era preciso fazer. Porque nós tínhamos aqui na Loja, na altura, serviço próprio o “balcão perdi a carteira”.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Não, nada é feito por obra do acaso, penso que deve ter sido estudado e ter sido idealizado assim um serviço, porque o critério de num espaço único haver vários serviços foi de fato uma ideia genial, e que deveria conservar-se, embora o projeto que foi criado com as Lojas do Cidadão agora já esteja em decadência, era uma ideia de fato muito brilhante e que o cidadão normal ficava encantado no mesmo sítio no horário alargado poder resolver todos os seus problemas, em vez de andar a divagar pela cidade, ou de serviço em serviço. Às vezes, tínhamos pessoas que vinham de longe, nomeadamente de Almada, porque era mais cómodo vir a Lisboa do que ir aos serviços do distrito, e isso melhorou, e foi muito bem aceite pelo cidadão.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

Eu penso que não, porque essas coisas são sempre bem estudadas e pensadas, eu penso que à partida consideraram logo que seria um projeto com êxito. Podia era não ser com tão grande êxito, mas penso que foi logo à partida pensado que teria êxito.

B5.1 - Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Eu penso que foi pela Agência da Modernização Administrativa porque era a entidade que superintende as Loja do Cidadão, e portanto deve ter verificado que isso fazia falta. Há sempre muita gente a perder a carteira.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Não lhe sei dizer, porque eu não fiz parte da conceção do projeto. Mas talvez as bases tenham sugerido e levado superiormente este projeto, porque quem trabalha no terreno é que, exatamente, se apercebe dos problemas que existem.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original do seu organismo?

Não. Acho que não.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Eu penso que talvez tenham contribuído com alguma coisa, porque exatamente quando se fazia o tratamento da documentação que estava na carteira que foi perdida nós verificávamos se a morada que constava era a morada do beneficiário, se os elementos estavam certos, e portanto, alertávamos para que houvesse uma atualização dos ficheiros, uma correção dos nomes, até no estado civil, pronto porque verificávamos que muitas das situações não eram exatamente as mesmas que constavam nos ficheiros da Segurança Social.

O BPC ajudava a melhorar o controlo sobre os dados do cidadão, porque nesse trabalho é que nós nos apercebíamos que alguma coisa poderia mudar, porque quando o atendimento era individual, ora dê-me isto, dê-me aquilo por exemplo a 2ª via do cartão, nós mandávamos o documento preenchido para a seção e perdíamos na realidade o controlo. Ao passo que com o serviço BPC, nós, para que tudo funcionasse da melhor maneira verificávamos todos os elementos de identificação da pessoa e muitas das vezes corrigíamos os elementos porque havia a hipótese de contactar o cidadão, para ele se dirigir cá e fazer as correções, se fosse o caso.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público?

Eu penso que sim, algumas coisas sim. Porque como havia prazos para fazer o serviço específico do BPC, para fazer o cartão da SS, era um serviço que não ia no grosso do serviço, era um serviço que ia à parte, porque havia vários serviços envolvidos. Porque a pessoa quando perdia a carteira, pedia o bilhete de identidade, perdia o número de contribuinte, perdia uma série de documentos. Entretanto nem todas as entidades trabalham ao mesmo ritmo, até porque todas elas são diferentes, e portanto com este tratamento especial que era dado o BPC e cada entidade fazia da mesma maneira alterou as rotinas porque despachávamos mais agilmente os assuntos.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Sim, sim, sem dúvida nenhuma.

Para já mais facilmente o cidadão resolvia o seu problema, em segundo lugar, que é importante, todos os elementos nas entidades respetivas ficarem atualizados, a satisfação do cidadão porque entretanto também era mais rápido do que ir a outro lado qualquer tratar do assunto. O tempo que ganhava porque aqui conseguia resolver tudo, ao mesmo tempo sem andar para trás e para a frente. Porque para tirar o BI precisava da certidão

de nascimento, ia logo buscar a certidão, ia depois tirar o passaporte se fosse caso disso, portanto todas essas coisas, era tudo muito mais fácil no mesmo espaço, era muito mais agradável para o cidadão fazer tudo ao mesmo tempo.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Eu penso também que sim, porque tudo é diferente e é mais eficiente, nós estamos sempre a aprender e tentamos sempre melhorar, e portanto acho que sim. Nós tínhamos também uma grande preocupação, como era um serviço novo e era tratado diretamente, aqui, na Loja, nós também melhorámos o atendimento com o projeto do BPC. Sim, também, todas trabalhávamos com a mesma finalidade, portanto maior interesse em resolver o problema, mais rapidamente, não quer dizer que os outros não se resolvessem rapidamente, só que estes dependiam mais diretamente de nós. Nós não teríamos que mandar para os serviços de retaguarda, que às vezes demoram a chegar a quem de direito e a serem trabalhados, nós aqui era mais próximo e havia intercâmbio entre várias entidades, tornava-se mais fácil e melhorou também a nossa ação de trabalho,

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Sim não há dúvida nenhuma, posso também dizer e porque vim fazer a abertura da Loja, acho até que a criação da Loja do Cidadão alterou o atendimento da SS, porque aqui era completamente diferente da maneira de trabalhar dos serviços de origem. Nos serviços de origem as coisas não interagiam tanto, e era diferente. Aqui penso que a SS que melhorou consideravelmente com o atendimento na Loja do Cidadão, porque aqui era tudo mais fácil, os serviços eram intervenientes, eram todos mais próximos, há um intercâmbio maior.

C1.1 -Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

De uma maneira geral foi de adesão. Não havia grande resistência, as vezes quando havia, assim, alguma fase de maior afluência, porque o serviço tinha um tratamento especial, poderiam dizer... “ah agora temos que fazer isto em primeiro lugar”, porque dava-se sempre primazia a esse serviço porque estavam vários serviços envolvidos, mas nunca ninguém dizia o que quer que fosse, poderiam dizer...”ai que chatice agora ter que ir fazer este serviço já e não me apetecia nada”...mas nada de especial, a adesão foi boa.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da coordenação local, como determinante para a concretização deste projeto?

Não sei, nada de especial que possa ser considerado.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela coordenação local?

Já não me lembro, portanto enfim nós fomos informadas de como é que se deveria proceder e na altura foi até a unidade de gestão que estava em funções, porque isto era tudo a nível do serviço da loja. O nosso serviço de SS de retaguarda apoiava-nos mas o serviço funcionava diretamente aqui na loja.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com outros os organismos? Considera, que as equipas de atendimento também estavam motivadas para cooperarem entre si? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim, sem dúvida. O ambiente daqui sempre foi, e espero que continue a ser, houve sempre um bom entendimento, uma boa colaboração, e quando nós temos abertura de outros serviços com os quais trabalhamos para que os problemas sejam resolvidos com brevidade e satisfação do cidadão acho que é sempre de salientar, e aqui era uma família, e os serviços aqui tanto públicos como privados trabalhámos sempre como uma família,

espero que ainda hoje se mantenha. As equipas também tinham este espírito, de uma maneira geral, porque não há a perfeição, não quer dizer com isto que um ou outro elemento pudesse ser um bocadinho mais renitente, mas de uma maneira geral éramos todos muito acessíveis e colaborantes.

Sim, porque ao fim ao cabo todos nós precisávamos uns dos outros, todos nós trabalhávamos em prol do mesmo fim, que era a satisfação do cidadão, e portanto quanto mais nós nos empenhássemos em colaborar maior era a resolução do problema. Porque havia sempre a SS que estava relacionada com as finanças, as finanças que estavam relacionadas com a ADSE, a ADSE estava relacionada com o Ministério da Saúde, a SS com o Ministério da Saúde, portanto nós mesmo entre entidades públicas tínhamos sempre qualquer coisa, todos os dias, em que nos relacionávamos para resolver o assunto do beneficiário, porque uma das coisas que aqui sempre foi feita era que quando o beneficiário por qualquer motivo se dirigia a um serviço e que o serviço não era o que ele procurava nós não mandávamos o beneficiário embora, olhe vá para o serviço tal... e tire a senha, havia sempre um acompanhamento do funcionário desse serviço onde ele se tinha dirigido e ia ao outro serviço onde ele tinha de ir e explicava à colega o que é que se estava a passar e as colegas tinham sempre abertura, atendiam as pessoas, se fosse possível logo, se não fosse possível aguardavam um pouco. Se a pessoa era de idade e se precisava de qualquer elemento de outra entidade íamos lá buscar e os colegas tinham abertura. Estou-me a lembrar agora, nomeadamente do cartão de assistência médica no estrangeiro, que às vezes confundiam, e às vezes em vez de irem à ADSE vinham à SS ou vice-versa e nós nunca tivemos qualquer problema com os colegas, foi sempre um relacionamento muito positivo entre nós.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Sim dúvida nenhuma, e isso também foi a Loja do Cidadão, a gerência que estava cá na altura que fizeram essas sinergias e melhorou. Tanto o funcionamento dos serviços como o BPC.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Talvez porque tenha sido a primeira Loja criada, talvez porque será a Loja com melhores condições de atendimento, porque há estacionamento, há espaço para as pessoas poderem esperar, há comércio na rua, porque noutros lados nem sempre a pessoa pode tomar um café.

D4.1 - Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

Não foi sempre de adesão. Nunca senti resistência. Como disse vim para cá quando ela abriu, trabalhei aqui bastantes anos, 10 anos, e nunca encontrei qualquer resistência entre as outras entidades.

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

Acho que o desempenhei bem! Porque consegui, uma vez que esse serviço tinha prioridade, sempre cumprir com os prazos, e portanto nunca o serviço ficou para trás.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Era um projeto novo que entretanto não saberíamos se teria grande êxito, na medida em que não sabíamos a afluência que teria. Mas felizmente resultou, houve capacidade de reposta e de funcionamento.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Perigar não, embora algumas vezes havia uma grande afluência, não sei se tornou moda mas havia muita gente que perdia a carteira, e havia muita gente a vir cá e, como disse, esse serviço tinha prioridade, às vezes tinha que ser feito rapidamente e não havia muito tempo, nomeadamente, na altura das férias, porque havia redução de pessoal, mas nunca houve qualquer resistência ou má vontade para que o projeto não fosse para a frente.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Sim, normalmente estava ao critério das responsáveis e, nós tínhamos a preocupação de que tudo o que dependia diretamente de nós, fazíamos sempre os possíveis para que a coisa funcionasse, e cá estávamos, e portanto tínhamos essa preocupação.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado –

Nome: E11

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 40

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data: 10 de Maio

Horário: 10:00h

Tempo previsto: 40m

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos individuais e ou equipa?

Não. Foi na altura uma opção veiculada pelo Presidente e Vice-Presidente do IRN. A ideia proveio do ministro Pedro Silva Pereira. E foi-nos dado ordem para estabelecer as sinergias que fossem necessárias para implementar o balcão.

B1.2 – A ideia de incluir esta medida nos objetivos individuais e da equipa, foi da coordenação local, ou da direção do organismo a que pertence?

Foi uma ideia política, essencialmente, uma ideia do executivo, transferida para a cúpula do instituto, e obviamente, como pessoa que estava no terreno, coube-me a mim implementar.

B1.3 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Essencialmente facilitar a vida dos utentes, e colocar no mesmo balcão todos os documentos furtados, que era a maior parte dos casos.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, foi estabelecida uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pela chefia intermédia, ou pela coordenação local?

Foi-nos dado um prazo, que foi cumprido. Foi estabelecido pela direção do IRN.

B3.1 – Acreditava que o BPC melhoraria alguns dos pontos fracos na prestação serviço público? Quais?

Sinceramente acreditava que podia melhorar e facilitar muito a vida aos utentes, apesar de terem nascido muitos anticorpos dentro do instituto.

B4.1 – Acha que foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC?

O IRN estabeleceu que o balcão tinha que ser criado e incumbiu-me a mim e à coordenadora geral dos serviços do IRN nas Lojas do Cidadão, Dr.^a Diana Reis, que fossem feitas as diligências necessárias para reunir os serviços que se queria que fizessem parte do BPC.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, acha que foram identificadas, à partida?

Não vi.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agencia de Modernização Administrativa?

Pelo Governo, por aquilo que nos passou foi seguramente pelo governo, que remete para a propria inauguração do balcão que contou com presença do Ministro Pedro Silva Pereira e Tiago Silveira.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Top-down

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não.

B6.2 – E quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Houve várias alterações. Desde logo, na altura ainda existia o BI, teve que se gerir outro tipo de controlo, teve que adequar, porque havia uma situação que levantou alguma celeuma relativamente à guarda dos BI, porque havia quem não queria que eles saíssem do balcão do BI para irem para outro lado, havia a sensação que existia perigo com o transporte dos BI de um lado para outro, designadamente aí houve essa resistência.

Houve necessidade de estabelecer mecanismos de controlo no BI e Dua.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na prestação do serviço público?

Dentro dos serviços da LC, claramente, houve, houve necessidade de fazer esquemas de rotação entre os funcionários tendo em conta o BPC, que anteriormente não era tido em conta. Houve necessidade de harmonizar os funcionários do IRN com os funcionários da AMA e que estavam lá também a prestar serviço. Houve necessidade de estabelecer mecanismos de controlo no BI e Dua externos àquilo que estava regulamentado, pelo menos nessas situações houve necessidade de introduzir outras rotinas.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público?

Eu acho que introduziu, as pessoas aderiram muito ao balcão, porque veio ao seu encontro, porque, anteriormente, tinha que ir tratar do bilhete identidade, e depois da carta de condução, e depois do cartão de contribuinte. Naquela altura, a pessoa chegava ali e tinha tudo feito, poupava em termos de tempo e incómodo, que é, atendendo a que a LC Laranjeiras é a loja que tem mais afluência de público, se a pessoa fosse tratar em cada setor, gastaria três, quatro, cinco vezes mais tempo, e isso foi muito bom para as pessoas. Pelo menos era essa a mensagem que passavam, e até em termos de reclamações, elas foram muito poucas, atendendo aos outros serviços.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização?

Deveria ter contribuído. Não aproveitaram, valores como a celeridade dos processos. Concentração de documentos.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

N.R

C1.1 – Qual a perceção da coordenação local sobre a atitude das equipas de atendimento relativamente ao BPC?

Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão sem dúvida, tanto os do IRN como os da AMA.

C2.1 – Destacaria alguma(s) decisão da coordenação local, como determinante para a concretização deste projeto?

Nenhuma. Como eu disse a alguém que me levantou diversos problemas, e que não estava de acordo com a existência do BPC, eu não estava ali para estar de acordo, a ideia até me parecia boa, mas eu não estava ali para executar, boa ou má, manda quem pode, obedece quem deve. Tinham dito para implementar, e eu executei. Não tive qualquer decisão que fosse importante, tentei transportar para o BPC as coisas relativas aos 3 gabinetes do IRN, depois associados com as outras entidades foi-se arranjando um esquema e foi funcionando bem.

C3.1 – E quais foram as principais ações realizadas, pelas coordenação local?

Essencialmente foi estudar um pouco como é que se podiam interligar os diversos serviços, dum para o outro, sendo que o documento base do Perdi a Carteira era o Bilhete de Identidade e a partir daí estabelecer as prioridades relativamente aos outros documentos.

D1.1 – Sentiu-se motivado para cooperar com os outros organismos? Considera que as equipas de atendimento também estavam motivadas para cooperarem entre si? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim, sempre.

Também estavam.

Essencialmente, havia pessoas mais complicadas. Eu tive a preocupação de levar/selecionar para o balcão as pessoas que tinham menos dificuldades de se articular os outros, mais espírito de entre ajuda, maior grau de responsabilidade, esse foi a minha principal preocupação. Era um serviço que tinha de ter uma boa imagem, por isso, tinha que ter as pessoas certas.

D2.1 – Considera, que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos da Loja do Cidadão Laranjeiras, foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do BPC?

Sim! Para além das sinergias em termos profissionais, o bom ambiente que reinava entre os diferentes elementos das diferentes entidades, isso facilitava tudo.

D3.1 – Na sua opinião, o que justificou a opção do Governo e direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão das Laranjeiras?

Porque era a primeira LC e como tal seria a primeira a ter o BPC.

D4.1 – Qual a principal atitude de cada um dos parceiros na conceção, desenvolvimento e funcionamento do BPC? Atitude de adesão ou de resistência?

De início houve alguma resistência. Das reuniões que assisti, penso que no início houve alguma resistência da ADSE, todas as outras pessoas, entidades, entraram de cabeça...

E1.1 – Como caracterizaria o seu papel na concretização e funcionamento do BPC?

O meu papel foi arranjar os meios logísticos e humanos, e a constituição de sinergias sem pôr em causa as regras básicas do funcionamento do serviço, por exemplo a contabilidade teve que se arranjar outro esquema, mas que se arranjou, e aliás não se fugiu do que estava implementado. Eu apenas me limitei a criar as infra estruturas para que o balcão pudesse funcionar.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?

Os recursos eram relativos, em termos logísticos não foi fácil. Nos RH confiava, nunca tive qualquer problema com os recursos do IRN, nem com os da AMA.

E3.1 – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Depois de começar a funcionar, tudo correu normalmente, não acho que tenha havido problemas de maior. Antes de começar a funcionar, houve algumas tricas, receios, que se vieram a mostrar completamente infundados. Por causa da segurança do BI.

E4.1 - Como responsável de equipa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Não! Mantive as coisas como as tinha pensado, porque como eu disse a quem tinha esses receios, não me cabia a mim questionar o que é que era para ser implementado, cabia-me implementar aquilo que me tinham mandado fazer. Aliás não via qualquer fundamento nesses receios, se calhar tinha uma perspetiva facilitadora, mas o que é certo é que o BPC funciona há cerca de 6 anos e não me consta que tenham roubado algum BI.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E12

Idade:

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 10 (AP); 25 (TCC)

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos estratégicos da organização?

Claro que fez. Aliás já fazia parte dos objetivos estratégicos, ainda, da UMIC. Não nos podemos esquecer que do ponto de vista de Governança colaborativa, quando chegámos à AMA, nesta área da Administração Electrónica, era já um caminho que vínhamos a percorrer detrás, e é bom que nós nunca esqueçamos que só existe colaboração quando existe laços de cumplicidade e de confiança, que não se criam só porque estamos no cargo A B ou C, E portanto o BPC vem nessa sequência, nós estávamos numa visão muito grande de modernização da AP, de criar condições, que independentemente de haver ou não tecnologia, se conseguisse, pelo menos, provar conceitos e, claramente, o perdi a carteira, naquele tempo, em 2007, que foi quando se iniciou o projeto era uma prova de conceito, e por isso mesmo queríamos mostrar, a todos, que era possível trabalhar de uma maneira diferente, mesmo que a tecnologia não fosse a melhor, e por isso contámos com as pessoas, como a Paula, que se empenharam a dirimir dificuldades, que não eram tecnológicas, eram era de relacionamento e de procedimento.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Há uma estratégia concertada... Visão. O conceito Loja do Cidadão, estrito senso, já nessa altura nós dizíamos que estava praticamente esgotado, era muito difícil dar continuidade a um modelo onde as entidades tinham que pôr muita gente, onde continuavam separadas, e portanto este projeto surge numa estratégia muito clara de perceber que outras maneiras se podia dar atendimento personalizado? Continuar a ter qualidade no atendimento, mas fazê-lo de uma forma muito mais integrada, e que permitisse que pessoas, muitas vezes, que não tinham nada a ver com uma determinada entidade, pudessem dar serviços dessa mesma entidade, portanto ser operador, uma espécie de *front office* único, de um *back office* descentralizado.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, estabeleceu uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelo Governo?

Não, não, fomos nós que o estabelecemos! Desse ponto de vista, o governo não tinha, sequer muito bem a noção, queria provar conceitos, queria ter os seus momentos. Aliás estas coisas são sempre feitas com duas perspectivas, que nós na altura também não tínhamos, hoje à distancia consigo tê-la, a primeira é um *Quick Win* como este dá *empowerment* a todos, dá momento de luxo em termos de visibilidade pública para o governo, e dá a quem quer operacionalizar coisas, Poder para poder continuar, Portanto, este projeto, era um dos que nós já tínhamos colocado na carteira de projetos ainda com a UCMA. Mas recorda-se que nós fizemos até um teste, uma prova de conceito de Loja do Cidadão de 2ª geração, em que testámos todas essas componentes e o BPC já era uma ideia que nós, nessa altura, já estávamos a tentar testar.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Não tenho a menor dúvida que sim! Até porque os projetos desta natureza de simplificação administrativa, têm um objectivo muito claro, que é como que facilitamos vida das pessoas? E facilitar a vidas das pessoas é no caso de renovação de documentos, um pesadelo. A ideia de que as pessoas perdiam, pelo menos, uma semana, naquele tempo, até poder passar por todas a capelinhas somente para renovar 4 documentos, nem sequer era mais do que isso, era impensável. O poder fazer isso com marcação foi, ao fim ao cabo, a grande inovação que nós fizemos neste projeto, com a ajuda de toda a equipa este projeto foi crescendo à medida que as pessoas

traziam os contributos. Obviamente alterou um paradigma, que era a AP está muito mais próxima, a AP está aqui para me servir e não está aqui para me controlar. Para mim, talvez uma das coisas mais importantes do projeto.

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Vamos ver, nós tínhamos uma visão e tínhamos alguns *Business Plan*, portanto a ideia é, qual é custo benefício de balcões integrados? Nós trazíamos uma experiência também, e desse ponto de vista, mais uma vez a história conta, que quando se criou as Lojas do Cidadão, quando o IGLC surge, quando os Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) são criados em 2000 já estávamos a testar modelos desta natureza. Com o que tínhamos, com o que sabíamos, na época, e portanto o *Business Plan* era sempre muito claro, haveria sempre uma componente de benefício direto e indireto muito grande, se integrássemos serviços, se integrássemos a prestação de serviço. Diretos naquilo que falei, na qualidade de prestação, na facilidade, na satisfação daquilo que nós estaríamos a servir. Indiretos, porque fica muito mais barato um serviço dessa natureza, portanto ter uma única pessoa que dá serviços de vários é totalmente diferente que ter 4 ou 5 pessoas a dar serviços de cada uma delas. E portanto esta *Shared Services*, que na prática um balcão integrado, serve para isso mesmo. Já era algo que fazia parte da nossa visão, de criar um conceito de atendimento público menos oneroso para o estado. É um problema que ainda não está resolvido! Foi o momento exato, porque sem ele nós não teríamos mostrado, com a abertura da LC de Odivelas que havia 3 conceitos novos que estávamos ali a apresentar: um era o Balcão Multisserviços, ainda incipiente, apesar de já ter uma ambição, muito grande, e já tinha, genericamente, à volta de 50 ou 60 serviços, não estou a ser exata, porque já não me recordo bem, mas tinha um volume muito grande de serviços pequeninos, fragmentados, digamos, das várias entidades; segundo, tínhamos um balcão chamado “Perdi a Carteira”, um balcão integrado que tinha toda a funcionalidade do que é uma, como os espanhóis chamam “ventana única”, janela única de atendimento, e ainda tínhamos um terceiro conceito que era colocar entidades municipais a trabalhar num espaço de Administração Central, e portanto estes três elementos faziam parte de uma estratégia que nós trazíamos, concertada, portanto o momento, sim, foi exactamente aquele, porque tinha que ser aquele.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

A análise *swot* foi feita, como é óbvio, e apesar de parecer que na altura nós também fomos um pouco...- como aliás faz parte destas coisas - há uma componente voluntarística que tem aspectos positivos e que tem aspetos negativos. Falando do ponto de vista estrito da gestão, nunca se deve ser voluntarista, falando do ponto de vista da liderança tem que se ser voluntarista, porque senão não se consegue fazer e, portanto, desse ponto de vista havia ameaças, que era estarmos a avançar com um projeto que poderia, não tendo a cumplicidade das outras instituições, ser um flop, e por isso o trabalho que o gerente de Loja, na época, o caso da Paula quando aceitou estar à frente da operacionalização disso, e usando as entidades que já estavam na Loja, foi exactamente usar a sua rede de contactos e de cumplicidades já dentro da própria loja, que depois ao meu nível, ao nosso nível mais estratégico, teria a ver com os diretores gerais que estavam apontados, e portanto eu diria que desse ponto de vista estávamos a pôr uma rede forte, para que as ameaças não se transformassem em realidade.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Pela Agência

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Ambas, como acabei de dizer, nós tivemos esse modelo, que foi por um lado as entidades que estavam na própria loja serviram o modelo, e portanto aqui havia o *Bottom-up*, e por outro lado, havia, no caso, a própria Presidente da Agência a falar com os seus colegas, a ter, não só o beneplácito deles, mas também o beneplácito político, porque, também, sem ele nós não teríamos tido êxito, tínhamos alguma divergência de algumas entidades que não estavam, muito, para aí viradas, digamos assim, na época, como nunca estão, e portanto às vezes saber que havia um *empowerment* político, resolvia. Portanto um projeto desta natureza, enfim da minha experiência pessoal, não pode ser feito sem esses dois ingredientes, isto é uma sanduíche em que, de fato, nós estamos no meio, nós damos a ideia, mas precisamos deste apoio de baixo, mas também precisamos da cobertura política.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não. Não. De todo! O Perdi a Carteira é um projeto. E como projeto era mais uma prestação de serviço. O que mudou sim foi a visão do que é que podia ser o atendimento público. Que é uma coisa diferente e muito mais interessante! Porque a visão do que é o atendimento, é assim a ligação entre o BO e FO, na minha opinião dever ser: o BO deve continuar a trabalhar da forma como sempre trabalhou, tem é que ter uma visão estratégica e tem que ter um plano de actividades que abrace, digamos assim, a possibilidade de haver projetos desta natureza. Mas depois o outro trabalho é feito pela estrutura de FO e portanto o BO, de fato, só se altera na medida que os procedimentos destas coisas vão de alguma maneira alterar algum pequeno processo, mas não altera, de todo, o funcionamento.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Não. Repito que o projecto Perdi a Carteira, como a Paula bem sabe, foi um projeto de procedimentos, não quisemos mexer em nada do que era rotinas instituídas, salvo erro, com as finanças fizemos um modelo já que eles tinham um modelo mais desmaterializado, criámos um *Web Service*, que em vez de o processo ir em papel ou ir por mail, que nós em alguns casos até por mail enviávamos, já ia por *Web service*, fazíamos isso salvo erro com as finanças e com uma entidade privada qualquer, ACP. Mas não fizemos mais do que isso. Claramente a grande mudança estrutural de sistemas de informação aconteceu com o Cartão de Cidadão, aí sim, aí claramente foi a grande rutura com o modelo anterior de sistemas, que existia.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais

Seguramente. A simplificação que nós fizemos, e até os próprios Workflows montados, inclusivamente os formulários que depois acabaram por se adoptados. Até porque o projeto perdi a carteira foi o projeto precursor do cartão do cidadão, porque nós testámos no BPC o que viria a ser algo do ponto de vista tecnológico, integrado num cartão de plástico e, desse ponto de vista, mais uma vez, os projetos em Portugal, do ponto de vista que é atendimento público, nós usámos sempre uma metodologia diferente, e posso dizer nós, porque se calhar por causa dos anos todos de trabalho que tenho, e nestas áreas acabei por ter essa transversalidade desde que começámos na década de 90, a tratar da visão do que é que ia ser atendimento público. E na verdade nós fizemo-lo sempre de uma forma diferente do resto do Mundo. Do Mundo, não da Europa. Porque nós sempre considerámos que se testássemos um conceito fisicamente, tendo em conta a cultura portuguesa, esse conceito dava-nos o poder para poder desmaterializar, o BCP desse ponto de vista foi, também ele, precursor daquilo

que veio a ser, o grande, o maior projeto, que até eu própria liderei, alguma vez na minha carreira na AP, eu falei em 38 anos de FP mas tenho mais 6 anos de privado, na prática, tenho cerca 43/44 anos de trabalho, mas foi talvez o projecto mais desafiante, a todos os níveis, que eu tive, foi claramente o Cartão de Cidadão e o BPC foi precursor, ajudou-nos a perceber as dificuldades e o que é que poderia ser integrado no mesmo cartão, 5 entidades diferentes.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Pela possibilidade de testar uma coisa que era para nós era essencial, tirar um tabu de cima da mesa! Que era só uma pessoa especializada numa determinada entidade é que poderia dar serviços dessa entidade, e que outra nunca estaria preparada para o fazer. E o portanto o BPC demonstrou que era possível que uma pessoa independente de todos, nesse caso era um operador da própria AMA que fazia esse trabalho, estava capaz de poder dar esse serviço, desde que ele estivesse: 1- claramente definido; 2- com uma governance, também, bem estruturada; 3- desenhada de uma forma que facilmente se conseguisse responder àquilo que o cidadão correspondia, os famosos scripts de atendimento, que foi sempre a grande falha que nós tivemos na Administração, era não ter as coisas descritas, não é? E portanto nós aqui testámos 3 em 1, que foi provar que tudo isto era possível, e ainda com um modelo de governance que era uma entidade externa poder dar serviços em nome de outrem, e portanto isto, quanto a mim, foi uma mudança de paradigma importantíssima para o modelo de atendimento público.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Trouxe uma compreensão, não direi que valores novos! Seria uma pretensão enorme dizer que um projeto como o BPC trouxe valores novos. Valores ganham-se com cultura, ou novas formas de apresentar, mas trouxe perceções trouxe compreensão, que modelos desta natureza eram possíveis. E não é por acaso que entidades, como o IRN, começam a desenvolver, partir dessa data, muito mais fortemente, projetos de centralização de balcões. O balcão das heranças, surge depois disto, o balcão dos registos, da casa pronta, etc., portanto o BPC foi um paradigma para entidades públicas que estavam envolvidas, e portanto, desse ponto de vista, acho que resultou 5 estrelas, digamos, em termos dos objetivos que nós tínhamos inicialmente fixado.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Alterar a história da AMA, não. A AMA quando foi criada já trazia este objetivo. E portanto a criação de novo modelo de atendimento, incluía balcões integrados, portanto não alterou a história. O que fez foi demonstrar que a história estava correta, e que portanto se a AMA continuasse e perseverasse nesse caminho, seguramente iria ser uma agência de grande valor acrescentado para a AP Portuguesa, e para a Sociedade no seu todo, e desse ponto de vista, acho que correspondeu.

C1.1 -Qual a percepção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

A Paula melhor do que eu saberá isso, porque fez esses contatos diretos, mas a percepção que eu tenho de topo, de topo não tivemos qualquer tipo de problema. Ao nível mais estratégico, as entidades mostraram-se imediatamente disponíveis, quem estava no terreno, como era o seu caso, é que sentia, no dia-a-dia, a pressão dessa questão, mas eu acho que não houve nem mais resistência, nem menos resistência do que é habitual. As pessoas como é, também, natural no ser humano, nunca gostam de sair da área de conforto, e sempre que saem refilam, mas depois acham piada, e portanto eu acho que tivemos de tudo um pouco. Este projeto não foi

mais difícil do que outros projetos que nós tivemos no passado. Eu diria que o PAC foi talvez o projeto mais difícil, desse ponto de vista, pela primeira vez estávamos a colocar fora de um espaço normal controlado pela AP, serviços, estávamos a pôr um operador, também, a fazê-lo e estávamos a usar um workflow que nunca tinha sido usado, anteriormente, que podia integrar entidades diversas, que corria bem ou corria mal, porque ainda por cima tinha aquela função do ministério da saúde que era muito local, e portanto se nós tivéssemos o centro de saúde naquele sítio que resultasse, que aderisse ótimo. Se não aderisse era uma carga de trabalhos. Quando chegámos ao Perdi a Carteira já trazíamos, também, todos uma historia e uma maneira de fazer coisas desta natureza, em colaboração, que não transformou este projeto nem numa cruz, nem numa epifania. Foi um projeto que acabou por resultar, porque também já trazíamos um historial, mas com diferenças, como acabamos de referir.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da direção, como determinante para a concretização deste projeto?

O fazê-lo, para mim claramente é isso! Portanto tomar a decisão de ter um risco que era fazer este projeto no tempo em que o fizemos. Recordo que tínhamos uma questão política, que tínhamos que o pôr a funcionar em 6 ou 7 semanas, uma coisa assim absolutamente estúpida, e isso claramente era um risco brutal. E aí era o tal voluntarismo que se paga, mas quanto a mim foi o risco maior que nós tivemos. Eu nunca tive duvida sobre o interesse e o sucesso do projeto, agora claramente fomos um pouco loucos, na forma como o fizemos, mas eu também não tinha duvidas, e falo em nome pessoal, como sabe foi um projeto liderado por mim pessoalmente, eu acreditava muito nas pessoas que o estavam fazer, e portanto projetos desta natureza, de grande alteração nós temos que acreditar e ter uma equipa em que acreditamos de olhos fechados, e eu acreditava muito na Paula, acreditava muito na Matilde, acreditava essencialmente em vocês as duas. Eu acho que vocês foram os pilares deste projeto, e portanto tendo uma boa liderança intermédia, como era o vosso caso, operacional, eu sabia que se vos dissesse que era 3 semanas, vocês haviam de o fazer em 3 semanas, e portanto, desse ponto de vista foi um risco assumido, perfeitamente claro.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela direção?

Primeiro nós tínhamos que ter uma visão muito clara do que queríamos, portanto desenhamos, como se recorda também, todo o projeto, o que é queríamos fazer? que entidades queríamos envolver? Esse modelo foi vendido a 2 níveis: foi vendido, superiormente, portanto à própria Secretária de Estado da Modernização Administrativa, que naturalmente ela é que patrocinava toda esta essa mudança. E vendida também aos meus pares, no próprio Conselho de Direção, porque o Conselho de Direção era diverso, e portanto tinha pouca sensibilidade em algumas matérias desta natureza. E um projeto destes, envolve toda a gente, envolve toda a direção numa tomada de decisão. Portanto tomado, do ponto de vista estratégico, esses 2 greenlight, não é, foi deixado nas vossas mãos que o plano que nós tínhamos acordado, o *time frame* que estávamos já a contar, e que nos parecia, apesar de tudo, exequível, já que havia muito contatos anteriores, e eu recordo-me que desse ponto vista a Paula apontou a agenda dizendo que anteriormente, inclusivamente, até no próprio relacionamento na Loja do cidadão, já sentia que havia possibilidade de se poder fazer, e portanto nós aí foi Win-Win, portanto ganhámos da sua colaboração, daquilo que já sabia que podia tirar dos seus colegas, colegas da AP, e do meu lado somente tive que ter o patrocínio político e dos pares, do conselho de direção, para dar luz verde para que vocês pudessem pôr de pé o projeto.

D1.1 – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Estavam, estavam! Isso não tenho dúvida. Se não tivessem, nós não tínhamos conseguido fazer o que fizemos, no espaço de tempo que fizemos.

Claro, a única coisa que nós dissemos, sempre, e aliás esse foi sempre o late motive de todos os projetos, foi dizer que nunca iríamos causar demasiado distúrbio naquilo que já era a vivência ou o procedimento de cada entidade. E por isso, vocês tiveram o cuidado de criar procedimentos que entravam, entrosavam perfeitamente, naquilo que já era o funcionamento normal da instituição em termos de BO. E portanto, por isso é que foi fácil criar um FO integrado, apesar do BO continuar, em alguns casos, exatamente igual ao que era no passado. E isto, isto não é mau! Esta é que é a parte mais interessante...e mais "clever", este termo é mais interessante dito em inglês do que em português, não é mais esperto! mas é muito mais interessante do que modelos muito pesados que outros países fazem, sempre, que é *"By the Book"*, tudo tem que se feito com toda...nós em Portugal, felizmente, temos uma criatividade e uma imaginação fantásticas, e conseguimos muitas vezes ultrapassar aquilo que parece inultrapassável, em curto espaço de tempo, como foi este caso.

D1.2 – Considera que as chefias intermédias e locais estavam motivadas para cooperarem com colegas de outros organismos públicos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

n.r.

D3.1 - O que justificou a opção da direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras? Exatamente porque estava lá a Paula. Portanto estamos a falar sempre de pessoas. A sua tese é sobre governança colaborativa, e a questão aqui tem a ver com pessoas, projetos destes e sucessos desta natureza não se conseguem só com procedimentos, nem com modelos. Estas coisas só se fazem com as pessoas, nós fizemos nas Laranjeiras, porque a Paula era a gerente da Loja, e portanto eu não ia fazer isto noutra sítio qualquer que não tivesse confiança de quem estava lá, que estivesse alinhada com os princípios e com a visão que nós tínhamos para o projeto.

D3.1 - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?

E1.1 - No seu entender, qual foi o papel da direção na concretização do BPC?

Patrocínio.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Nunca duvidei.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

É um bocadinho a síntese do que dissemos na totalidade. Por um lado, era um momento oportuno, porque queríamos mostrar que conceitos como este, a partir do momento em que estávamos a criar uma Loja do Cidadão de 2ª geração, o que era isso do conceito de loja de 2ª geração? E portanto este era prova mais evidente desse significado.

Começou nas Laranjeiras, exatamente, pelos elementos que acabei de dizer, e era um local onde nós policiávamos de uma maneira mais funda, até que ponto isto podia ser ou não ser correto. Portanto foi uma prova de conceito ganha, que depois pudemos exportar já com toda naturalidade para novas lojas que vieram a ser abertas. O BPC depois perde, digamos assim, a sua dimensão, enquanto modelo, para passar a ser o balcão

Cartão de Cidadão, mas na prática foi ele que ajudou a que o Cartão de Cidadão também pudesse ser uma realidade.

Portanto, do ponto de vista de fatores críticos de sucesso, foi fator crítico um projeto bem estruturado, com objetivos muito claros do que é que se queria atingir, com métricas muito claras, temporais, de como é que se queria fazer e em quanto tempo queríamos fazer, porque já sabíamos, do outro lado, quais eram os objetivos: Que era facilidade para o cidadão, naquilo que significava facilidade e proximidade, e aquilo que significava, também, para o poder político, provar que este novo conceito de atendimento público fazia sentido, e claramente, também, foi uma forma de ancorar a AMA em termos de se transformar numa entidade reconhecida, quer pelos cidadãos, nem que fosse através das Lojas, mas também foi uma forma de ancorar o reconhecimento dos pares da AP, relativamente ao papel que a AMA poderia ter no âmbito das entidades, da modernização administrativa. Portanto, eu diria que este projeto foi um projeto *Win-Win-Win*: Ganhou o governo, ganharam os cidadãos, e ganhámos nós, nós AMA, enquanto empowerment para trabalhar com a AP.

E4.1 - Como responsável por um dos organismos envolvidos, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Eu diria que fizemos isso a todo o momento. Nós estivemos sempre muito a par, e inclusivamente toda a direção se empenhou, na altura, em dar todo o apoio, inclusivamente, dirimindo às vezes algumas dificuldades, mais legislativas, pedindo, até apoio político, para isso. E portanto, eu acho que toda a direção, inclusivamente, se empenhou, porque acreditou que este projeto, claramente, seria diferenciador.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome. E13

Idade: 59

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 34

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos estratégicos da organização?

Fez, exatamente, fez parte dos objetivos do IRN e o sucesso está á vista em colaboração com a AMA.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Este serviço novo é um serviço que aglutina vários serviços num único local. Ora o cidadão em vez de ir de 5 ou 6 locais para tratar de 5 ou 6 documentos, e tiver hipótese de ir a um só local tratar desses documentos, naquele espaço, é ganho de horas é ganho de tudo e mais alguma coisa. Todos nós lucrámos, principalmente o cidadão. E tem sido um grande sucesso, este balcão.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, estabeleceu uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelo Governo?

Este guia de ação foi dirigido pela AMA e muitíssimo bem, e teve a colaboração do IRN, mas sobretudo a acção principal em todo este projeto foi da AMA. O IRN limitou-se a dar o seu aval, a apresentar funcionários, a aderir ao projeto, porque entendeu que o projeto era extremamente útil, para o cidadão.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Sobretudo na área do atendimento ao cidadão, porque tal como há bocado referi, se o cidadão perde a carteira onde são furtados 5 ou 6 documentos da sua vida privada, do seu dia-a-dia, se em vez de ir a 5 ou 6 locais, as vantagens são óbvias. Temos recebido elogios, por parte dos cidadãos e das várias instituições. Este balcão tem sido um grande sucesso, oxalá venham mais balcões como este.

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Julgo não ter sido pensado. Houve alguém que terá tido a ideia, se não estou em erro a ideia saiu da AMA. A AMA lançou as bases, convidou os vários elementos, os vários componentes de vários organismos para integrarem e avançarem com o projeto. O projeto avançou, tem sucesso. Faz-me lembrar muito o projeto do Cartão de Cidadão, o CC também é um aglutinar de 5 cartões, e o êxito está à vista. E tanto assim é, que todos os meses temos visitas de entidades estrangeiras que querem imitar e verificar como é que isto funciona. É evidente que nós ainda não divulgámos muito a nível internacional este balcão, eu penso que é altura de o fazer, porque este balcão é um balcão de grandes elogios e de grande sucesso.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

Eu acho que se superaram, passou-se por cima dessas mesmas ameaças. É evidente que houve funcionários que na altura pensaram como é que é possível nós tratarmos de 4 ou 5 documentos, aqui, na hora, ao mesmo tempo, quase em simultâneo, pois, mas isto, a dificuldade aguça o engenho. O que é fato é que as pessoas aderiram e gostam do projeto. Na minha perspetiva, os funcionários eram a principal ameaça. Há aquele início em que o funcionário, tudo o que seja novo ele é um bocado conservador por natureza, resiste, mas isso faz parte da nossa natureza, é a nossa maneira de pensar, reagimos ao nosso “rame” “rame”, mas ao fim de algum tempo aderiram, porque vêm que o cidadão sai dali feliz, e consegue tratar num só local de todos os documentos furtados.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Penso que a AMA terá dado sequência ao ministério respetivo que teve a ideia. Mas quem esteve à frente do projeto, foi exatamente a AMA.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Top-down.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Não me parece. Os mecanismos já existiam e foi dar-lhes continuidade.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais

Mantiveram-se as que já existiam.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Trouxe, exatamente, ideias novas, o conceito de balcão único, que tem que ser criado custe o que custar em todos os serviços. Não se entende que um cidadão, precise de tratar de 4 ou 5 assuntos, e tenha que ir a 4 ou 5 locais. Este balcão, perdi a carteira, é exatamente o cerne, o início, do que poderá vir no futuro. O resultado da experiência é tão bom, tem tido resultados tão positivos, que acho que vai originar que outros resultados comecem a surgir. Eu posso dizer, por exemplo, aqui no IRN, criámos espaços de registo em vários pontos do país, onde criámos este tal conceito de balcão único, onde são tratados assuntos relacionados com o registo civil, predial, comercial, automóvel, tudo num único balcão, exatamente, a partir desta ideia. Para não se perder tempo, hoje, não se pode andar o dia inteiro a perder tempo, de local em local, para tratar de assuntos. Nós temos que criar a estrutura para tudo o que é relacionado com o IRN ser tratado num único balcão. Nós tentamos, a ideia ainda não está implementada na sua totalidade, mas já está muito avançada.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Sim, sim, veio ajudar a mudar a mentalidade do funcionalismo público. A mentalidade de bem servir, com celeridade, e com competência e com qualidade, sobretudo qualidade.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Sim teve o seu contributo, a ideia que nós temos no IRN, já há algum tempo, o balcão único dos serviços. E esta ideia do BPC num único local, foi uma ideia ótima e ajudou a criar as bases para isso.

C1.1 -Qual a perceção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Adesão. Das chefias houve uma grande adesão desde o início, porque toda a agente viu, e se apercebeu das largas vantagens que este serviço traria para o público. E nós temos que trabalhar em função do público...“Faz ao público o que gostarias que te fizessem a ti”.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da direção, como determinante para a concretização deste projeto?

A única que eu entendo foi a adesão imediata ao projeto.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela direção?

Convencer os nossos funcionários que tinham aderir a este projeto, mobilizá-los para o projeto, dar-lhes formação para o projeto, e correu tudo bem.

D1.1 – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Também aderiram muito, pelo menos da parte da AMA encontrámos toda essa colaboração.

A ISS e Repartição de Finanças, abandonaram um pouco os projetos de balcão único, as únicas entidades que têm colaborado têm sido a AMA e IRN. Por exemplo estou a ver nas LC as repartições de finanças e o ISS a abandonarem as LC, o que é de lamentar, porque só se entende as LC com estes serviços.

D1.2 – Considera que as chefias intermédias e locais estavam motivadas para cooperarem com colegas de outros organismos públicos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim, exatamente.

Sim, tivemos muitas reuniões sobre esta matéria, e tentativas de aderência de outros organismos, pedimos para que eles aderissem, mas infelizmente não conseguimos.

D3.1 - O que justificou a opção da direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras? Porque é exatamente o espaço ideal para dar continuidade a projetos como este. As LC com a sua plenitude tal com estão desenvolvidas, as mais recentes, as mais modernas, estão no sentido de facilitar ao cidadão a prestação de serviço, em todos os aspetos, com rapidez, competência, qualidade no atendimento. E tudo isso tem sido feito. Eu acho que as LC têm sido a charneira de todos estes projetos, só tenho pena, volto a repetir, é que as LC tenham pouca aderência de outros organismos, isto devia ser um acumular de muitos organismos, só assim é que o cidadão aproveitaria a loja na sua plenitude, e infelizmente não consegue aproveitar, precisamente porque ainda hoje há organismos que continuam a viver nas suas ilhas, como ilhas isoladas, e que não vêem que a função pública é um tudo, e ainda não chegaram lá, infelizmente, é meu lamento! Isto é o meu lamento, é o que eu noto.

D3.1 - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?

E1.1 - No seu entender, qual foi o papel da direção na concretização do BPC?

Aderência de imediato.

Isto já era na sequência, porque nós, como todos sabem, nós estivemos desde o início em todas as questões relacionadas com o tal choque tecnológico, com os avanços da informática, tudo isso. Como tal, nós já tínhamos o andamento para esta coisas, aderimos a isto com o maior dos à-vontades, com a maior das naturalidades, porque nós já estávamos a funcionar, digamos assim, no avanço, já não fazemos as coisas com papeis, fazemos

com os sistemas informáticos, com troca de informação, nós já não temos a competência territorial, os cidadãos podem tratar dos assuntos onde entenderem, em qualquer parte do país, por exemplo, um prédio está situado em Lisboa, podem tratar do assunto no Porto ou no Algarve, tudo isto é uma evolução natural das coisas, é o chamado choque tecnológico, e este projeto BPC é na sequência disso mesmo, por isso é que nós aderimos com o maior dos à-vontades.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Sim. Os nossos recursos humanos são ótimos, são altamente competentes. Damos muita formação, milhões de horas de formação, anuais. Notamos que há uma aderência e há um querer trabalhar nas novas tecnologias, em tudo o que é de facilitar a vida ao cidadão.

Desburocratizar. E este é exatamente um projeto que vem no sentido da desburocratização.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Há sempre. Eu sou um otimista por natureza, até me esqueço dessas questões, há sempre os empecilhos, aquilo que inicialmente se quer travar, mas eu acho que isso foi tão residual que nós nem nos lembramos disso. Eu acho que houve uma ideia, e toda a gente aderiu a ela, porque é uma ideia espetacular.

Havia alguns constrangimentos informáticos, houve necessidade de processar dados, houve necessidade de dar formação muito pressionante, muito forte, aos funcionários, porque havia funcionários que sabiam de bilhete de identidade, havia outros que sabiam do automóvel, enfim, foi preciso as pessoas receberem formação muito forte para que estivessem aptas a desempenharem cabalmente as funções neste balcão para que os resultados fossem positivos, logo de mediato, porque interessava que isto tivesse êxito de início porque se o êxito não fosse desse modo, podia por em perigo o projeto.

E4.1 - Como responsável por um dos organismos envolvidos, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

E5 – Como vê este balcão no futuro?

Eu acho que este balcão é o início de todos os outros balcões, no futuro, de todos os outros serviços, não só do IRN, não só da AMA, mas de todos os serviços, o futuro passa por isto, porque criar o balcão único onde as pessoas podem tratar de todos os assuntos naquele balcão, e este é o balcão charneira para isso, é o balcão projeto e acho que ele tem que ter todos os desenvolvimentos para avançar. É um exemplo para a função pública. Os cidadãos reconhecem como tal.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E14

Idade: 61

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 41

Função/Cargo entre 2001 e 2005:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista

Local: Residência

Data: 1 de Setembro de 2013

Horário: 12:00h

Tempo previsto: 40m

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos estratégicos da organização?

O que fez parte dos objetivos estratégicos foi a criação do balcão único. Um dos projetos de expansão do conceito criado em 1997 e concretizado em 1999 com a primeira Loja do Cidadão, era, exatamente, na altura, o de avançar com o balcão único através de um projeto de integração de serviços.

En – Quando fala em 1997 com o Balcão Único, está-se a referir concretamente a quê?

Não, estou a referir-me à criação do projeto Loja do Cidadão. Quando o projeto da Loja foi criado, exatamente, em Setembro de 1997 e, foi criada a equipa de missão em 1999 e 2 anos depois, menos de 2 anos depois, abriria a 1ª Loja do Cidadão em Lisboa nas Laranjeiras.

O conceito que estava, e espero que continue a estar, subjacente á Loja do Cidadão que é o da concentração de serviços, facilitando a vida ao cidadão, poupando recursos ao estado e criando uma mais-valia na oferta e na distribuição de serviço público, teve esse desenvolvimento concetual da nossa parte já nos anos 2005. Foi já depois de estarem abertas e em funcionamento as maiores Lojas do Cidadão que começou a ser desenhado em 2005 e concluído em 2006 com a designação de SIAT, Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, que penso ter sido o precursor, ou pelo menos um forte contributo, para o atual Balcão Perdi a Carteira.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no SIAT?

O projeto SIAT tinha como grandes objetivos, inovar o modelo Loja do Cidadão, aumentar o nível de satisfação do cidadão/utente e a simplificação administrativa de processos. Nós fomos avaliando ao longo do tempo a experiência do funcionamento das Lojas e aquilo que nos foi sendo dado a conhecer pelos seus gerentes. E o projeto teve á sua frente, dois gerentes, um dos quais me está a entrevistar. Esse projeto permitia aproveitar a inovação tecnológica para também fazer inovação na oferta de serviço público. Era um método de distribuição de serviço público mais facilitador e que na prática reduzia o tempo dispendido na relação com as entidades, o tempo dispendido pelas pessoas dentro das lojas, o tempo dispendido pelos funcionários de atendimento. Na prática disponibilizam-se os serviços num único ponto de contato, não obrigando as pessoas a irem a vários balcões. Era essa a intenção, era um novo conceito de atendimento assente exatamente no conceito de balcão único.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no SIAT, estabeleceu uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelo Governo?

Foi a direção do IGLC que decidiu avançar. Trabalhámos em estreita colaboração com uma entidade do ensino superior, o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, e trabalhámos com um plano de ação que incluía a sua concretização e o seu pôr em funcionamento em 4 trimestres, ao fim de um ano. Não houve tempo para que essa direção acabasse este processo. Julgo que deixámos um bom contributo para a direção que nos seguiu e que fez um bom trabalho com a criação do BPC.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do SIAT/BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Nós fizemos uma reflexão muito grande nessa altura, e que transmitimos ao poder político, a nossa tutela, sobre o estado da arte, as Lojas do Cidadão, baseado num estudo realizado por um parceiro empresarial e tendo em conta a avaliação dos inquéritos de opinião dos utentes das lojas e a experiência concreta dos nossos funcionários nas Lojas, e concluímos que nessa altura, e eu atrevo-me a dizer que ainda hoje em certa medida, o cidadão/utente precisava da relação direta com o serviço que procurava, isto é a generalidade dos cidadãos tinham ainda a necessidade de um atendimento presencial, um atendimento que não fosse apenas pela internet, por exemplo. Nós concentrámos a nossa ação na melhoria desse atendimento. O atendimento presencial estava para muita gente esgotado, coisa que na nossa opinião não correspondia de forma nenhuma ao estágio de relacionamento entre o cidadão e a Administração. Mas não podíamos descurar os desenvolvimentos tecnológicos e o que esses desenvolvimentos tecnológicos permitiriam do ponto de vista da simplificação administrativa, e foi com esse pressuposto que avançamos com o projeto SIAP. Um projeto que na prática permitia alterar os processos de atendimento, simplificando o acesso do cidadão e ao mesmo tempo reduzindo custos e aumentando a eficácia e eficiência do atendimento presencial.

En – Portanto, no fundo, aquilo que penso que quis dizer é que, não estando esgotado, ainda, para o cidadão a pertinência do atendimento presencial, abria-se uma janela de oportunidade com os desenvolvimentos tecnológicos, e que permitiriam uma evolução do conceito de atendimento dentro das Lojas, era essa oportunidade. Concorda com esta análise?

Inteiramente!

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

As principais ameaças que foram equacionadas e que procuramos ultrapassar, eram exatamente a resistência dos serviços a esse sentido de governação colaborativa, e desse ponto de vista foi feito um trabalho interno, tanto pela direção do Instituto como pelas coordenadoras do projeto, e muitas reuniões de trabalho para se conseguir ganhar o apoio das entidades que estiveram envolvidas e acordar com elas como proceder ao seu desenvolvimento conjunto, portanto, a principal dificuldade foi garantir a colaboração das entidades envolvidas.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Uma vez que não estava ligado à AMA, não sou a pessoa certa para lhe responder a isso, mas presumo, e só posso presumir, que a iniciativa se tenha integrado nos esforços da Secretária de Estado da Modernização Administrativa para implementar o SIMPLEX e admito, como já disse, que a AMA tenha tido em conta um projeto que já vinha de trás, o SIAT, melhorando-o e dando-lhe um enfoque e uma nomenclatura eventualmente diferente.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Por aquilo que sei, e se ele correspondeu ao que vinha sendo feito, a necessidade de avançar com a integração e simplificação de serviços foi sentida antes de mais nas próprias Lojas, pelos seus gerentes e pelos agentes de diversas entidades. Foi assim na sua origem uma lógica de *bottom-up*. Mas a concretização do projeto, assentou na vontade política da Professora Maria Manuel Leitão Marques e na implementação pela direção da AMA.

En- E em relação ao SIAT?

O conselho diretivo do IGLC aprovou o projeto, constituiu a equipa que o iria concretizar, as várias entidades que seriam chamadas a colaborar, e desenvolveu os contactos com os interlocutores dessas entidades.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não sei se influenciou! Para ser franco, tenho dúvidas que tenha influenciado a estrutura organizacional. Agora que teve algum impacto no modo de funcionamento dessas organizações, também não tenho dúvida nenhuma. Caso contrário o balcão não tinha funcionado, houve que alterar alguns procedimentos, houve que alocar recursos... Se alterou estrutura no seu conjunto, duvido muito que tenha alterado, aliás não faria muito sentido que alterasse.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

n.r.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais

Já respondi a isso, quando se torna necessário alterar procedimentos, métodos de trabalho e funcionamento de um ou outro serviço para dar resposta às solicitações do BPC, seguramente que sim.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

O BPC entendido como um balcão único, contribui para o aprofundamento daquilo a que chama a Governança Colaborativa, isto é, os serviços precisaram de se entender entre si e de colaborar uns com os outros para conseguir criar um produto, que na prática se transformou numa forma diferente, inovadora, e mais eficiente para os serviços que se pretendia que fossem distribuídos, que fossem oferecidos ao cidadão, e portanto, desse ponto de vista houve uma alteração objetiva.

A Loja do Cidadão introduziu um valor fundamental, que foi, a concentração da oferta, com a concentração dos *front-offices* dos Serviços. O BPC acrescentou a este valor da concentração presencial, o da simplificação na oferta, permitindo concentrar num só atendedor a interlocução com vários serviços diferentes e a integração num só processo da informação relativa ao cidadão que se encontrava sedeada em cada um deles. A ideia do balcão único é uma ideia muito interessante que realmente permite inovar na forma de contato e na forma de distribuição, mas tem ainda muitas limitações que o desenvolvimento tecnológico por certo permitirá ultrapassar. Se é verdade que o serviço prestado no BPC, e no Balcão Multisserviços criado posteriormente, corresponde a um dos objetivos do projeto inicial, o projeto SIAT, que foi exatamente a capacidade de integrar os vários processos de oferta de cada uma das entidades num único balcão, o fato é que ele continua a não ter uma componente transacional maioritária. E portanto, digamos que a dimensão da oferta reduziu-se muito ao serviço mais simples, à informação, à recolha de documentos e não tanto à concretização completa do serviço oferecido por cada uma das entidades e esta é a limitação do projeto.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Introduziu seguramente estes valores que já falámos, Se contaminou o resto da organização com esses valores, não sou capaz de dizer. Acho que houve e continua a haver uma resistência grande da parte de alguns dos serviços a essa abertura de colaboração.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Tal como já havia sucedido com os Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC), a presença no BPC contribuiu para uma maior visibilidade e proximidade das organizações ao cidadão, porque passaram a contar com mais

pontos de atendimento espalhados pelo país. Não sendo de maneira nenhuma viável reproduzir balcões de atendimento presencial por todo o país, atendendo ao custo e aos RH requeridos para isso, a integração no BPC permitiu que cada uma dessas entidades estivesse presente em muitos pontos do país, mesmo que os produtos disponibilizados não correspondam à totalidade dos seus serviços, mas é um ponto de contato, um ponto de informação, um ponto de oferta dessa entidade.

C1.1 -Qual a percepção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

n.r.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da direção, como determinante para a concretização do projeto SIAT?

Houve duas decisões fulcrais: a primeira foi a de criar uma equipa de projeto coordenada por uma gerente de Loja, muito conhecedora da realidade concreta do atendimento, e de nela incluir cientistas do ISEL, associando o “saber fazer” do funcionamento das Lojas e de relacionamento com os seus operadores locais ao conhecimento científico necessário para que as alterações pudessem ser traduzida numa plataforma tecnológica que viesse a fornecer o suporte tecnológico ao novo ciclo de vida dos processos simples e integrados que se iriam oferecer nesse sistema, no SIAT. A segunda foi a de estruturar o projeto para o candidatar ao financiamento comunitário, garantir os meios financeiros necessários para que o projeto fosse concretizado.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela direção?

Nós desenvolvemos o projeto em quatro fases. Numa primeira fase, procedeu-se à avaliação e caracterização dos serviços, como eram então oferecidos na rede de Lojas do Cidadão; numa segunda fase, à definição de um conjunto restrito de serviços integrados, com base no levantamento de sinergias entre as várias entidades; numa terceira fase, estudámos a definição da plataforma tecnológica, com o apoio dos nossos parceiros científicos, e o desenvolvimento de um demonstrador de conceito; e finalmente procedeu-se a uma avaliação de resultados e à consolidação da estratégia e da arquitetura tecnológica a adotar para a entrada em funcionamento do SIAT. Foram concluídas praticamente todas estas fases, mas depois não entrou em funcionamento, porque entretanto o IGLC foi extinto, como é sabido.

D1.1 – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)?

Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Para ser franco senti as duas coisas, houve serviços que imediatamente abraçaram o projecto, imediatamente disponibilizaram recursos, imediatamente iniciaram os trabalhos. Noutros, foi preciso um trabalho mais apurado de esclarecimento e de informação, para que essa entrega ao projeto fosse assegurada.

D1.2 – Considera que as chefias intermédias e locais estavam motivadas para cooperarem com colegas de outros organismos públicos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

n.r.

D2.1 - Considera que as sinergias praticadas desde 2002 entre diferentes organismos na Loja do Cidadão Laranjeiras foi facilitadora para a cooperação entre os organismos envolvidos e para a realização do projeto SIT e que depois deu origem ao BPC?

As sinergias entre as entidades têm um histórico, e o histórico inicia-se em 1999, quando pela primeira vez serviços muito diferente e com culturas organizacionais muito diferentes, se viram forçados a integrar o mesmo

espaço e a coabitar nesse espaço e aceitar regras comuns de funcionamento desse espaço. Essa obrigação, essa necessidade que os serviços tiveram de prescindir de alguns hábitos organizacionais e de alterar alguns procedimentos, tendo de colaborar com outras entidades para conviverem no mesmo espaço, acabou por produzir uma cultura própria das Lojas do Cidadão que assentava em valores que podemos associar ao conceito de “governança colaborativa”. Aí começou a criação das sinergias, que como refere em 2002 já com uma experiência grande, já com várias Lojas do Cidadão abertas em que a maior parte dessas entidades, aliás se bem me recordo, a totalidades das entidades que vieram a ser integradas no projeto SIAT, colaboravam em todas elas e em todas elas os seus serviços, colaborando, participando, dando opinião, se sujeitavam a regras comuns de funcionamento, a regras comuns de oferta do serviço, e a uma outra coisa fundamental, que foi a razão de ser da criação das sinergias, é que estando no mesmo espaço físico as entidades melhor perceberam que os serviços que prestavam dependiam também da validação, verificação, ou de um outro qualquer contato com outro serviço que também estava presente na mesma Loja do Cidadão. Fazia pois todo o sentido que entre elas existisse uma comunicação e com essa comunicação uma sinergia. E este fato, esta realidade objetiva do seu funcionamento quotidiano, foi na minha opinião, determinante para criar a compreensão da necessidade e a execução da sinergia. E, enfim, não posso nem devo esquecer, o papel que para isso tiveram, para que isso fosse possível para que isso passasse de uma vontade subjetiva para uma realidade concreta o papel que tiveram os próprios gerentes das Lojas. E portanto houve ali uma espécie de catalisador que foi o Instituto das Lojas do Cidadão, aliás não fez mais que a sua obrigação, um catalisador que através dos responsáveis das Lojas na prática criou as condições para que isso viesse a acontecer.

Aliás, a Governança Colaborativa é um conceito mais recente do que a sua realidade traduz. Quando foi criada a Loja do Cidadão, em 1997, ela assentou no princípio da governança colaborativa, porque tinha sido impossível criar a LC e assegurar o seu funcionamento regular todos estes anos, sem essa governança colaborativa.

En- O projeto SIAT, onde reflete algumas dessas sinergias que eram possíveis de criar dentro das Lojas, surge de que maneira?

O projeto SIAT foi muito influenciado por duas coisas: primeiro pela vontade que a direção da altura, do IGCL, tinha de dar continuidade ao processo inovador, e ao seu entendimento de que as Lojas podiam ter processos mais simplificados e que portanto se poderia e devia dar um passo para assegurar a simplificação do atendimento presencial dentro das Lojas através da integração dos serviços, através da integração de informação entre os serviços, através de um processo que na altura de todo não existia de informação prévia entre as entidades que permitisse que o cidadão não necessitasse de percorrer o caminho de todas as entidades necessária para obter o serviço final. Houve esta intenção. A segunda foi a verificação e a proposta por parte da gerente da maior Loja do Cidadão de concretizar esta intenção através da avaliação do estudo de 2 ou 3 casos concretos que pareciam mais evidentes, e em que isso parecia mais possível de fazer, na altura, recordo-me, falava-se da necessidade que havia de informação por parte da ISS ao serviço de Finanças para que fosse concluído o processo de abertura ou fecho de atividade, por exemplo, e estando tão próximos fisicamente porque é que os serviços não comunicavam entre si, em vez de obrigarem o cidadão e os próprios serviços a fazerem dois atendimentos diferenciados para que esse produto final fosse obtido. E daí se partiu para o estudo de um projeto integrado e de uma plataforma tecnológica que permitisse essa integração de informação.

D3.1 - O que justificou a opção da direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Talvez a proximidade com a direção do próprio Instituto, mais fácil de seguir, mais fácil de controlar, o fato de estar também mais próximo das sedes de todos os serviços que estavam envolvidos, e o fato de ser a Loja mais antiga e onde se concentrava mais experiência e mais tempo de reflexão sobre essas matérias.

D3.1 - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?

E1.1 - No seu entender, qual foi o papel da direção na concretização do SIAT?

A direção do IGLC liderou o processo e liderou o processo porque acreditou no seu objetivo, criou a equipa para o fazer, juntou as parcerias necessárias para que ele fosse executado e ganhou o apoio das entidades interessadas para que o trabalho fosse feito.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o projeto SIAT?

Havia seguramente ao nível do conhecimento interno e externo.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

E4.1 - Como responsável por um dos organismos envolvidos, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Sem dúvida, já referi quais foram os princípios fatores críticos, e todos eles mereceram da minha parte uma intervenção determinada para conseguir solucioná-los. Posso resumir referindo 3 fatores críticos. O primeiro foi o de assegurar um parceiro tecnológico, e fizemo-lo assegurando essa parceria tecnológica com uma faculdade que se tem notabilizado pelo sucesso de parcerias com empresas privadas, serviços públicos, etc..., acrescentando o valor da sua capacidade científica a esse trabalho. Outra questão absolutamente crítica era o apoio das entidades envolvidas, e esse mereceu várias reuniões de trabalho, para assegurar que os dirigentes dessas entidades participassem ativamente e se empenhassem também na participação das suas equipas, dos seus colaboradores, neste projeto. Um terceiro foi, enfim, a iniciativa tomada para assegurar a intenção de obter o financiamento necessário à concretização final do projeto, através da elaboração e candidatura do projeto aos fundos comunitários.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome. E15

Idade: 58

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 33

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação:

Local:

Data:

Horário:

Tempo previsto:

Questões

A1 - Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa, com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem, entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte dos objetivos estratégicos da organização?

Como objetivo específico, eu creio que não, como objetivo genérico inseria-se num objetivo que tínhamos e que se foi mantendo com medidas diferenciadas vários anos, que tinha a ver com a simplificação de procedimentos, e com a melhor acessibilidade do cidadão aos nossos serviços. Portanto havia um objetivo estratégico que estava contemplado, não sei se este estava como objetivo específico no ano em que surgiu.

B1.2 - Na sua opinião, quais os fatores que levaram a direção a apostar no BPC?

Nós tínhamos uma preocupação, da gestão. Foi sempre facilitar o acesso do cidadão aos serviços, em todos os aspetos em que isso era possível, desde o entrarmos nos serviços à distância, o *Contact Center*, o acesso através da Net, tentámos melhorar em todos os aspetos que pudemos o atendimento presencial, e isto simultaneamente acompanhado de uma simplificação de procedimentos, sempre que possível. Pronto aqui havendo uma possibilidade do cidadão satisfazer a sua necessidade, que é recuperar a identificação através de um serviço, em que o podia fazer integradamente, sem ter que vir diretamente ao ISS. Era o tipo de projetos que abraçávamos. Aliás foi um período de colaboração intensa com outros serviços, de desenvolvimentos de serviços comuns.

B2.1 – Quando a direção decidiu investir no BPC, estabeleceu uma agenda com um guia de ação para a sua implementação? Ou esse guia de ação foi estabelecido pelo Governo?

Pois, isso não lhe sei dizer! Recordo, digamos, a nossa participação neste tipo de projetos, era sempre muito empenhada, nunca foi feita na perspetiva de “mandaram-nos fazer”. Independentemente, nós aderíamos a este tipo de projeto sempre de uma forma muito voluntária, muito espontânea, e portanto, eu penso que se desenvolveram internamente, todos os esforços necessários para atingir...eu lembro-me que na altura havia um problema grave, porque não se estava a atribuir e a distribuir os cartões da segurança social e isso levantou um problema interno, que depois foi cabalmente e resolvido quando o Cartão de Cidadão foi institucionalizado, porque um dos números que lá figura é o NISS.

B3.1 - Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Sim, no nosso caso, concreto, mexeu até num cartão que não estava a ser emitido. Mas este tipo de projetos, obviamente, vai mexer com a melhoria da qualidade dos serviços públicos, não só porque obriga a alguma coordenação entre serviços públicos, como presta um melhor serviço ao cidadão, que em vez de andar a bater a várias capelas, vai só a um balcão. Portanto, acho que sim!

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Pois, isso não lhe posso responder com conhecimento de causa! Mas eu creio que foi o momento certo porque houve, nesse período, o lançamento de um conjunto de serviços integrados, e portanto, isso aconteceu. Também nesse calendário de tentativa de apresentação ao cidadão de um conjunto de serviços integrados que lhe facilitasse a vida e, simultaneamente, desenvolvesse relações de cooperação entre serviços da Administração. Parece-me que foi um calendário certo.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

Seguramente, que houve a ponderação desses fatores. Eu agora não me recordo quais foram as ameaças, há sempre por muito que seja louvável, por muito que seja interessante, há sempre algumas ameaças. Raciocinando, um pouco, em abstrato, por exemplo a possibilidade de não haver coordenação de entrega de documentos, porque na altura ainda não havia o documento único, e depois tornar-se-ia desagradável para o cidadão, ter que se deslocar 1, 2,3, 4 vezes, provavelmente a coordenação de prazos de emissão dos novos documentos, mas como lhe digo estou a raciocinar em abstrato, porque não tenho em memória.

B5.1 – Na sua opinião, o BPC foi desencadeado pelo Governo, pelos Organismos Públicos envolvidos, ou pela Agência para a Modernização Administrativa?

Por todos os organismos não foi seguramente, porque a SS, que era um interveniente, não foi autor dessa medida, dessa ideia. A ideia que eu tenho é que foi um projeto lançado pela AMA, sobre o patrocínio do próprio membro do governo, que na altura a tinha a tutela do organismo, é essa ideia que eu tenho, que aliás fazia parte do programa de governo desenvolver este tipo de projetos.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Top-down. Embora no caso, e no que respeita á SS, foi uma medida que se aderiu e que houve o esforço para responder positivamente.

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não. Isso não. Era uma coisa muito pontual para poder mexer com a estrutura gigantesca da SS.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Penso que necessariamente teve que mexer com alguma coisa, embora não possa responder com conhecimento pormenorizado, de causa. Porque não estavam a ser emitidos os cartões de NISS e portanto tendo passado a fazer parte do BPC, isso levantou problemas de segurança, para não haver repetições.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas na sua organização e na prestação do serviço público? Quais

Sim, mas circunscritas ao serviço responsável pela emissão.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Digamos, eu não vejo este projeto como um projeto pioneiro. Para mim, o projeto pioneiro na AP em termos de integração, e de servir o cidadão num único ponto, foram os Centro de Formalidades de Empresas. Que eu me recorde foi aí a primeira experiencia de permitir que o cidadão praticasse um ato de, no caso, por exemplo, constituição de sociedade, que implicava a deslocação a um conjunto de serviços, se pudesse fazer num único sítio. Por trazer os serviços para lá, o notário, a CGD, onde se fazia, na altura, o depósito do capital, o ISS, os Registos, as Finanças. Portanto, situo aí, que me lembre, podendo a estar a cometer uma enorme injustiça em relação a qualquer outra experiencia, é o que me recorde, a primeira experiencia que de fato tenta criar um único ponto para o cidadão resolver os seus problemas.

O BPC, introduziu, claramente, uma atenção ao cidadão, facilitar a vida ao cidadão, num espírito de Simplex representa uma alteração qualitativa. Em termos deste conceito, já as Lojas do Cidadão, foram duas coisas marcantes nesse espírito de servir o cidadão, de focar o cidadão como central da AP.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos na sua organização? Quais?

Digamos, o impacto não foi suficiente para respondermos afirmativamente a essa pergunta. Agora foi mais uma achega num valor que se tentou desenvolver na SS, que é o valor da cooperação com os restantes serviços da Administração, não fazer isso de uma forma contrariada, mas fazer com uma adesão espontânea, com uma adesão verdadeira, a esse espírito de cooperação, isso foi, seguramente, mais uma achega.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história da sua organização, tal como a conhecia?

Também lhe respondia que, enfim, não teve a dimensão, obviamente é sempre um contributo, embora numa dimensão limitada.

C1.1 -Qual a perceção da direção sobre a atitude das chefias intermédias relativamente ao BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

Digamos, eu acho que é uma atitude de adesão. As chefias intermédias da SS, de uma maneira geral, eram abertas e a própria missão da casa, digamos, a sua, tem o cidadão como destinatário da sua ação. Na SS este valor é muito elevado porque é a razão de ser da casa, é auxiliar, através do pagamento de prestações, através das atividades mais ligadas à solidariedade, é o indivíduo que está como destinatário. Eu penso que a maioria via bem este tipo de projetos, obviamente que, havia, como há em todas as organizações, uma percentagem de gente que está bem no seu cantinho, e que não quer grandes incómodos e não quer sequer ter que responder perante terceiros, no sentido de haver uma relação de cooperação, também haver uma nova entidade a olhar para si e a ver a sua prestação. Mas eu diria que o espírito da instituição, era um espírito aberto à cooperação.

C2.1 - Destacaria alguma(s) decisão da direção, como determinante para a concretização deste projeto?

Não me recordo assim de nenhuma decisão específica, como disse, no princípio a nossa adesão a este tipo de projeto, mesmo que não tendo nascido espontaneamente da relação direta entre os nossos serviços e outros sempre que há alguma recomendação política, era o tipo de projetos que nós aderíamos entusiasticamente. A decisão foi tomada, e colaborou-se.

C3.1 - E quais foram as principais ações realizadas, pela direção?

n.r.

D1.1 – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)?

Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Digamos, eu acho que é uma atitude adesão. As chefias intermédias da SS, de uma maneira geral, eram abertas e a própria missão da casa, digamos, a sua, tem o cidadão como destinatário da sua ação. Na SS este valor é muito elevado porque é a razão de ser da casa, é auxiliar, através do pagamento de prestações, através das atividades mais ligadas à solidariedade é o indivíduo que está como destinatários. Eu penso que a maioria via bem este tipo de projetos, obviamente, que havia, como há em todas as organizações, uma percentagem de gente que está bem no seu cantinho e que não quer grandes incómodos e não quer sequer ter que responder perante terceiros, no sentido de haver uma relação de cooperação e também haver uma nova entidade a olhar para si e a ver a sua prestação. Mas eu diria que o espírito da instituição era um espírito aberto à cooperação.

Eu só posso responder pelo período em que vivi na SS, passava-se por haver recetividade, que nem sempre existe de outros serviços, a proposta de outros serviços, como, nós próprios, termos como conduta quando tínhamos uma dificuldade, qualquer coisa que precisávamos de articular com outro serviço nós dirigimo-nos a esse serviço e tentávamos ultrapassar a dificuldade em conjunto. Portanto esta era a diretiva que emanava da direção e que as chefias aderiam. Portanto tinha estas duas componentes: Aderir a tudo a aquilo que tinha interesse e beneficiasse o cidadão e por outro lado não termos uma postura inativa, quando tínhamos problemas para os quais precisávamos do apoio de outro organismo, espicaçávamos os outros organismos a dar resposta e a articularmos.

Posso-lhe dizer que quando foi o novo regime do desemprego, que tem um ponto único de entrada, mas que depois vem a ser paga pela SS, antes de existir essa estrutura, já houve na SS, aí experiência, uma pessoa que já esteve no IEFP, funcionário da SS a trabalhar lado a lado com o funcionário do IEFP. A SS já tinha abertura para destacar para os centros de emprego funcionários que facilitavam muito o processo. Em vez do processo ir para a SS, era logo tratado no centro de emprego, portanto, isto representava a abertura da SS este espírito de cooperação. No norte corria muito bem, por haver pessoas da SS nos centros de emprego.

D1.2 – Considera que as chefias intermédias e locais estavam motivadas para cooperarem com colegas de outros organismos públicos? Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Sim.

D3.1 - O que justificou a opção da direção em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras? Não sei, mas penso que sempre foi a Loja do Cidadão, se quisermos sempre foi a Loja do Cidadão, a primeira, de referência. Não sei se houve razões internas. Penso que terão sido fatores de decisão da AMA, e não dos parceiros.

D3.1 - No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude das chefias intermédias e locais? Atitude de resistência ou de adesão?

n.r

E1.1 - No seu entender, qual foi o papel da direção na concretização do BPC?

Foi relevante, porque nós acreditávamos neste tipo de desenvolvimento da Administração, nas relações de cooperação, na integração de serviços, etc., Eu penso que foi importante, até porque já tendo eu dito que havia uma predisposição natural da maior parte dos dirigentes para este tipo de projetos, é certo que também havia uma minoria que não adería, portanto, aí é importante que quem manda pressione para que as coisas aconteçam. Neste aspeto penso que foi importante, até porque também muito projetos poderiam ter morrido se nós não tivéssemos essa posição de abertura, porque muitas vezes nem sempre as coisas nascem de cima para baixo, ou nascem de cima ainda com uma decisão ténue, digamos, ainda, em auscultação, e poderíamos às vezes alguns projetos teriam sido mortos à nascença por falta de interesse da nossa parte. Mas mesmo que, também, a própria predisposição da casa para participar foi importante. Já agora é importante dizer-lhe porque é que esta casa tem esta predisposição, a SS, ao contrário da maior parte dos organismos, mantém-se com a mesma missão desde que nasceu, isoladamente outros sofreram pequenas fusões, é as vezes agrega-se uma missão a outra e fica uma casa com dois objetivos que justificam a sua razão de ser. A SS é o organismo público, seguramente, com mais organizações incorporadas, isto é, na SS começou por não existir uma

organização nacional. Os centros regionais da SS, já são a fusão de um conjunto de organismos, depois os próprios centros de SS se fundem para dar origem aos centros regionais de SS, depois é criado o ISS que absorve os centros regionais, e depois disso mesmo já o ISS absorveu uma série de organizações, o Instituto de Desenvolvimento Social, o Departamento de Acordos Internacionais, e nessa absorção também houve o Centro Nacional de Pensões, o Centro Nacional de Prevenção dos Riscos Profissionais, A própria SS é uma organização habituada a absorver outros organismos e a aumentar o seu âmbito de ação, e portanto tudo isto cria uma cultura de abertura.

E vejo, comparando com outras organizações de igual dimensão, que há um espírito, que é completamente diferente, de fecho, de bloqueio, veja por exemplo a adesão de outras organizações às Lojas do Cidadão. Veja a DGCI que não aderiram às LC, considerada uma estrutura âncora, com um serviço âncora.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para implementar o BPC?

Da nossa parte houve. Depois quem na prática tinha que aguentar o serviço era a AMA, tanto que eu sei era dotada de pessoas.

E3.1 - Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Pois, penso que já falamos nisso. Eu penso que correu bem a coordenação dos serviços para uma resposta coordenada de entrega de documentos.

Eu penso que o BPC sofreu com a criação do Cartão de Cidadão, porque houve documentos que foram integrados no CC. Não compreendo o CC não ter a Carta de Condução! Penso que o BPC perdeu fulgor com o CC.

E4.1 - Como responsável por um dos organismos envolvidos, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Assertividade, alguma coordenação, combate às tentativas de não colaboração que alguns serviços e pessoas não propensas. Muitas vezes não são os custos financeiros, é preciso de espírito de serviço público, situações facilitadoras para o cidadão.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista visa a recolha de dados no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, que tem por título *Governança Colaborativa e a Administração Pública Orientada para o Cidadão: Estudo de Caso Balcão Perdi a Carteira*.

Objetivos

Recolher informação que ajude a compreender os fatores políticos, tecnológicos, sociais e organizacionais, que determinaram a cooperação entre diferentes serviços públicos e um privado, conduzindo assim à concretização do serviço integrado em balcão único, Balcão Perdi a Carteira, na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras, no ano 2007.

Perfil do Entrevistado

Nome: E16

Idade:61

Habilitações Literárias:

Anos de Serviço: 38

Função/Cargo em 2007:

Função/Cargo atual:

Código de Transcrição

En – Entrevistador

Dp – Decisor Político

Di – Decisor Institucional

Ci – Chefia Intermédia

Cl – Coordenação Local

At - Atendedor

Modus operandi da Entrevista

Meio de comunicação: Entrevista

Local: Hotel Tivoli

Data: 28/09/2013

Horário: 18:00

Tempo previsto: 40m

Questões

A1 – Bom dia. Antes de demais, muito obrigada por aceder a realizar esta entrevista, que se destina a recolher informação para o estudo de caso Balcão Perdi a Carteira (BPC), relacionado com a Governança Colaborativa,

com vista à compreensão dos fatores que permitiram que vários serviços públicos e um privado cooperassem , entre si, para que o BPC fosse uma realidade em 27/09/2008

A2 – Há algum inconveniente em gravarmos a nossa conversa?

Não

B1.1 - O BPC fez parte do programa de modernização administrativa do governo?

Sim foi uma das medidas do programa Simplex, que como sabe era um programa de modernização administrativa, muito mais do que um mero programa de simplificação no sentido restrito, por isso incluía medidas de simplificação propriamente ditas e outras medidas de adequação dos serviços às necessidades dos cidadãos nomeadamente através da sua integração em balcões únicos por eventos de vida como é o caso do balcão perdi a carteira.

B1.2 – Na sua opinião, quais os fatores que levaram o governo a apostar no BPC?

É um exemplo entre outros possíveis, mas é um exemplo muito emblemático e muito fácil de transmitir em termos de imagem e conveniência para as pessoas de como a governança colaborativa pode conduzir a um serviço mais adequado às necessidades do cidadão. Repare, Paula, tradicionalmente, e ainda hoje em grande medida, a Administração organizava-se e organiza-se em ministérios, ministérios em direções gerais, direções gerais em diferentes serviços, e é também assim que os serviços são prestados ao cidadão, à imagem da organização da Administração, assim, se eu preciso de um registo vou aos serviços do registo, se esse registo implica o pagamento do imposto eu tenho que ir ao serviço de finanças, se esse evento implica uma inscrição na segurança social eu tenho que me deslocar aos serviços da segurança social, embora tudo tenha a ver com o mesmo evento de vida, que é por exemplo uma partilha de heranças, ou por exemplo a criação de uma empresa, ou por exemplo da compra de uma casa. O paradigma que nós tentamos inverter, e de que o melhor exemplo em Portugal são as Lojas do Cidadão e, hoje também o Cartão de Cidadão e obviamente também o Balcão Perdi a Carteira é totalmente diferente, é organizar o serviço de acordo com o evento de vida, a conveniência do cidadão, se o evento de vida é tratar da reforma, eu posso tratar da reforma num só ponto de contato, se o evento de vida é resolver o problema porque um familiar faleceu eu posso tratar num só ponto de contato e a Administração é que se organiza para fazer os seus serviços inter operar de tal modo que, o serviço completo possa ser prestado num só ponto de contato. O BPC é um exemplo deste paradigma, é um exemplo talvez simples mas ao mesmo tempo muito persuasivo, porque quando se perde a carteira, porque se foi roubado ou porque se perdeu, normalmente o que é que as pessoas dizem? ...dizem, desculpe o termo “Que se lixe o dinheiro, que grande chatice que vou ter para renovar estes documentos! Ora foi esta grande chatice que se quis resolver com esta iniciativa de governança colaborativa.

B2.1 – Quando o governo pensou em lançar este serviço, estabeleceu um guia de ação para a sua implementação? Ou deixou que esse guia de ação fosse estabelecido pelos dirigentes dos serviços?

Toda a governança colaborativa e toda governança de modernização, toda a gestão de mudança seja para balcões integrados ou para o que quer que seja, tem que ser feita, e esse também é um novo paradigma político ao nível político, em grande proximidade com os dirigentes, a ideia de que um dirigente político sentado na sua secretária lhe basta ter uma boa ideia e mandar fazer para que ela aconteça é possível que sim mas se for uma gestão de mudança o paradigma como é o caso deste e de outros casos, dificilmente isso sucederá. Na minha área como tinha a gestão da mudança, todas as iniciativas implicavam alterações no modo como a Administração funcionava, eu sempre trabalhei com grande proximidade com os serviços, talvez tenha assistido a isso algumas vezes, ou não, mas todo o cartão de cidadão foi feito não apenas com os dirigentes das

instituições ao mais alto nível envolvidas, direções gerais ou os presidentes de instituto que de algum modo tinham que relacionar-se com o cartão, mas também com os funcionários que nos diferentes serviços se ocupavam de tarefas específicas, críticas, para o bom sucesso do projeto. Este projeto foi mais simples, e portanto, digamos que, a sua operacionalização foi mais solta, foi menos acompanhada do que outros, mas mesmo assim obviamente que houve alguma orientação no sentido de que o BPC tinha que ter os principais cartões que se têm na carteira. E essa era a agenda, devia ter alguma variedade, alguma inovação, abrir até ao setor privado, e daí procurar-se que tivesse a colaboração do ACP, e devia ser um projeto evolutivo, ou seja, devíamos começar por aqueles cartões, mas eventualmente abrir a possibilidade de acrescentar, aduzir outros serviços, sei lá... a comunicação à polícia de que a minha carteira foi roubada, ou até trabalhar com os bancos, ou o passaporte, ou outro tipo de cartões/documentos que se trazem na carteira, e quando esta, por azar, nos desaparece.

B3.1 – Acreditava que o BPC melhoraria alguns pontos fracos da prestação do serviço público? Quais?

Eu acho que este serviço é um serviço cuja mais valia é sobretudo a fazer com que a pessoas percam menos tempo se sintam mais confortadas com a resposta que a AP e o estado lhes dá num momento complicado, não será o mais complicado das suas vidas, mas de qualquer modo num momento desagradável que é quando perderam a carteira e têm rapidamente de renovar os seus documentos. Acho que este serviço tinha obviamente uma mais-valia para o cidadão para que funcionasse devidamente e também era um bom serviço emblemático para a Loja do Cidadão, porque a LC é ela própria um exemplo, talvez o mais paradigmático de governação colaborativa, o mais difícil, mas esse não é o seu tema, Colocar um serviço integrado dentro da própria Loja, era também uma maneira de valorizar o serviço da LC, e por isso o BPC é um serviço exclusivo da LC.

B4.1 – Porventura, foram equacionadas, à partida, as oportunidades que favoreciam a concretização do BPC? Quais as oportunidades que destacaria?

Isso é difícil de dizer, toda a estratégia de modernização administrativa foi evolutiva, digamos assim, ela tem uma estratégia, valoriza a integração, portanto a governação colaborativa, isso é claramente uma orientação estratégica desde o início, vê que os primeiros projetos foram: Documento Único Automóvel, Empresa na Hora e Cartão de Cidadão, três projetos de governação colaborativa, e todos os outros mais emblemáticos e o próprio *Simplex* no seu conjunto, a nova geração de rede de lojas do cidadão são projetos de governação colaborativa. Portanto a governação colaborativa, a integração de serviços é uma opção estratégica central em todo o programa *Simplex*, portanto o BPC é uma ilustração dessa estratégia. Portanto ele surge desta oportunidade de se criar balcões únicos, de se mudar, isso vem no primeiro programa *Simplex*, de inverter o paradigma, em vez de uma Administração que presta serviços à sua imagem, uma Administração que presta serviços de acordo com, centrados no cidadão, centrados nos eventos, nas necessidades, na conveniência, na proximidade do cidadão e daí da questão da Loja do Cidadão do seu horário de abertura, que também obedece a essa estratégia.

En- No fundo esbater os silos, não é?.

Essa é, digamos assim, a condição para que possa haver integração. Quebrar os silos, dir-lhe-ão nas várias conferências que passei, internacionalmente, durante o tempo que fui Secretária de Estado, era sempre o “*Nightmare*”, o grande pesadelo dos dirigentes políticos e administrativos que se ocupam da modernização administrativa, era e é essa a grande dificuldade, sabe que trabalhou na LC que apesar do projecto ter mais de 10 anos. Apesar do projeto ser muito amado ou apaixonadamente valorizado pelos cidadãos, pelos seus utilizadores, ainda hoje a resistência dos serviços a integrar a Loja são enormes, e portanto salvo algumas exceções, normalmente, são projetos de menos dimensão. A governação colaborativa só pode ser feita com uma

colaboração de baixo para cima, mas exige uma liderança muito forte de cima para baixo, liderança política e liderança operacional e sem ela é muito difícil que a governança colaborativa seja bem sucedida e seja sustentável, não seja um flash que desaparece.

O caminho começou com a Empresa na Hora, Documento Único Automóvel, e sempre no âmbito do *Simplex* valorizámos acarinhámos e seguimos especialmente, como sabe o *Simplex* tinha muitas medidas mas nem todas eram seguidas com a mesma proximidade pela minha parte que coordenava o programa, as principais eram aquelas que refletiam um novo paradigma. Repare o BPC foi inaugurado com a presença do Ministro da Presidência na Loja, porque era uma medida emblemática, era daquelas que mostrava uma nova maneira da Administração se organizar e prestar os seus serviços. Claro que se eu suprimo um campo de um formulário, ou deixo de pedir uma certidão isso também, é muito importante, isso também alivia o cidadão da carga administrativa, os custos administrativos, mas não interfere de uma forma tão profunda na nossa maneira de gerir a AP como a iniciativa colaborativa, mesmos aquelas de dimensão mais pequena, como esta.

B4.2 – E as ameaças que poderiam pôr em causa a sua concretização, foram identificadas, à partida? Quais as que destacaria?

Sabe essas são sempre! Porque bastava que não tivéssemos alguns dos cartões fundamentais para que o BPC não fizesse qualquer sentido. Há sempre serviços âncora neste tipo de integração. Se tiver uma Loja do Cidadão que só tem coisas onde só se vai muito de vez em quando, com certeza que a Loja não tem a procura como tem hoje. Isso é como um grande centro comercial que tem que ter Lojas âncora, a Loja também tem que ter serviços âncora, e o BPC também tem que ter os cartões âncora, se os titulares, se os donos, entre aspas, dos cartões âncora, não colaborassem, o BPC não faria sentido, ou se nós na operacionalização não considerássemos esses serviços.

En- Á partida tinham alguma noção se havia ou não adesão dos vários serviços?

O risco de não existir num projeto integrador é sempre grande, digamos que neste o risco era menor porque as mudanças exigidas ao serviço também não eram tão grandes, repare os serviços já estavam na Loja, no fundo aquilo era uma pequena ligação ao seu serviço, podia até ser feita em papel, podia ser um formulário que um funcionário recolhe e distribui pelos serviços que já lá estão, portanto, digamos, que o impacto na organização de cada um dos emissores dos cartões era relativamente reduzido. Ao contrário do que aconteceu com o Cartão de Cidadão em que o impacto foi enorme, e aí, na verdade, o risco envolvido era muito grande, de qualquer modo nunca se deve menosprezar o risco da governança colaborativa por uma questão que há bocado focou, ainda antes de gravarmos, que é muito importante, o Palco, o BPC não é de ninguém! Pode dizer-se que é da Loja do Cidadão e do Instituto que a gere, Ba! Está bem! Está ali, tem que assegurar! Mas na verdade não é de ninguém, é de todos e não é de ninguém, e os silos são também um reflexo da propriedade, os serviços gostam de ser proprietários das suas marcas dos seus novos balcões, da sua identidade, e portanto todas estas medidas que são transversais e que na verdade são a imagem é a da Administração no seu conjunto e de nenhum silo ou serviço em particular têm o risco de serem boicotadas, apenas, porque essa não é a minha praia! Essa não é a minha batalha, esse não é o meu objetivo. Creio que o fato da medida se integrar num programa de sucesso, um programa muito visível, um programa muito legitimado pelo centro do governo, pelo Primeiro Ministro facilitou que tivesse sido realizada, sem essas condições talvez fosse possível, mas seria seguramente mais difícil.

B5.1 – Na sua opinião, quem desencadeou o BPC, o Governo, os Organismos Públicos envolvidos, ou a Agência para a Modernização Administrativa?

Olhe acho que aqui. Se me perguntasse o Cartão de Cidadão, eu diria pelo Governo, Empresa na Hora, Documento Único Automóvel. Acho que neste caso, foi efetivamente uma medida de colaboração, não lhe sei

responder porque isto surgiu de um trabalho conjunto, e portanto acho que por todos que referiu, seguramente pela Agencia e pelo Governo, seguramente pela Agencia e pela Secretaria de Estado, mas em colaboração, acho que lado a lado, se assim posso dizer.

B5.2 – Na sua opinião, o BPC surgiu e desenvolveu-se dentro de uma lógica *top-down* ou *bottom-up*?

Olhe, dir-lhe-ia, que aqui a lógica do *bottom-up* foi mais importante que a lógica do *top-down*. Agora talvez a lógica do *top-down* não se tenha revelado tão fortemente como aconteceu noutros projetos porque não foi necessário. E era bom que sempre assim acontecesse! Assim é que devia ser, digamos, a decisão política traça objetivo e a Administração organiza-se. Contudo nesta gestão desta mudança, em projetos que seja de inovação radical, por assim dizer, como foi o Cartão de Cidadão ou Loja do Cidadão ou mesmo do DUA, em todos estes o *top-down* foi determinante, foi liderante, foi assertivo para que o projeto ultrapassasse momento críticos e foi determinante nessas situações, No BPC, se a minha memória não me falha, foi mais fácil neste sentido, do ponto de vista do decisor político, provavelmente talvez mais difícil se falar com o Decisor Operacional, mas foi mais, digamos assim, foi como devia ser sempre, não é?! Foi uma organização interadministrativa. Mas nos outros projetos o nível político foi determinante até o projeto estar em *roll-up*.

E portanto, mérito dos funcionários, das chefias intermédias,

B6.1 – Considera que o BPC influenciou a estrutura organizacional original dos organismos envolvidos?

Não me parece, creio que não mas posso estar a ignorar algum aspeto técnico que me escape, mas assim visto de fora e comparado com outros projetos, com o impacto de outros projetos, acho que, digamos assim, que o seu impacto é bastante mais reduzido em termos comparados, sempre influencia, não é!? Sempre é um posto de atendimento diferente, sempre é um fluxo diferente que se tem que criar, portanto, sempre influência, como lhe digo que não tanto é não tanto como outros projetos, que na verdade obrigaram a mudança muito mais radicais dentro dos serviços.

B6.2 – Quanto aos sistemas de controlos da prestação de serviços de cada um dos organismos, entende que o BPC contribuiu para a alteração desses sistemas de controlo?

Aí não sei, não sou a pessoal ideal para responder, mas é uma questão importante e relevante saber se - por exemplo os organismos mantinham os seus níveis de serviço e de qualidade idênticos quando forneciam os cartões ou os documentos para o BPC ou quando o faziam isoladamente?. Para lhe dar um exemplo, fui pedir uma Certidão de casamento à Loja do Cidadão e a pessoa que estava nos registos e notariado disse-me – “se pedir aqui são X dias se for pedir à Conservatória tem na hora”- Portanto, digamos assim, o serviço na Loja do Cidadão é dissuasor, eu tenho um serviço pior em termos de tempo de espera e duas deslocações, do que se for à conservatória. Foi o que me aconteceu, comigo, em Coimbra, e portanto naquele caso concreto foi o que aconteceu, é apenas um exemplo que pode ser um exemplo esporádico, mas é para lhe mostrar como o mesmo serviço pode ter um acompanhamento, um empenho, uma modernização para um canal, e ser menos proactivo no canal colaborativo. A sua pergunta faz toda a pertinência, eu é que não consigo responder.

B6.3 – E relativamente aos rituais e rotinas das organizações envolvidas, pensa que o BPC introduziu novos rituais e rotinas nas organizações envolvidas e na prestação do serviço público? Quais?

Alguma pequena alteração deve ter havido, não é!? Mas não lhe sei dizer se ela foi muito impactante ou pouco impactante, Como imagina essa questão é de nível operacional. Se fosse noutros projetos cuja operacionalização acompanhei de muito perto até lhe sabia responder, nesse caso, como lhe disse, não foi um

projeto cuja operacionalização em detalhe, felizmente, eu tenha tido que acompanhar muito de perto, em que as coisas correram bem.

B6.4 – No seu entender, em que medida é que o BPC introduziu valores novos no conceito de serviço público? Quais?

Olhe o principal valor é serviço centrado no cidadão e nos seus eventos de vida, parece uma coisa óbvia, parece uma coisa simples, mas é o desafio maior que a AP tem á sua frente e, aquele que responde com mais dificuldade, com mais lentidão e com mais resistência, E esse é particularmente evidente, porquê? Como é um serviço que as pessoas percebem muito bem, porque é que é muito mais...o próprio nome é muito atraente, é muito sugestivo, é um bom exemplo desta visão virada para o cidadão.

B6.5 – Considera que o BPC introduziu valores novos nas organizações públicas e privada, envolvidas? Quais?

Pois o novo valor é a colaboração e a governação colaborativa, se ela se interiorizou nas organizações envolvidas em virtude do sucesso desta iniciativa ou não, não lhe posso garantir que sim, tenho as minhas dúvidas! Mas este caminho faz-se caminhando e, portanto é o sucesso desta iniciativa e doutras como a Empresa na Hora, a Casa Pronta, o Cartão de Cidadão, a Informação Empresarial Simplificada, o Balcão de Heranças e Sucessões que vai fazendo o caminho, e não uma visão estratégica que a gente possa desenhar muito bonita no papel, mas que não se traduz na realidade. É um caminho difícil de fazer, de manter, de sustentar, de modernizar, de atualizar, de permanecer mas é o caminho por onde temos que caminhar, e acho que são iniciativas consolidadas que o vão fazendo e que vão mudando a cultura das organizações. A cultura das organizações, infelizmente, não se muda por decreto, se pudesse mudar por decreto estava magnífico, mas não se muda! Portanto, muda-se fazendo, acho que vencemos várias batalhas aqui, algumas estão aí, a do DUA que andava na Administração há mais de uma década que se venceu em 4 meses, é assim que se vai fazendo, algumas voltarão para traz outras não, espero que nenhuma, e portanto acho que essa algum impacto há-de ter tido, não sei se foi a que teve mais, algum coisa há-de ter ficado. Mas o que lhe quero dizer é assim, a resistência à colaboração não foi totalmente eliminada, nem era exepetável que fosse.

B6.6 – Acha o BPC alterou a história das organizações envolvidas, tal como as conhecia?

Eu não, mas entendo que alterámos em conjunto, não apenas nós! Acho que a Loja do Cidadão foi o grande pontapé de saída para a colaboração e como sabe é anterior, nós apenas estendemos a rede e reanimámos o conceito, demos-lhe outra visão, outra pujança, outro empurrão, mas muitos outros projetos desde o programa de simplificação feito *top-down*, o Simplex, esse sim é quase completamente *top-down*, fora algumas orientações estratégicas foram os serviços que foram fazendo o programa com as suas sugestões até algumas das iniciativas lá contidas, acho que sim deram um contributo inegável para uma mudança de paradigma da Administração. Mas melhor do que eu, foi a avaliação que a OCDE fez, como sabe, foi uma avaliação que nós pedimos desde o inicio com o risco de poder não nos ser favorável, o que politicamente é sempre um risco a considerar, mas que considerou Portugal um caso exemplar, exatamente, por causa deste tipo de iniciativas e isso levou a que Portugal fosse usado como modelo em muitas outras intervenções que a OCDE fez, e em que nós participámos, para contar a nossa intervenção.

C1.1 –Qual a perceção do governo sobre a atitude das direcções dos organismos envolvidos no BPC? Atitude de resistência ou de adesão?

No caso do BPC não faço ideia, têm que lhe responder, eu não tive notícias de resistências. Penso que foi predominantemente de adesão, mas pode não ser uma resposta linear, não sei se adesão foi igual para todos,

igual para todos ao mesmo tempo, se uns vieram arrastados por outros, se uns arrastaram outros, ou se o entusiasmo foi evidente para todos.

En- Foi referido o IMTT como o parceiro que resistiu mais. Aliás, como sabe não conseguimos fazer a integração plena do serviço da Carta de Condução no balcão.

É preciso ver se a resistência se justifica por uma razão puramente de resistência à mudança, ou se na verdade a integração do serviço do IMTT no balcão era tecnicamente mais complicada do que as outras, não lhe posso responder, mas é um fator a ponderar na análise da resistência

En - Ao nível da SEMA não foi notado que tivesse havido essa resistência?

Não posso dizer com precisão que isso não tenha sido referido, até porque na altura havia outros projetos que me preocupavam mais do que esse, é possível, mas como lhe disse este projecto foi muitas vezes discutido em conjunto, mas não tive que ser eu a ultrapassar nenhuma resistência fundamental.

C2.1 – Destacaria alguma(s) decisão do Governo, como determinante para a concretização deste projeto?

Destacaria, não exatamente para a concretização deste projecto, mas destacaria a determinação pública e notória do governo para a concretização de projectos e colaboração que contaminou, naturalmente, portanto quando o Governo, quando o Primeiro Ministro anunciou em 12 de Maio de 2005, foi no dia em que tomei posse, que nós tínhamos 2 meses para fazer a Empresa na Hora, 4 meses para fazer o Documento Único Automóvel, e 1 ano para lançar o Cartão de Cidadão, tudo projetos de colaboração muito difíceis, um dos quais se dizia - isto é uma missão impossível – e portanto vai ser a primeira a falhar acho que mostrou a determinação do que era para estar pronto, isso passou-se com outros projetos a Informação Empresarial Simplificada também se arrastava há muito tempo, e acho que esta determinação do governo de que estes projectos eram para ser feitos, o próprio envolvimento do 1º ministro que esteve presente na abertura dos projetos, no 1º DUA emitido, na 1ª Empresa que foi criada, no 1º CC que foi emitido nos açores, naturalmente contaminaram a AP no bom sentido. Na Administração, todos os seus chefes, dirigentes e chefias intermédias sabiam que havia uma forte determinação política, em especial relativamente e a projetos desta natureza que mudavam o paradigma da Administração.

C3.1 – E quais foram as principais ações realizadas, pelo Governo?

Mas ações realizadas foram essas que lhe disse, as ações realizadas foram todos os outros projectos de integração que antecederam e sucederam ao BPC, mas particularmente os que lhe antecederam, ele não foi a primeira iniciativa colaborativa ele vem num jorro, digamos, de água, por assim dizer, de várias incitativas que o antecederam e essas iniciativas foram da nova geração das Lojas do Cidadão, das novas Lojas do Cidadão, das três iniciativas que lhe referi, todas elas são determinantes para facilitar essa colaboração, no caso dessa iniciativa.

D1.1 – Considera que as direcções dos organismos envolvidos estavam motivadas para cooperarem (entre si)?

Que mecanismos foram utilizados para facilitar a cooperação?

Acho que estavam mais motivadas, do que estariam em 2004.

Devem ter sido com certeza, como lhe disse a montagem do BPC foi feita a nível operacional, mas naturalmente estas coisas não acontecem porque estamos todos muito entusiasmados. A coordenação nestas coisas, mesmo que pareça fraca, é muito forte, aliás a grande habilidade em projetos de governação colaborativa é ter uma coordenação forte que não pareça, é dar o palco a todos, é todos parecerem que são os donos do projeto, todos parecerem que são determinantes para o projeto, mas ao mesmo tempo ter alguém responsável para que aquela colaboração funcione, essa é a grande arte de conseguir levar a bom porto estes projectos desta natureza, se vai

com uma coordenação muito forte pode fazer voar os passarinhos, desculpe o termo, tem que os manter e dar-lhes protagonismo, até no momento da abertura do projeto, e a toda hora.

D3.1 - O que justificou a opção do Governo em decidir desenvolver o BPC na Loja do Cidadão Lisboa Laranjeiras?

Bem isso, a Loja das Laranjeiras não foi uma escolha do Governo, foi uma escolha operacional, mas de qualquer modo é bom que se diga que a Loja das Laranjeiras é a Loja com mais cidadãos. Se fossemos desenvolver na Loja de Freixo de Espada à Cinta não teria grande sucesso, uma Loja pequena e onde as pessoas que perdem a carteira perdem com certeza com menos frequência e a encontram com mais frequência e resolvem com mais facilidade. Portanto um projecto desta natureza tem mais impacto onde as pessoas perdem mais vezes a carteira e perdem mais tempo para resolver o problema e renovar os documentos. Mas Podia ter sido na Loja dos Restauradores, creio que foi também uma questão de espaço e de acomodação do balcão à dimensão da Loja, de qualquer modo é a maior Loja, e era na altura aquela que estava em melhores condições para instalar o serviço.

D4.1 – No decurso do projeto, designadamente, durante a sua conceção e desenvolvimento, como definiria a atitude dos organismos participantes? Atitude de resistência ou de adesão?

Respondeu na D1.1.

E1.1 – No seu entender, qual foi o papel do responsável do programa de modernização administrativa na concretização do BPC?

Bem o meu papel foi definir a estratégia em colaboração com o 1º Ministro, foi apostar na integração, foi dizer que não há missões impossíveis, que este tipo de missões são difíceis, mas estão ao nosso alcance, e foi estar disponível para as liderar quando foi necessário.

E2.1 - Confiava que havia as capacidades e recursos para o implementar?

Confiava, claro. Há sempre mais capacidades do que aquela que pensamos, e eu sou uma pessoa que aceito mal dizer-se que não é possível, e creio que a Drª Anabela Pedroso também era uma pessoa que fazia das tripas coração, para fazer acontecer.

E3.1 – Considera que houve fatores críticos de sucesso durante a implementação do BPC? Quais foram?

Com certeza que terá havido, Bastava que algum dos cartões âncora não pudesse ser renovado no balcão para o balcão não poder existir, para além das questões tecnológicas de interoperabilidade, da própria assistência ao balcão.

E4.1 - Como responsável pelo programa de reforma administrativa, tomou algumas ações para manter/superar esses fatores críticos de sucesso?

Neste caso acho que seria exagerado darmos aqui...dizer que houve fatores críticos a nível político se o balcão não se tivesse feito, seria com certeza exagerado, todos os projetos devem ser acarinhados do mesmo modo, mas o impacto político seria diferente se o Cartão de Cidadão não tivesse sido emitido.

En - Mas esses organismos que eram determinantes para o projeto.

Sim com certeza seria se esses organismos não estivessem disponíveis, o balcão não poderia existir,

En- E aí houve alguma intervenção?

Não me lembro, se algum dos protagonistas disser que houve é porque foi, mas não foi tão exigente como outros projetos que nos tiram o sono, nunca deixei de dormir por causa do BPC mais de uma noite. Pelo Cartão de Cidadão deixei de dormir mais do que 300 noites. Era sobretudo pela questão da resistência das organizações e dos problemas técnicos, também, que a mudança implicou, muito mais do que as pessoas estão disponíveis para imaginar.

En- A segurança?

A segurança, resolvia-se. Eram problemas relacionados, por exemplo com a maneira como se escreve o nome, há pessoas que têm o nome escrito de uma maneira na certidão do registo civil e no BI doutra maneira, e isto era um problema, freguesias que mudaram de nome, que mudaram de dimensão, falaríamos uma vida, era boa tese de douramento.