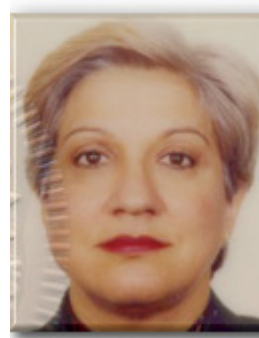


A Qualidade na Administração Pública - Uma necessidade urgente nos serviços públicos

Professora Doutora
Manuela Sarmento



Dr.
Nuno Araújo da Silva



Introdução

Desde 1992 que diversas entidades públicas, nomeadamente o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) tem vindo a desenvolver enormes esforços no sentido de se aplicarem os princípios de qualidade na Administração Pública (AP).

De facto, ao longo do tempo a Administração Pública (AP) viu-se na necessidade de adaptar os seus valores tradicionais aos princípios culturais, sociais e económicos dominantes da realidade actual. Os cidadãos e os agentes económicos assumem-se cada vez mais exigentes, os funcionários passaram a reivindicar um trabalho mais responsável e mais participativo, os custos económicos, sociais e culturais resultantes da ausência de qualidade do produto final estão a tornar-se insustentáveis. Por último, a adesão de Portugal à então, Comunidade Económica Europeia veio a exigir uma Administração mais moderna, desburocratizada e actuante.

Quando a AP funciona bem pode ser uma poderosa alavanca para o desenvolvimento social, económico e cultural. Pelo contrário quando funciona mal, assume-se como um factor de derrapagem ao progresso do País e ao desenvolvimento harmonioso da sociedade. Logo o objectivo máximo a realizar no futuro mais próximo possível, é implementar um caminho estrategicamente definido, com rumo à satisfação das

necessidades do utente do Serviço Público (SP).

Todavia o presente trabalho é uma reflexão onde se abordam, numa perspectiva de sensibilização aos Serviços Públicos Portugueses, a necessidade urgente de se implementar Qualidade na AP, mais particularmente, no Exército, enquanto ramo das Forças Armadas Portuguesas, cuja função é manter de forma sólida, permanente e eficiente a protecção territorial do país, ao nível terrestre.

Na realidade reformar a AP em geral e, em particular tornar a prestação do SP mais eficiente é todo um processo complexo e que requer bastante tempo, até se obterem os resultados mais desejados. Os obstáculos são enormes, as barreiras à evolução são inúmeras, logo existem fortes constrangimentos à implementação de sistemas de qualidade. Exige-se pois, à Administração, mais e melhores SP, mas a pressão interna e externa é grande, designadamente por força dos objectivos de convergência, para a redução da despesa pública. (INA, 2000: 78) Todavia, com uma permanente aplicação de princípios de qualidade nos demais organismos que compõem as Forças Armadas Portuguesas, as mesmas tornar-se-ão mais modernas, eficientes, eficazes e económicas, pelo que ficarão estruturalmente apetrechadas e ajustadas à dimensão e interesses do País, constituindo certamente, um factor determinante da operacionalidade da prestação do serviço público de defesa nacional com elevado nível de qualidade.

Administração Pública e a Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade consubstancia-se no desempenho contínuo e adequado das organizações, o que leva a que os bens ou serviços produzidos não tenham deficiências que originem consequentemente insatisfações e reclamações dos utentes.

A qualidade é um princípio inquestionavelmente aceite pela maioria das Administrações Públicas ocidentais, com reflexos em todos os domínios da vida de um cidadão. Elevar o princípio da qualidade à prática diária, de modo sistemático e rigoroso, é o que o cidadão espera mais da sua AP, até porque o mesmo, cada vez é mais exigente com a qualidade da prestação de um SP. A falta de qualidade implica custos por vezes não suportáveis (Chaves, 1996: 18).

A Qualidade terá que ser encarada como uma mais valia para qualquer AP, pois a prática da gestão com elevado nível de qualidade é mais eficiente, sendo mais desburocratizada, mais democratizada, mais participada, mais aberta, mais transparente e mais atenta ao cidadão e aos agentes económicos.

Uma AP que pratique a sua gestão com elevado nível de qualidade constitui uma aposta importante que os Governos se propõem vencer, por forma a responder bem e em tempo útil às exigências dos cidadãos. Aliás, a OCDE refere que o grande desafio futuro das várias Administrações Públicas é a introdução da qualidade em todo o processo do Serviço Público (Hammer, 1994: 64).

A nova dinâmica organizacional, cada vez mais implícita no seio das organizações, é uma realidade actual, que deve contemplar movimentos de qualidade produtivos, onde o principal foco da sua actividade é as relações para com os seus cidadãos (Bank, 1992: 73).

As organizações que ignorarem este movimento de qualidade, num futuro muito próximo, ficarão sujeitas a pôr em risco a sua própria sobrevivência. No caso da AP Portuguesa não acompanhar este movimento, condenará pois, o país a um atraso progressivo, em relação aos países que optaram por implementar a Qualidade nas suas Administrações (Reddin, 1990: 34).

Todos os contribuintes, certamente querem ver o seu dinheiro bem empregue, nomeadamente, através da prestação de serviços de qualidade implícita, contudo o interesse do cidadão em geral, revela-se enorme quando se abordam questões ligadas à sua própria protecção e segurança. De facto pode-se considerar que actualmente a indispensável base económica da segurança e da independência é mais sólida do que há uns anos a esta parte, todavia, o nosso País tem todo um leque de recursos limitados, existindo prioridades a respeitar e carências que ainda persistem na sociedade portuguesa. Neste sentido para manter de forma sólida e persistente a segurança de um país, é necessário modernizar ainda mais as Forças Armadas, o que implicará investimentos avolumados, onde a qualidade implícita deverá ser o foco.

A qualidade é uma exigência e uma realidade da sociedade actual. Em tudo, se procura qualidade. Qualidade na produção, qualidade no consumo, qualidade de trabalho, qualidade nas relações interpessoais, em fim, procura-se no fundo um pouco de qualidade de vida para todos os cidadãos (Silva, 2003: 3). O desafio não é fácil, terá que se encarar esta realidade com determinação, coragem e de forma constante. Contudo, uma AP de Qualidade será a que estiver apta a:

- **Receptividade:** Assumir uma atitude de receptividade e de adopção do procedimento mais favorável ao cidadão.
-
- **Legalidade:** Facilitar os caminhos do progresso, sem desvio dos quadros jurídicos legalmente estabelecidos.
-
- **Metodologia:** Usar cada vez mais os métodos e modelos de gestão.
-
- **Criatividade e inovação:** Utilizar a criatividade, nos seus órgãos e agentes administrativos, procurando soluções novas para problemas velhos.
-
- **Reacção:** reagir rápida e eficazmente não só aos desafios internos, mas também aos desafios externos, que são uma constante do mundo actual.
-
- **Prestação de contas:** Prestar contas sobre a sua eficácia e eficiência, porque se transformou na Administração dos Cidadãos.

-

Uma AP que opte pelo caminho da qualidade, seguramente tornar-se-á mais moderna, competitiva e eficaz. Eliminará ainda, progressivas disfunções burocráticas, que tantos obstáculos criam à vida de todos os cidadãos, e que consequentemente, atrasam todo o progresso e o desenvolvimento do país. Qualidade implica ainda, tornar a actual AP rígida e indiferente numa Administração dos e para os cidadãos, alargando, todavia, o seu campo de actuação (Madeira, 1995: 17).

É de realçar que os empregados são determinantes para que haja qualidade na prestação dos serviços. A sua motivação, o seu empenho, o seu esforço, e todo o seu leque de competências e conhecimentos envolvido no processo de implementação da qualidade na prestação dos serviços públicos, é uma mais valia para a Administração (Madeira 1994: 21).

A AP também tem que contar com profissionais qualificados e com capacidade de inovar. O Exército terá que aproveitar essas capacidades ao máximo nos seus colaboradores, porque as Forças Armadas Portuguesas necessitam de técnicos competentes e eficazes, que actuem com elevado profissionalismo. O valor de um Exército depende em larga medida do valor dos seus quadros e das suas lideranças. É necessário que se formem e qualifiquem colaboradores que amem e sirvam devotadamente o seu país, respeitadores dos ideais da democracia e da liberdade, vivendo o sentido da história e os sinais de modernidade do seu tempo, cultivando em permanência as virtudes militares que marcam a instituição e são claro, motivo de orgulho de quantos nela se integram.

Modernização Administrativa

A adaptação de todo um sistema produtivo de bens e serviços aos objectivos económicos e sociais da política dos Governos necessita da qualidade como instrumento. O investimento em qualidade, considera-se como fundamental à sobrevivência de todas as organizações, porque sem qualidade, não se vendem produtos, nem se prestam serviços.

A tradicional burocracia, ineficácia e lentidão dos SP vai desaparecendo para dar lugar à modernização administrativa, sendo o foco principal da inovação, o cidadão (ISCSP, 1995: 92).

Contudo, é necessário fazer algo para melhorar as relações entre a AP e os cidadãos. Deste modo pretende-se criar uma Administração que ponha as pessoas em primeiro lugar, cortando as despesas desnecessárias, servindo os cidadãos, reforçando a capacidade de decisão dos seus funcionários, ajudando as comunidades a resolverem os seus próprios problemas e claro, estimulando a qualidade (Rocha, 1993: 33).

Todo este conjunto de medidas poderão aplicar-se aos vários organismos que compõem a AP. Logo, o Ministério da Defesa Nacional poderá também, aplicar nas Forças Armadas todo este conjunto de medidas, sendo que para alcançar este objectivo é necessário

contemplar os seguintes aspectos:

- **Missão:** Criar um claro sentido de missão.
- **Delegação:** Delegar poderes e responsabilidades.
- **Regulamentação:** Melhorar os regulamentos existentes.
- **Incentivos:** Criar um sistema de incentivos para premiar os funcionários que trabalham com qualidade.
- **Avaliação do desempenho:** Avaliar os trabalhadores correctamente.
- **Inquéritos de satisfação:** Avaliar o sucesso da AP através da satisfação dos cidadãos.

Para se obter Qualidade não se torna necessário aumentar as despesas nos serviços públicos. Ao invés a racionalização dos métodos de trabalho, o combate ao desperdício e a eliminação de outros custos da falta de qualidade fazem que o produto final seja melhor e menos caro. Um exemplo de que realmente é possível racionalizar sem grandes dispêndios, relativamente às Forças Armadas, é a constituição em conjunto com parceiros privados, de empresas de novas tecnologias, o apoio à investigação e desenvolvimento, através de um programa consistente, devidamente integrado na estratégia geral de I&D e que inclua o financiamento de projectos de interesse para a Defesa Nacional.

As novas tecnologias utilizadas nos armamentos e equipamentos militares levam a depositar grandes esperanças na sofisticação desses armamentos e equipamentos, admitindo-se mesmo que o desarmar em quantidade irá conduzir a um armar em qualidade.

A Qualidade não é uma política de dispêndios, configura sim, um estado de espírito, uma forma mais humana e mais eficaz de estar no mundo do trabalho, estado e forma que se traduzem na eliminação de erros, disfunções e irracionalidades e, conseqüentemente, numa maior satisfação, com menor custo (Silva, 1994: 16).

Obrigatoriamente todos os Serviços Públicos, incluindo os serviços de protecção nacional terão que se ter em linha de conta os seguintes conceitos base:

- **A Qualidade é a optimização da resposta à satisfação das necessidades dos cidadãos de uma organização.** Para existir qualidade na AP, terá que efectivamente existir uma utilização racional, eficiente, adequada e óptima dos recursos públicos disponíveis. Por exemplo não aproveitar, ou ignorar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, a prazo só atrasará a evolução qualitativa dos SP (Crujeira, 1982: 56).
- **A Qualidade em SP não é efectivamente diferente da qualidade nos serviços de cariz privado.** Os Serviços Públicos Portugueses devem copiar e adaptar os serviços prestados pelo sector privado. Por exemplo, a utilização do Benchmarking para a obtenção de factores críticos de sucesso. Devem ainda copiar, outros SP com melhores práticas de Qualidade (Magalhães, 1995: 47).
- **A Qualidade não é o óptimo, é a conformidade com os requisitos.** Cada SP dentro

da sua própria estrutura, deverá procurar as inconformidades, as incompatibilidades e onde existe desperdício na utilização de recursos, ou seja, tudo o que não for factor de qualidade.

Os requisitos de um produto só são válidos, se determinados em conjunto pela organização, pelos seus cidadãos e pelos seus fornecedores. Todavia, pretende-se uma participação activa do cidadão, nomeadamente na gestão dos SP, isto é, dar ouvidos às opiniões dos cidadãos através de inquéritos, caixas de sugestões, comissões conjuntas, livro de reclamações, entre outras, é fundamental. De um modo geral, o cidadão poderá contribuir para uma melhor performance do Serviço Público.

O cidadão que reclama e sugere, está no fundo, a prestar um serviço. Estas terão que ser vistas como uma ajuda futura, quer ao nível da própria estrutura organizacional, quer ao nível da produção. Eliminar erros e produzir melhor, sem custos acrescentados, será sempre uma mais valia (Madeira, 1995: 28).

- **A Qualidade é um processo dinâmico e permanente.** A Qualidade dos SP é um princípio que varia mediante os métodos e os meios afectos à produção. O SP é constituído por um processo multisectorial. Mesmo os sectores que não intervêm directamente no produto final, terão que estar devidamente articulados com os sectores principais, até porque se ocorrerem algumas anomalias no funcionamento destes sectores, verificar-se-á uma eventual insatisfação do cidadão (Pinto e Pires, 1995: 10).

Implementação de Sistemas da Qualidade nos Serviços Públicos

A implementação do princípio Qualidade, na AP Portuguesa, deve contemplar todo um processo de execução de forma concertada e gradual, tendo em vista critérios bem definidos, que fomentem uma melhoria continua do enraizamento da Cultura da Qualidade nos Organismos Públicos (Cruz, 1996: 71).

A *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, recomenda que os vários programas de implementação da Qualidade nos Serviços Públicos sejam desenvolvidos através dos seguintes Critérios do Prémio Europeu da Qualidade:

- **Política e estratégia:** Desenvolvimento de uma visão, valores, objectivos, planos e acções, que traduzam os princípios da qualidade na gestão do Organismo.
- **Liderança:** Medidas dos dirigentes, na sustentação, apoio e promoção da cultura da Gestão pela Qualidade Total.
- **Recursos:** Gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros, comunicacionais e tecnológicos.
- **Gestão de pessoas:** gestão dos funcionários de forma que todo o seu potencial seja libertado e aplicado na melhoria continua do serviço.
- **Processos:** Identificação, gestão, avaliação e melhoria continua de todas as actividades, com valor acrescentado para a Organização.
- **Satisfação dos funcionários:** Satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos externos/utentes.
- **Impacto na sociedade:** Satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em

que se insere o Organismo.

- **Resultados:** Concretização de objectivos definidos, operacionais planificados com gestão criteriosa dos resultados financeiros do Organismo.

Assim, os prémios e a certificação de qualidade em SP, baseiam-se no modelo de excelência europeu. Os prémios serão avaliados com base nos critérios acima mencionados e o modelo contemplará sempre como pressuposto o cidadão-cliente, pelo que este deverá ser sempre o centro da actividade dos Serviços.

As Estruturas de Apoio à Implementação e Desenvolvimento da Qualidade nos Serviços Públicos

A garantia da Qualidade dos Serviços Públicos é objecto da publicação de dois diplomas legais, nomeadamente a Resolução do Conselho de Ministros n.º 1/98, em 9 de Janeiro e o Aviso n.º 1828/98 (2ª Série), de 6 de Janeiro visando a possibilidade de apresentação de Projectos que tenham por objecto, de entre outros, a implementação de Sistemas da Qualidade nos Serviços Públicos. Será portanto possível, aos Serviços da Administração Central interessados em enveredar pela implementação de Sistemas de Qualidade que através da formalização de um protocolo com o SMA serem tecnicamente apoiados, sem prejuízo de poderem igualmente candidatar-se à concessão de apoio financeiro.

Os sistemas de implementação da filosofia da qualidade nos organismos públicos, não passam apenas, pela elaboração de diplomas que fundamentem essa implementação. É contudo necessário, que se criem bases para essa implementação, isto é, terá que existir sobretudo um reforço da divulgação, sensibilização e basicamente, terá que existir um acompanhamento pelos demais organismos de apoio à qualidade (Presidência do Conselho de Ministros, 1992: 12).

A AP Portuguesa é composta pelas seguintes organizações para a implementação da Qualidade:

- Conselho Nacional da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade.
- Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Centro de Formação Profissional para a Qualidade.
- Associação Portuguesa para a Qualidade.

As dificuldades que se deparam à reestruturação, modernização, implementação e consolidação da qualidade nos serviços da AP, não são ultrapassadas apenas com a publicação e implementação de medidas legislativas.

Além de assegurar uma eficácia puramente formal da acção administrativa, é necessário garantir uma eficácia substancial traduzida na capacidade de dar resposta adequada às necessidades sociais e individuais da vida colectiva. Por outro lado, o progressivo

envolvimento de Portugal em organizações internacionais, particularmente a sua integração na União Europeia, exige uma apurada estrutura ao nível dos serviços da Administração Pública (Presidência do Conselho de Ministros, 1993: 17).

Para a prossecução dos objectivos acima referidos, importa dispor de meios institucionais capazes de contribuírem, através do ensino, da formação e do apoio técnico especializado, para o aperfeiçoamento da gestão pública. Neste sentido, a Academia Militar é uma excelente mais valia para as Forças Armadas, nomeadamente para o Exército, porque fomenta o ensino e a aprendizagem de âmbito especializado e profissionalizante, com elevado nível de qualidade.

Princípios de Acção dos Serviços Públicos

Existem princípios orientadores da organização, estrutura e funcionamento da AP Portuguesa, tais como:

- Princípio da Racionalidade.
- Princípio da Desburocratização.
- Princípio da Eficiência na Utilização dos Recursos Públicos.
- Princípio da Aproximação dos Serviços às Populações.

Não obstante a importância dos outros princípios, importa referir que o Princípio da Aproximação dos Serviços às Populações é crucial para a implementação da Qualidade, pois assegura o equilíbrio entre serviços centrais e periféricos, visando a prestação dos serviços. (Carr e Littman, 1992: 45)

De acordo com este princípio e com o objectivo de criar melhores resultados, satisfazendo da forma mais eficiente as necessidades de todos os cidadãos, realçam-se então os seguintes Princípios de Acção:

- **Confiança nos cidadãos:** É uma realidade que a relação entre a Administração Pública e os respectivos cidadãos terá que se fortificar e criar uma enorme base de confiança. O objectivo é entre outros, eliminar a burocracia, ou seja, há que existir uma atitude de aceitação das declarações dos cidadãos, fazendo consagrar mecanismos que dispensem formalidades desnecessárias. A confiança levará a aceitação dos factos como eles são, sem rodeios e sem desvios de veracidade.

- **Participação activa dos cidadãos:** A prestação de um Serviço Público de qualidade implícita é essencial. Neste sentido, o cidadão vê, sente, usufrui e claro, avalia a prestação do serviço público. Para tal, é importante o cidadão ser ouvido em relação às suas necessidades, satisfações, expectativas e preferências, até porque, as suas ideias no futuro poderão traduzir-se em algo proveitoso para a própria evolução dos serviços públicos. Este processo baseia-se na realização de inquéritos e entrevistas aos cidadãos. Posteriormente, toda esta informação poderá ser tratada e analisada, pelos respectivos dirigentes públicos a que referem esses serviços.

- **Transparência e Acessibilidade:** Todos os cidadãos têm o direito de acesso à informação. A própria Constituição assim o refere. Compete à Administração criar e implementar processos que disponibilizem a informação ao cidadão em geral, gerando consequentemente, a confiança dos cidadãos e credibilidade dos Serviços Públicos.

O acesso aos diversos documentos é um princípio aplicável a uma Administração aberta, desburocratizada e eficiente. O *Código do Procedimento Administrativo* e a *Lei de Acesso aos Documentos da Administração* devem ser aplicados na sua máxima eficiência.

A informação disponível a todo o cidadão, deverá ser a mais correcta, completa e verdadeira, e a sua linguagem deverá ser simples e clara, destinada quando necessário, a cidadãos alvo específicos. A informação poderá ser divulgada através de folhetos, desdobráveis e cartazes, nalguns casos, utilizando meios de grande difusão como a imprensa, rádio, televisão e tecnologias de informação.

- **Adaptabilidade e Simplicidade:** A lei é aplicável a todo o cidadão em geral, contudo a Administração terá que ser flexível a todo o tipo de situações, nomeadamente, adaptar os seus procedimentos às situações diversas apresentadas pelos demais cidadãos. Basicamente a acção dos serviços públicos, irá ao encontro das necessidades específicas de cada cidadão e não segundo um padrão igual de procedimento para todo o cidadão.

A documentação fornecida pelos diversos organismos públicos, deve de ser concebida de maneira acessível, tendo sempre em conta as dificuldades e as necessidades de cada tipo de público. A documentação com informação dirigida e específica evita, a dispersão de instruções ou o uso de terminologia pouco acessível.

A simplicidade de documentos, pela redução do seu número e pela facilidade de preenchimento, contribui efectivamente para uma maior satisfação das necessidades do cidadão e para uma redução da burocracia.

A desburocratização neste momento é prioritária na acção política de cada Governo. Há que suprimir formalidades e cabe a cada organismo público diminuir o desperdício através de operações que resultem em benefícios reais. A simplicidade dos métodos, dos procedimentos e da operacionalidade da própria execução das tarefas dos colaboradores públicos, para além de aumentar significativamente a qualidade, implica também um aumento da rapidez e a eficiência da prestação do serviço ao cidadão.

A Qualidade na prestação de um serviço público não implica apenas, a questão do atendimento, contudo não nos podemos esquecer que existe toda uma execução de trabalho para além do atendimento, ou seja, existe toda uma operacionalidade e eficácia das unidades e retaguarda.

- **Fiabilidade e Responsabilidade:** A fiabilidade dos serviços públicos constitui uma das principais garantias de resposta aos desafios postos pelas necessidades do cidadão a nível económico e social.

Sempre que a Administração assume os seus erros perante o cidadão e ao enveredarem por acções de correcção, conquistaram certamente, a confiança dos cidadãos. É uma prática, que traduz a boa imagem de uma Administração Pública, nomeadamente na prestação do serviço público. A atitude de se reconhecer os erros, corresponde a uma opção de profissionalismo, que deve ser estimulado em todos os níveis hierárquicos das diferentes organizações. De facto, aprender com os erros cometidos e principalmente ter a humildade de os reconhecer e tentar corrigir as suas consequências, dignifica e

estimula os funcionários e os demais profissionais da Administração Pública (Epstein, 1991: 97).

Conclusão

Este artigo tem como objectivo mostrar a necessidade urgente da introdução de práticas e princípios de qualidade nos organismos da Administração Pública, nomeadamente em organismos que prestam todo um leque de serviços à comunidade em geral. Logo, caberá aos governos actuarem nesse sentido, isto é, basicamente, reunir de forma concertada e gradual, todos os recursos públicos necessários, para se atingir o objectivo pretendido, implementando mais e melhor qualidade em todos os serviços que o país presta.

Portugal, comparativamente com outros países mais desenvolvidos, certamente terá disponível um leque menor de recursos, mas os que detém efectivamente, terão que contemplar um elevado nível de qualidade.

Toda esta transformação ou modernização terá que ser orientada por princípios de racionalização, simplificação e economia de meios, com o objectivo central de garantir a prontidão da Administração Pública, que se pretende que seja de qualidade.

O serviço prestado pelas Forças Armadas também deverá seguir o paradigma da qualidade, no entanto tem um cariz específico, isto é, a defesa do território nacional, pelo que não deverá ser reconhecido como um serviço público normal, não obstante a importância de serviços públicos de outro foro, mas sim um serviço de elevado prestígio tendo em linha de conta a protecção de tudo e todos.

Referencias Bibliográficas

Bank, John (1992). **Gestão da Qualidade Total**. Lisboa: Edições CETOP.

Carr, David K.; Littman, Ian D. (1992). **Excelência nos Serviços Públicos**. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores.

Chaves, Nunes (1996). **Gerir na Administração Pública: Mudar no fundamental para Servir Melhor**. Lisboa. In Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado, Série IV, Ano X, Jul/Ago, pp. 25-32.

Crujeira, Carlos A.; Lucena, José M.; Pinho, Ivo; Camacho, Alberto (1982). **Gestão Pública: Uma Abordagem Integrada**. Lisboa: Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos.

Cruz, José M. T. (1996). **Reinventar a Administração Portuguesa**. Lisboa: In Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado, Série VI, Ano X, n.º 2, Jan/Fev, pp. 25-29.

Epstein, Joyce (1991). **Serviços Públicos: Ao Serviço do Consumidor**. Dublin: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

Forum 2000 (1995). **Renovar a Administração, Estratégia e Planeamento na Gestão**

e Administração Pública. Lisboa: Edição do ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Hammer, Michael; Champy, James (1994). **Reengenharia.** Rio de Janeiro: Editora Campus.

Madeira, Manuel (1995). **Gestão da Qualidade - Conceitos, Sistema de Gestão e Instrumentos.** 1ª Reedição. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Madeira, Manuel; Galego, Joaquim M. (1994). **Indicadores e Padrões de Qualidade.** Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Magalhães, José (1995). **Reinventar a Administração Pública.** 2ª ed., Lisboa: Queztal Editores.

Pinto, Rebelo; Pires, Maria Teresa (1995). **Listas de Verificação da não Qualidade.** 2ª ed. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Presidência do Conselho de Ministros (1992). **O Desafio da Qualidade nos Serviços Públicos.** Lisboa: Edição do Secretariado para a Modernização Administrativa; - Manual de Apoio ao Cliente/Cidadão.

Presidência do Conselho de Ministros (1993). **Mil Medidas de Modernização.** Lisboa: Edição do Secretariado para a Modernização Administrativa.

Instituto Nacional de Administração (2000). **Modernizar a Administração - Uma Visão Exterior, Crítica, Construtiva mas não Complacente.** Lisboa: Edição As Conferências do Marquês.

Reddin, Bill (1990). **A Organização Orientada para os Resultados.** Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. A. Oliveira (1993). **Para uma Administração dos Cidadãos.** Lisboa: In Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado, Série III, Ano VIII, n.º 2, Abr/Mai/Jun, pp. 14-17.

Sarmento, Manuela (2003). **Gestão pela Qualidade Total.** Lisboa: Escolar Editora.

Sarmento, Manuela e Sarmento, Pedro (2005). **Subsídios para a Modernização da Administração Pública.** Lisboa In Revista Proelium, Série VI, nº 4, pp.141-152.

Silva, Barbosa (1994). **Management Público.** Lisboa: Rei dos Livros.

Silva, José (2003). **Qualidade em Serviços Públicos.** Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

* Professora Associada com Agregação da Academia Militar.

** Licenciado em Economia e Mestre em Ciências Empresariais.