



JOANA RAQUEL SANTOS LOPES

**A IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DA QUALIDADE
NA REFORMA DOS TRIBUNAIS PORTUGUESES**

ESTUDO DE CASO: A SECÇÃO DE PROXIMIDADE DE OLIVEIRA DE FRADES

*Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial
na área da Gestão da Qualidade e a Justiça,
orientada pelo Mestre Ireneu Mendes,
Apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*

Coimbra, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



JOANA RAQUEL SANTOS LOPES

**A IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DA QUALIDADE
NA REFORMA DOS TRIBUNAIS PORTUGUESES**

—

**ESTUDO DE CASO: A SECÇÃO DE PROXIMIDADE DE OLIVEIRA DE
FRADES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

*APRESENTADA À FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA,
COMO UM DOS REQUISITOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EMPRESARIAL*

Coimbra, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

*As Dimensões da Gestão da Qualidade nos Tribunais Portugueses
Estudo de Caso: A Secção de Proximidade de Oliveira de Frades*



JOANA RAQUEL SANTOS LOPES

**A IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DA QUALIDADE
NA REFORMA DOS TRIBUNAIS PORTUGUESES**

**ESTUDO DE CASO: A SECÇÃO DE PROXIMIDADE DE OLIVEIRA DE
FRADES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra por Joana Raquel Santos Lopes, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública Empresarial, sob a orientação do Exmo. Senhor, Mestre Ireneu Mendes.

Coimbra, 2014

*As Dimensões da Gestão da Qualidade nos Tribunais Portugueses
Estudo de Caso: A Secção de Proximidade de Oliveira de Frades*

Agradecimentos

Aos meus pais, Céu e Luís, ao mano Pedro, e aos avós Olívia, Guilhermino, Pureza e Daniel um obrigada por estes 25 anos de apoio incondicional, de carinho, de amor, e sacrifícios. Obrigada por rezarem por mim e sempre acreditarem que sou capaz.

Ao Nuno, um obrigada especial, pela paciência, pelo incentivo, e pelo amor.

Ao meu orientador, Mestre Ireneu Mendes, obrigada pela motivação constantemente transmitida e toda a força. Incansável nesta caminhada.

Aos meus patronos, KGSA equipa, obrigada pela sensação de proteção com que me acolhem, pela forma saudável de me dar trabalho e pelo abraço no momento certo.

Aos meus amigos e amigas, aos restantes familiares, e ao Tunísio, obrigada pelo apoio e compreensão, principalmente pelas vezes em que eu disse “não posso, tenho uma Tese para fazer...”.

«(...) Chega mais alto o hino de quem vive a partilhar (...)»

Anónimo

Resumo

A Gestão da Qualidade para além de ser uma filosofia de gestão constitui também um modelo integrado de comunicação, com grande importância para a prática da gestão moderna. A evolução das sociedades modernas desencadeou uma necessária adaptação do conceito inicial, ajustando-o às exigências dos tempos atuais, pelo que hoje espera-se que a sua aplicação se estenda a todas as organizações, incluindo as da Administração Pública. Desde os anos 90 que há uma forte intenção em promover alterações na gestão da Administração Pública, como sendo uma gestão profissional que vise e promova objetivos de Qualidade: a melhoria dos processos, o cuidado com a gestão dos recursos disponíveis, e a adequação dos serviços para satisfação efetiva do cliente final. Em Portugal uma das mais recentes alterações na gestão da Administração Pública verificou-se com a Reforma na Justiça, implementada a partir de 1 de setembro de 2014, com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto. Esta investigação tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Tribunais Portugueses. Assim, como estratégia de investigação face à questão de investigação – quais as dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Tribunais Portugueses, tendo como caso de estudo a Secção de Proximidade? – definiu-se como estudo de caso a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades. A metodologia de trabalho consistiu na pesquisa bibliográfica, e na recolha de dados, através de entrevistas semiestruturadas. Seguiu-se o tratamento de dados através da análise qualitativa e interpretativa, baseada na avaliação do conteúdo das respostas organizadas por categorias, através da criação de uma tabela de controlo. Com a Reforma definem-se três dimensões da Gestão da Qualidade na Justiça: a nova organização territorial, a nova organização estrutural e a nova estrutura de gestão tripartida. A primeira dimensão subdivide-se na dimensão da proximidade e na centralização dos serviços judiciais. A segunda subdivide-se na especialização e formação, e na celeridade processual e flexibilidade da resposta. Finalmente, a terceira dimensão diz respeito aos recursos humanos, materiais e financeiros.

Palavras Chave: Gestão da Qualidade, Dimensões da Qualidade, Serviços Públicos, Justiça, Secção de Proximidade.

Abstract

The Quality Management as well as being a management philosophy is also an integrated model of communication, with great importance for the practice of modern management. The evolution of modern societies triggered a necessary adaptation of the original plan, adjusting it to the requirements of the times, so that today it is expected that its application extends to all organizations, including the Public Administration. Since the 90s there is a strong intention to promote changes in the management of public administration, as a professional management that aims to promote and Quality objectives: improving processes, care for the management of available resources, and the adequacy of services to effective satisfaction of the end customer. In Portugal one of the most recent changes in the management of public administration there was with the Reformation in court, implemented from September 1, 2014, with Law No. 62/2013 of 26 August. This research aims to identify the dimensions of Quality Management in the Reform of the Portuguese courts. Thus, as a research strategy address the issue of research - which sizes of Quality Management in the Reformation of Portuguese courts, with the case study section of Proximity? - Set up as a case study section of Friars de Oliveira Proximity. The methodology consisted of literature, and collecting data through semi-structured interviews. Data processing was followed by qualitative and interpretative analysis based on the evaluation of the answers organized by categories, by creating a control table. With the reform proposal lists three dimensions of Quality Management at Justice: the new territorial organization, the new organizational structure and the new tripartite management structure. The first dimension is subdivided in the dimension of proximity and centralization of judicial services. The second is subdivided in expertise and training, and promptness and flexibility of response. Finally, the third dimension with regard to human, material and financial resources.

Key words: Quality Management, Quality Dimensions, Public Services, Justice, Section Proximity.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
1. Notas Introdutórias ao Trabalho de Investigação	1
1.1. Apresentação	1
1.2. O Tema e a Motivação Pessoal	1
1.3. Objetivo e Questão de Investigação	4
1.4. Estrutura da Dissertação	6
Parte I	12
I. Do Pensamento Sobre a Qualidade – Uma Abordagem Geral do Conceito	13
1. Introdução	13
2. Evolução do Conceito de Qualidade	13
3. O que é a Qualidade?	19
3.1. A Definição da Qualidade na Ótica dos Gurus	24
4. Características da Gestão da Qualidade Total	30
II. Da Qualidade nos Serviços	39
1. Introdução	39
2. Serviços Vs. Produtos – Numa Ótica de Gestão da Qualidade	40
3. Gestão da Qualidade nos Serviços	45
3.1. Consequências da Gestão da Qualidade nos Serviços	47
4. Modelos de Qualidade nos Serviços	51
4.1. Modelo de Qualidade Percebida Total do Serviço, de Grönroos	52
4.2. Modelo 4Q Gummesson – Modelo Genérico da Qualidade Percebida do Serviço	54
5. Dimensões da Qualidade nos Serviços	56
6. Aspetos Críticos na Identificação e Avaliação da Qualidade nos Serviços	62
III. A Gestão da Qualidade – A Qualidade nos Serviços Públicos	64
1. Introdução	64
2. Serviço Público: definição e particularidades	64
3. A Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços Públicos	67

3.1. Gestão da Qualidade em Serviços Públicos	68
3.2. Estratégias de Implementação do TQM nos Serviços Públicos	73
3.3. Vantagens na Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos	77
3.4. Dificuldades na Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos	78
4. Modelos de Qualidade em Serviços Públicos	82
4.1. Normas ISO e a Certificação por Terceiros	83
4.2. Cartas da Qualidade	84
4.3. Modelos de Excelência	85
4.3.1. Modelos de Excelência na Administração Pública	87
4.3.1.1. O Modelo de Excelência da EFQM	88
4.3.1.2. Modelo da <i>Common Assessment Framework</i> (CAF)	90
5. A Qualidade na Administração Pública em Portugal	92
5.1. Evolução da Qualidade na Administração Pública em Portugal	92
5.2. A Qualidade no Sector da Justiça	95
Parte II	99
I. A Reforma do Sistema Judiciário com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto	100
1. Introdução	100
2. A Qualidade na Justiça e os Modelos Internacionais	101
3. A Qualidade na Justiça em Portugal e a Reforma do Sistema Judiciário	108
3.1. Os Tribunais e as Secções de Proximidade	110
3.2. O Impacto da Reforma nos Tribunais, nas Rotinas e Métodos de Trabalho	113
4. As Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma do Sistema Judiciário ..	119
II. Estudo de Caso: A Secção de Proximidade de Oliveira de Frades	120
1. Introdução	120
2. Objetivos do Estudo	120
3. Estratégia e Metodologia de Investigação	122
3.1. Estratégia	122
3.2. Metodologia	124
3.2.1. Seleção da Amostra	124

3.2.2. Caracterização da Amostra.....	126
3.2.3. Entrevistas.....	128
3.2.3.1. Procedimentos	130
3.2.3.2. Análise de Conteúdo.....	133
4. Oliveira de Frades: Breve Apresentação	135
III. Análise de Resultados	136
1. Introdução	136
2. Análise e Discussão de Resultados.....	136
1) A Nova Organização Territorial.....	137
2) A Nova Organização Estrutural	140
3) A Nova Estrutura de Gestão Tripartida.....	145
Parte III.....	154
1. Conclusão, Limitações e Futuras Investigações.....	155
2. Referências Bibliográficas	160
3. Referências <i>Webliográficas</i>	166
4. Legislação Utilizada	167
Anexos.....	168

Índice de Figuras:

Figura 1 - Modelo da Qualidade Total Percebida do Serviço (Grönroos, 2001). ...	54
Figura 2 - Modelo de 4Q Gummesson.....	56
Figura 3 - Dimensões da Qualidade mais relevantes, consoante o tipo de serviço..	62
Figura 4 - Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM)...	89
Figura 5 - Estrutura da CAF	91

Índice de Quadros:

Quadro 1 - A Evolução do Conceito de Qualidade, numa ótica de Löffler.....	17
Quadro 2 - Princípios da TQM.....	36
Quadro 3 - A Adaptabilidade da TQM aos serviços públicos	71

Índice de Tabelas:

Tabela 1 - Diferenças entre Serviços e Produtos.....	43
---	-----------

1. Notas Introdutórias ao Trabalho de Investigação

1.1. Apresentação

Com o fim do Mestrado em Administração Pública Empresarial na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra foi lançado um desafio. Assim, ao longo de vários meses, sempre com a ajuda e orientação, seria edificada uma Dissertação.

Do latim *disertio*, Dissertação é uma composição escrita, ao longo da qual deve ser apresentado um determinado tema que seja discutível, que tenha subjacente alguma discórdia. Ao longo dela apresentam-se argumentos, provas, exemplos, entre outros que ponderem, que definam e que por fim almejam possíveis resultados e respostas. Por vezes distingue-se entre Tese e Dissertação, sendo que, na verdade, a primeira implica a originalidade de um tema ou da forma como é exposto ou discutido, enquanto que a segunda pressupõe a capacidade de aplicação de um método de observação, análise e interpretação. Deste modo, e para a Investigação que se segue, o que se pretende é no fundo um pouco das duas: a análise de um tema, com a essência e a originalidade que se espera de uma Tese, e a capacidade de aplicação de um método e sua interpretação, como se pretende de uma Dissertação.

O capítulo que se inicia tem como objetivo fazer uma breve apresentação da visão e da missão da investigação realizada, apresentando uma breve referência ao tema, bem como a motivação pessoal para a sua escolha. Seguidamente apresentará a questão de investigação, bem como a necessidade de se limitar a questão fundamental do problema. Finalmente, e em jeito de conclusão deste primeiro capítulo, serão apresentadas a estrutura e a metodologia utilizada nesta investigação e agora aqui explanada ao longo das páginas desta Dissertação.

1.2. O Tema e a Motivação Pessoal

No contexto atual de extrema incerteza e complexidade, em que a mudança é contínua e se impõe diariamente, dada a dinâmica dos mercados globalizados, as diferentes necessidades e as várias oportunidades, tem sido necessário redefinir Qualidade. Neste contexto onde as tecnologias se aliam aos serviços, as exigências dos

consumidores se acentuam, a gestão das organizações, seja no sector público, seja no sector privado, enfrentam novos e difíceis desafios, que dependem da Qualidade do seu desempenho e da sustentabilidade do seu sucesso¹. Neste contexto, a sobrevivência torna-se possível se for acrescentado valor e conhecimento àquilo que existe e contribua para melhorar a Qualidade dos produtos e/ou serviços.

É neste contexto que surge como impreterível o conceito de Qualidade e de qualidade para esta investigação, a primeira para quando se refere ao conceito lato de Qualidade, como mais à frente será explicado, e a segunda quando se pretende adjetivar ou qualificar um determinado produto e/ou serviço, seja ele privado ou público.

Assim, a Qualidade, para além de ser uma filosofia de gestão que dispõe de várias ferramentas, métodos, e práticas, constituiu também ela um modelo integrado de comunicação, cuja importância é impreterível para a prática da gestão moderna que se pretende.

A necessária e constante formação dos indivíduos, para a sensibilização acerca do interesse da Qualidade, por um lado, e o futuro latente e cada vez mais exigente, por outro, conduzem ao nascimento de uma nova e necessária forma de gestão, por forma a incentivar a melhoria dos processos de decisão e o conseqüente desempenho. Este novo paradigma constitui as pessoas como fonte de criação de riqueza nas organizações e direciona-as para a conceção de novos modelos, mais eficazes, que permitam gerir recursos escassos, há como que uma racionalidade baseada em competências e valores culturais, em que a Qualidade surge como o meio e o fim, que norteia aquelas pessoas que surgem como os fatores críticos de sucesso das organizações a longo prazo.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) procura, com tudo o que foi dito, assumir-se como uma filosofia de gestão vocacionada para a procura de uma qualidade de vida superior nas organizações (Lopes, A., Capricho, L., 2007), que buscam a Qualidade na própria sociedade como um todo.

¹ Neste sentido, vide LOPES, Albino, CAPRICHIO, Lina, “*Manual de Gestão da Qualidade*”, Editora RH, Lisboa, 2007.

O conceito da Qualidade tem sido objeto de diferentes estudos técnicos, livros e artigos. Apesar de a origem do conceito remontar à história industrial, a evolução das sociedades modernas e a sua complexidade desencadeou uma correspondente adaptação daquele conceito inicial, ajustando-o às exigências dos tempos atuais, pelo que hoje o tema da Qualidade engloba conceitos bastante complexos e espera-se que a sua aplicação se estenda a todas as organizações, incluindo as pertencentes à esfera da Administração Pública, como se irá demonstrar.

A adoção de ferramentas de gestão para o sector público é algo que tem vindo a ser desenvolvido no contexto nacional desde os fins dos anos 90 do século passado, pelo que, no que respeita a Administração Pública existe, desde há alguns anos, uma forte intenção em promover alterações na gestão do Estado, como sendo uma gestão profissional que visa e promove objetivos de Qualidade, que compreende o interesse na melhoria dos processos, com a sua desburocratização², no cuidado com a gestão dos recursos, na adequação dos serviços aos utilizadores e a satisfação efetiva do cliente final.

Em Portugal essas alterações na gestão do Estado não são exceção, pelo que não tem ficado alheio a este processo, seja através da promoção de múltiplos diplomas legislativos, de programas de Governo, planos estratégicos e reformas da Administração Pública, como é a da Reforma na Justiça, com a Lei n.º 62/2013 de 26 de Agosto, em vigor desde 1 de setembro de 2014.

Mas é já desde 1993 que os principais modelos de Qualidade internacionais como as Normas ISO, a GQT, a avaliação pelo cliente final, entre outras, têm sido

² Um exemplo disso é o do *Simplex* ou Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa. Este tratou-se de um pacote de 333 medidas criadas em 27 de Março de 2006 pelo Governo Português, que representam um novo paradigma na relação entre o Estado, as empresas e os cidadãos, terminando aqui a era da Administração enquanto polícia da livre iniciativa individual. Os objetivos do programa consistiam em orientar a Administração para uma resposta pronta, e eficaz perante as necessidades dos cidadãos e das empresas, aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços e nos funcionários públicos, facultar às empresas um rápido acesso a licenças e a autorizações necessárias ao exercício da sua atividade ou dispensá-las de procedimentos que se revelem desnecessários, facilitar a racionalização e a eficiência da Administração e favorecer a competitividade em Portugal (Ribeiro, R. S. B., 2007).

progressivamente transpostos para a Administração Pública portuguesa. A Gestão Pública modernizada adotou as características da Gestão da Qualidade Total (GQT) através das Cartas da Qualidade (Rocha J., 2010) claros “indícios de uma nova metodologia de gestão pública: o modelo gestor”.

Collier³, (Collier, 2008 *apud* Bola, M. F. R., 2012) no entanto alerta que “a literatura da avaliação de desempenho no sector público tende a ser crítica, enfatizando as consequências não intencionais e as disfunções relativas à medição e avaliação, em ambientes onde tradicionalmente imperam os valores do sector público”. Isto é, o autor previne para hipóteses de natureza não técnica na origem dos fatores inibidores ao desempenho do sector público. Sendo a Qualidade um conceito relativo e com um enquadramento temporal específico, o consenso em torno de uma definição clara e objetiva, para o conteúdo da sua representação no sector público fica dificultado.

Neste contexto, a presente Dissertação concentra-se na identificação das dimensões da Gestão da Qualidade previstas com a Reforma dos Tribunais, implementada recentemente com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Ora, neste sector, o da Justiça, surgem algumas dificuldades e especificidades organizacionais que necessitam de ser consideradas para a compreensão do tema.

A ideia para esta Dissertação foi surgindo lenta e naturalmente, com reflexão assente na pequena experiência e contacto com o Direito. A motivação para a realização desta investigação assume um risco pessoal calculado mas assumido desde o início, que se espera ver aniquilado com a metodologia científica apropriada às Dissertações desta índole.

1.3. Objetivo e Questão de Investigação

O interesse acerca de um tema é motivado pela curiosidade sobre um problema ou um fenómeno que se relaciona com um tema, ou com, neste caso, *o tema*. Mas havia

³ Para mais esclarecimentos *vide* Collier, P. M. Performativity, management and governance. In J. Hartley, C. Donaldson, C. Skelcher, & M. Wallace, *Managing to Improve Public Services*, Edinburgo: Cambridge University Press, 2008, p. 46-64 *apud* Bola, M. F. R., 2012.

e há muita curiosidade e por isso o grande desafio pessoal foi identificar e definir a questão. Foi necessário, por diversas vezes recomeçar, do zero, e como ensinava o Professor Mestre Ireneu Mendes⁴, foi necessário, muitas vezes, identificar onde se estava para depois perceber qual era a direção, pelo que, só depois de um longo esforço foi possível construir um raciocínio lógico de ideias.

A atuação da Gestão da Qualidade nos órgãos judiciais é uma das preocupações do atual Governo, através do Ministério da Justiça liderado por Paula Teixeira da Cruz. O presente estudo de caráter exploratório tem por objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Tribunais Portugueses, tendo como estudo de caso a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades. Trata-se de um objetivo que pode ser dividido em três pilares fundamentais ao longo desta investigação. Primeiro, procura identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços privados e nos serviços públicos. Depois, num segundo momento visa a identificação das dimensões da Gestão da Qualidade tendo em conta a Reforma nos Tribunais Portugueses, em vigor desde o dia 1 de setembro de 2014, fundamentada com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Finalmente o terceiro pilar consiste em identificar essas dimensões tendo por base o estudo de caso da Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

Tendo em conta este objetivo foi necessário definir uma questão de investigação, que apoiará aquele objetivo, principalmente quanto ao terceiro pilar:

Quais as Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma Administrativa dos Tribunais Portugueses?

A metodologia a utilizar neste estudo pretende construir a base conceptual necessária a toda a investigação para que possamos responder à questão de investigação que se propõe.

⁴ Ensinamentos provenientes das aulas de Análise e Decisão Estratégica, lecionadas pelo Professor Mestre Ireneu Mendes, no ano letivo 2012/2013, no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

1.4. Estrutura da Dissertação

A estrutura da Dissertação é dividida em duas partes.

Na primeira parte é constituída por três capítulos. No primeiro capítulo – Do Pensamento sobre a Qualidade – Uma Abordagem Geral do Conceito - é tratado, de uma forma geral, o conceito da Qualidade. Trata-se de um conceito cuja definição comporta várias dimensões e conseqüentemente diferentes leituras e interpretações. Ter-se-á sempre em consideração que a Qualidade é um processo complexo, que implica o envolvimento de toda a organização, o envolvimento de todas as partes, internas e externas, com vista à melhoria contínua e conseqüentemente a um acréscimo de valor.

É pois necessário, considerar, tendo em conta a literatura existente e os vários contextos económico, social e ambiental, a evolução do conceito de Qualidade, baseando-nos nas suas várias fases, de acordo com Löffler, (Löffler, 2001 *apud* Rocha, J., 2010) desde a “inspeção da Qualidade (1945-1949)”, “o controlo estatístico da Qualidade (1949-1951)”, “o sistema orientado para a garantia da Qualidade (1951 – finais dos anos 60)”, “o controlo da Qualidade em toda a Organização (finais dos anos 60 até aos anos 80)”, e “a Gestão da Qualidade Total – TQM (anos 80 até à atualidade)”. Será ainda necessário referir alguns dos aspetos mais relevantes e atuais, os quais, têm sido consequência da era da inovação e criatividade, conceitos hodiernamente essenciais, não só no produto final, mas em todas as fases do processo.

Do que falamos quando nos referimos à Qualidade? Tendo em conta que atualmente o conceito de Qualidade se identifica essencialmente com o conceito de *Total Quality Management* (TQM) há que defini-lo recorrendo essencialmente aos entendimentos de diversos autores e investigadores da Qualidade, com recurso à bibliografia existente, que permitirá, assim, realizar uma análise integrada do conceito, atendendo à evolução contextual, dos fundadores aos grandes filósofos do tema.

No segundo capítulo – A Qualidade nos Serviços - é feita uma análise mais direcionada ao tema, sendo feita a opção pela análise da Gestão da Qualidade nos serviços em detrimento da análise da Gestão da Qualidade numa organização. Uma das influências para a escolha deve-se ao facto da acentuada evolução no pensamento da

gestão, o qual é também identificado ao longo do capítulo, uma vez que, se no passado, ainda recente, era atribuída maior importância aos aspetos técnicos da Qualidade, em que o seu estudo incidia essencialmente na vertente do processo e dos produtos, hoje, verifica-se o desenvolvimento dos aspetos de Qualidade relacionados com serviços, principalmente na sua componente humana, sendo que o cliente, a qualidade e o serviço passaram a ser preocupações que refletem as novas exigências do mercado. Isto porque “(...) a importância da qualidade deixou de estar focada somente nos produtos, transferindo-se para os serviços” (Ross, 1994 *apud* Batista, M. G & Cunha, M.P., 2012). É pois ao longo deste capítulo que é definida a Qualidade nos Serviços. Seguidamente são identificadas as consequências da Qualidade nos Serviços.

Neste capítulo pretende-se descrever, sumariamente, os principais modelos de Qualidade utilizados em serviços. O Modelo da Qualidade Percebida foi desenvolvido por Grönroos (1984), que resulta da função entre o serviço esperado e o serviço percebido. Posteriormente, será descrito um segundo modelo, o Modelo de Gummesson 4Q que propõe uma combinação do modelo de Grönroos com os atributos dos modelos orientados para a indústria, ou seja, persiste a ideia de que as organizações empresariais são um misto de produtos combinados com serviços. Ora, por esta via, a satisfação do cliente interfere com as intenções de compra e/ou opção e de rentabilidade a longo prazo, podendo ser-lhes atribuído um valor, medindo por esta via a qualidade do serviço, pois esta é conseguida e medida através do modelo SERVQUAL.

Ainda no seguimento deste capítulo são ainda definidas as dimensões da Qualidade nos Serviços, onde serão identificadas algumas delas, como a confiança, a capacidade de resposta e os aspetos tangíveis (Batista, M. G, e Cunha, M.P., 2012), primeiro em relação aos Serviços Públicos em geral, para depois, num capítulo posterior fazer a análise das dimensões da Gestão da Qualidade previstas com a Reforma dos Tribunais Portugueses, tendo em conta o estudo de caso: a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

No ponto seguinte são apresentados os aspetos críticos mais importantes na identificação e avaliação da Qualidade de serviços. Este ponto será uma conclusão do

que vem sendo argumentado e fará a ponte para o capítulo seguinte, onde serão analisadas as particularidades nos Serviços Públicos.

No terceiro capítulo – A Gestão da Qualidade – A Qualidade nos Serviços Públicos – pretende-se efetuar uma revisão da literatura centrada na Qualidade nos Serviços Públicos. Primeiro apresentar-se-á a definição e a análise das particularidades do serviço público. Seguidamente é referida a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade em serviços públicos e será feita a descrição relativa às estratégias de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, à gestão e a apresentação das vantagens e principais obstáculos da adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade nos serviços públicos.

Seguidamente são apresentados os modelos de Qualidade enquanto ferramentas de trabalho. Primeiramente, e de forma breve serão apresentadas as ISO 9000 – *International Organization for Standardization*. Trata-se de uma federação de organizações nacionais, responsável pela preparação das normas internacionais, as quais constituem séries de padrões internacionalmente reconhecidos, os quais se destinam a garantir a Qualidade. Além daquelas, será também feita referência à certificação posterior, dependente da acreditação de terceiros. Estas criações visam responder às modificações do mercado e às exigências da Qualidade, sendo por isso essencial a sua compreensão para o estudo que se pretende desenvolver. Segue-se as cartas de Qualidade e depois os Modelos de Excelência, bem como a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), os quais foram desenvolvidos no sector privado e só depois foram transferidos para o sector público. Uma vez que na Administração Pública não há, em regra, mercado, o que se pretende é que estes modelos, ao serem aplicados, tenham como principal objetivo servirem de instrumentos de autoavaliação, permitindo o aumento da Qualidade nas instituições.

Ainda neste capítulo é analisada, tendo em conta os estudos e escritos existentes, a Qualidade na Administração Pública em Portugal. O objetivo fundamental é refletir sobre o enquadramento e a evolução da Qualidade na Administração Pública em Portugal, para depois, no ponto seguinte ser feita referência àquela especificamente, quanto à Justiça.

A segunda parte da Dissertação é constituída por três capítulos.

No primeiro capítulo – A Qualidade na Justiça e a Reforma do Sistema Judiciário com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto – Face aos evidentes sinais de que a crise também se verifica na Justiça, foi necessária uma reorganização do seu sistema judiciário. Vamos iniciar este capítulo com base nos sistemas internacionais de Qualidade na Justiça. Ora, a Qualidade na Justiça é atualmente essencial, mas tem sido defendida ao longo dos anos (Margarida Proença, 2002 *apud* Rocha, J. A., 2010) como sendo um elemento fundamental também do processo económico, uma vez que tanto o conteúdo das leis, como a confiança, a eficiência, a celeridade nos Tribunais, entre outros, afetam o desenvolvimento dos mercados financeiros e do país.

Depois, o objetivo seguinte deste capítulo consiste em apresentar a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março como sendo a base da Reforma Administrativa nos Tribunais Portugueses. Para o tratamento deste tema será necessária uma cuidada definição dos conceitos de base, designadamente a caracterização dos Tribunais e da nova figura, as Secções de Proximidade, uma vez que existem dificuldades inerentes às suas definições, enquanto entidades prestadoras de serviços. Será necessário fazer um enquadramento da Lei, para depois serem identificados os impactos do novo modelo de gestão da Qualidade nas rotinas e métodos de trabalho nos tribunais. E de seguida serão identificadas e analisadas as dimensões da Qualidade que a mesma estabelece, visando o novo modelo do sistema judiciário.

No segundo capítulo – Estudo de Caso: a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades – apresentar-se-ão os elementos do estudo de caso que se pretende realizar. Dele fazem parte os objetivos do estudo e a questão da investigação, a estratégia e a metodologia a utilizar, e será ainda feita uma breve apresentação da vila escolhida para o estudo de caso.

A motivação para a condução da presente investigação tem como objetivo a identificação das dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma Administrativa dos Tribunais Portugueses, apresentando como estudo de caso a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

Delimitar o objeto de estudo, no tempo e no espaço, facilita a escolha de uma estratégia de investigação. Deste modo, para que o problema se tornasse investigável era necessário conduzi-lo a uma questão definida e objetiva, sendo ela “*Quais as Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma Administrativa dos Tribunais Portugueses?*”

No ponto três deste capítulo, tendo em conta aquela questão que se definiu como questão de investigação, serão definidas a estratégia e a metodologia da investigação. Assim utilizou-se como estratégia de investigação o estudo de caso, sendo a escolha, a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades. Recorreu-se a uma metodologia de trabalho apropriada à questão de investigação, primeiro sendo feita uma pesquisa e análise bibliográfica, através da qual se estudaram e estruturaram os conceitos de base, para cumprir o objetivo desta investigação. E depois, recorreu-se à recolha de dados através das entrevistas semiestruturadas, por forma a recolher dados que respondam à questão de investigação. Posteriormente, o método de tratamento de dados foi através da análise qualitativa e interpretativa, baseada na avaliação do conteúdo das respostas das entrevistas realizadas. Para esta análise de conteúdo não foi utilizada nenhuma ferramenta de *software*, foi criada uma tabela de controlo, organizada por categorias, criada *à priori*, através do guião de entrevista.

No terceiro capítulo – Análise de Resultados –, o objetivo é analisar o conteúdo das entrevistas. “A entrevista é seguramente a técnica mais utilizada na investigação social” (Moreira C. D., 2007). “O carácter exploratório da entrevista, aproximando-se de uma conversa deliberada, provocada e conduzida através do guião e do investigador, com entidades escolhidas a partir de um contexto de uma investigação, tem a finalidade de obter os elementos necessários” (Moreira C. D., 2007), pelo que a realização das entrevistas é o método mais adequado e relevante para o estudo em questão.

Para a realização destas foi necessária a criação de um guião com vista a preparar as questões e a linha orientadora das entrevistas. Foram efetuados três contactos aos entrevistados, por forma a explicar os objetivos do estudo. Posteriormente foi feito o agendamento das entrevistas com as entidades escolhidas, e recolhido o consentimento para as entrevistas e finalmente procedeu-se à sua realização.

Quanto ao processo de verificação e validação das hipóteses fez-se uma análise do conteúdo das entrevistas, após a sua transcrição, pois só assim, com tal subsunção, se confirmaram os elementos teóricos das hipóteses formuladas.

Com a análise dos dados pretende-se, após identificação das dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos, e depois de identificar as dimensões da Gestão da Qualidade pretendidas com a Reforma nos Tribunais Portugueses, identificar as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

Parte I

I. Do Pensamento Sobre a Qualidade – Uma Abordagem Geral do Conceito

1. Introdução

Ao longo dos tempos, o conceito de Qualidade tem vindo a ser debatido, gerando diversos e diferentes entendimentos na literatura. Importa referir que ora se relaciona o tema com os procedimentos, ora se entende o mesma como a capacidade de servir determinados objetivos, ora se identifica com os níveis de excelência de uma organização, ora é vista como eficiência e eficácia, ora é ainda coincidente com volume de produtividade ou negócio de uma organização.

Seja como for, ao longo desta investigação, a Qualidade será analisada no âmbito de um processo complexo, que envolve todo o meio envolvente à organização/entidade que a pretende implementar, seja tendo em conta os objetivos da organização/entidade, a conformação dos *standards*, seja no envolvimento dos consumidores/utentes e trabalhadores/colaboradores, seja na medição de resultados, a verdade é que com a Qualidade busca-se a melhoria contínua.

Cada um destes pontos representa a evolução do conceito, que se descreve em linhas gerais, pela importante consideração dos modelos padrão, depois pela primazia e importância dos clientes/utentes/beneficiários, e finalmente a consideração de toda a organização.

2. Evolução do Conceito de Qualidade

Definir Qualidade, principalmente nos dias de hoje, comporta dificuldades inerentes à diversidade de opiniões e necessidades que são suscitadas com a natureza do mundo moderno. As eras da industrialização e da globalização, os regimes democráticos, a evolução científica provocaram mudanças ao nível das necessidades. Apesar das dificuldades sociais e económicas gerais, o país observa uma rápida evolução tecnológica, uma sociedade aberta e pluralista, que apesar dos baixos rendimentos, são suficientes para pelo menos sonhar e perspetivar uma vida com desejos e necessidades que visam ser satisfeitos. Satisfação que poderá ser concretizada através de vários fatores, não obstante alguns deles terem origem nos bens e serviços

trocados, no seio da própria sociedade: ninguém procura um hotel de cinco estrelas, sabendo que o mesmo disponibiliza apenas uma casa de banho comum.

Como já se referiu, a Qualidade tem implicância em vários pontos do sistema, desde a definição dos objetivos da organização, a conformação aos modelos existentes, o envolvimento dos agentes, a medição de resultados e a melhoria contínua, sendo que todos eles variam conforme a dita evolução histórica do conceito.

Cumprе esclarecer que a evolução da Qualidade está diretamente relacionada com a evolução da administração e da gestão das empresas. Sendo que, a importância conquistada pelas empresas no fornecimento dos produtos, o desenvolvimento de uma sociedade condicionada pelos axiomas do consumo, e a sua necessidade, criaram uma maior relevância e preocupação em torno do conceito da Qualidade, como alicerce e fundamento impreterível à gestão das empresas.

Após a revolução industrial do século XIX, e no conseqüente êxodo rural e aumento das populações nas cidades, foi necessário desenvolver uma melhoria industrial com o objetivo de ultrapassar as crises laborais que se foram verificando. A revolução industrial veio incorporar na indústria, em rápido crescimento, grandes quantidades de camponeses sem qualquer instrução e treino para as atividades fabris, pelo que as ordens e instruções tinham de ser forçosamente simples e fáceis de entender e executar (Pires, A. R., 2000).

Nos EUA, no início do século XX surge a proposta do “*Scientific Management*”⁵, i.e., do paradigma da Administração Científica, geralmente identificado como taylorismo/fordismo onde eram características a produção em massa, a especialização do operário, este que era visto como uma extensão da máquina que operava, passivo, incapaz de autocontrolo e autodisciplina, apenas motivado por incentivos económicos. Ainda neste paradigma eram característicos os sistemas de controlo burocratizados, o aumento considerável da produtividade e a diminuição dos custos, sendo pois uma ideia de gestão que resultava das ideias de Frederick Taylor (1856-1915), aliada aos princípios de uma ciência administrativa, cuja defesa se iniciava

⁵ Neste sentido e para alguns esclarecimentos, vide Scaritzer, D., Korunka, C., 2000.

nas escolas americanas. Esta ciência administrativa era considerada como necessária à organização do trabalho, com base em métodos e análises científicas, apoiando-se na figura de um gestor, que de forma isenta pudesse intervir na empresa com o apoio de critérios de racionalidade e eficiência. Ora, a corrente do “*Scientific Management*” foi sendo aplicada nas grandes unidades fabris, sendo constituída por ideais de racionalidade, eficiência, auxiliada por métodos científicos que anulassem erros e estimulassem a produção e as quais apoiadas por princípios simples, tais como: a execução do trabalho que era atribuída ao operário, sob a orientação do gestor, que inspecionava e monitorizava; o melhor candidato para cada posto de trabalho resultava de uma seleção e recrutamento criterioso; o treino e a formação eram essenciais para a correta execução, além de que a inspeção era fundamental para a produção, conseguindo-se através de uma boa relação entre todos: trabalhadores e monitorizadores

Com base nestes princípios, Taylor procurou transformar as empresas, salientou a necessidade de formação específica para cada tarefa (Pires, A. R., 2000), introduziu as funções do planeamento e produção, separando-as da função de execução, e atribuía as falhas à falta de um gestor que planeasse e especificasse cada função. Nesta linha de orientação, Taylor teve como seu seguidor Henry Ford, que mesmo sem saberem, identificaram a preocupação com a eficiência, com os métodos de trabalho, a falta de formação e de planeamento, como constituindo a base dos fundamentos do conceito da Qualidade.

Sucedem que na década de 70 do século XX este paradigma começa a dar sinais de estagnação, uma vez que as indústrias automobilísticas europeias e americana começam a retrair-se devido à crise do petróleo, e a indústria japonesa⁶ mostrava-se

⁶ Por volta de 1950, o engenheiro japonês Toyoda visitou os Estados Unidos para conhecer o modo de produção *fordista* e aprender processo que pudessem contribuir para a produção de carros da Toyota em larga escala. Sucedem que, pelo que viu, concluiu que o modelo americano não era o mais adequado à realidade japonesa, o Japão do pós guerra, com limites geográficos, constituindo um mercado pequeno, mas uma grande quantidade de tipos de produtos e preocupado com a Qualidade desses produtos. Assim, o engenheiro começou, juntamente com o seu especialista de produção Taiichi Ohno, a analisar, a propor e a aperfeiçoar o que tinha conhecido nos Estados Unidos. Cerca de dez anos depois, estava concebido o que se convencionou de *toyotismo*, *ohnismo* e *japonização*, que com a sua ascensão trouxe para o mundo

capaz de concorrência. Pelo que era necessário iniciar novos estudos e fazer face à evolução necessária na indústria.

Segue-se que na Europa, os trabalhos eram conduzidos por Max Weber (1864-1920), os quais se traduziam nos pressupostos da Burocracia e desenvolvimento da racionalidade nas organizações, trabalhos que contribuíram para o desenvolvimento da “gestão administrativa”. Com este entendimento, a racionalidade nas organizações seria alcançada através de um conjunto de regras para o acesso à carreira, e a eficiência do trabalho resultaria da forma de organização do trabalho conduzida por burocratas, fundamentada através de princípios orientadores, como a divisão racional do trabalho e a execução de tarefas específicas, o acesso à função e a hierarquia, fundamentados por um controlo de acesso rígido, complementado por uma remuneração específica consoante aquela hierarquia, existindo sempre um controlo exercido por essa hierarquia. Também Weber contribuía com os seus ensinamentos para a construção dos pressupostos e fundamentos do conceito da Qualidade.

A grande diferença que separa estes autores, apesar de conduzirem o processo industrial e organizacional de forma crucial e na linha dos dias de hoje, está na forma como eles introduziram a racionalidade nas organizações, em que Taylor a introduziu pelo trabalho e Weber pelo rigor subjacente nas regras.

Podem-se considerar aquelas duas correntes como o ponto de partida da sistematização e da preocupação empresarial/organizacional, com vista às ideias de inspeção, controlo hierárquico, produção em massa e eficiência organizativa, pelo que a

industrial a produção flexível, o operador multifuncional, a gestão participativa e o trabalho de equipa. Foram ainda algumas inovações aceites e aplicadas a partir de então às organizações, designadamente o *just in time* e a Qualidade Total, que vem-se desenvolvendo, dada a amplitude dos seus pressupostos, ao longo dos anos, neste sentido, vide BOLA, M. F. R., *Fatores Inibidores de Sistemas de Gestão da Qualidade – Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública, da Universidade de Aveiro, 2012.

evolução da Qualidade está diretamente relacionada com a evolução da administração e da gestão das empresas⁷.

De acordo com Löffler (Löffler, 2001 *apud* Rocha J., 2010), é apresentada uma sistematização da evolução histórica do conceito de Qualidade:

Quadro 1 - A Evolução do Conceito de Qualidade, numa ótica de Löffler

		Período				
		1945-1949	1949-1951	1951-Finais dos anos 60	Finais dos anos 60-1980	1980-Até ao presente
Características	Definição de Qualidade	Conformidade com <i>standards</i> e especificações técnicas		Adequação ao uso	Conformidade com as exigências dos clientes	Alcance da máxima satisfação dos clientes
	Sistema de Gestão	Inspeção da Qualidade	Controlo estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Controlo da Qualidade em toda a organização	TQM
	Parâmetro do Sistema	Produto final	Produto final	Processo de Produção	Necessidades dos clientes	Expectativas dos clientes
	Mudança Tecnológica	Produção em massa	Produção em massa (Fordismo)	Ciclos curtos da vida dos produtos	Economia de serviço	Economia de serviço
	Medida da Qualidade	Conceito objetivo	Conceito objetivo	Conceito subjetivo	Conceito subjetivo	Conceito subjetivo e objetivo
	Dimensão Temporal	Estatística	Estatística	Dinâmica	Dinâmica	Dinâmica

Fonte: Criado através dos elementos de estudo e da bibliografia consultada⁸.

⁷ Embora a origem das ideias e o fundamento do conceito da Qualidade se concentrem nas correntes do *Scientific Management* e na Burocracia, outras correntes contribuíram para o seu aperfeiçoamento, como é o caso da Gestão Administrativa, que considera a divisão do trabalho, a divisão dos processos produtivos, a estrutura da organização e as formas de controlo, de modo a determinar a melhor especialização que optimize a eficiência nas organizações.

⁸ Tabela criada com base nos ensinamentos de Löffler, 2001 *apud* Rocha J., 2010.

De acordo com a sistematização deste quadro, é possível apresentar a evolução da Qualidade em cinco momentos distintos: a inspeção da qualidade (1945-1949), o controlo estatístico (1949-1951), a garantia da Qualidade (1951-finais dos anos 60), o controlo da Qualidade tendo em conta toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80) e finalmente a Gestão da Qualidade Total – TQM (a partir dos anos 80)⁹.

Na primeira fase, a fase da inspeção da Qualidade (1945-1949) a inspeção tinha uma função técnica, a qual servia para detetar os produtos bons e banir os produtos defeituosos. Esta inspeção total era feita através de instrumentos de controlo constituídos por normas padrão, não obstante, a curto prazo compreendeu-se que esta inspeção total a todos os produtos era impraticável, e feita só ao nível de amostras, mostrando por isso insuficiente, pelo que era necessário ultrapassar esses problemas. Numa tentativa de colmatar as deficiências, segue-se a fase seguinte, a do controlo estatístico da Qualidade (1949-1951), tendo como principal impulsionador Deming. Como mais à frente veremos, este autor acentuou a importância da variação, quais os problemas e as causas da mesma. Nesta fase usavam-se como instrumentos de avaliação os métodos estatísticos e as técnicas de amostragem, no entanto, estes apenas se aplicavam à produção de bens, sendo a Qualidade entendida como “conformidade com as especificações”. Entre 1951 e finais da década de 60, o sistema é orientado para a garantia da Qualidade, consistindo esta numa terceira fase.

Neste momento é considerado o pensamento de Löffler (Löffler, 2001 *apud* Rocha J., 2010) segundo o qual o objetivo deixa de ser o produto final mas o processo de produção, por forma a melhorar a qualidade do produto e direcioná-lo às necessidades dos consumidores. Sucede que, durante os anos 60 o ambiente nas empresas foi verificando mudanças, questionando-se a produção em massa, e orientando-se o pensamento no sentido de que as organizações tinham de ter em conta os contextos internos, mas também os externos, na sua atuação, sendo que a Qualidade deixa de ser uma tarefa só da inspeção e é segundo Feigenbaum (1983) “*Quality is everybody’s job*”. Já com este pensamento, e a partir de então até aos anos 80, começa a desencadear-se uma quarta fase da evolução da Qualidade, numa nova abordagem

⁹ Neste sentido *vide* Rocha J., 2010, págs. 19 e ss.

introduzida por Ishikawa (1985) que insiste na importância da consideração do mercado. Isto é, a análise do mercado surge como a função determinante para identificar as necessidades dos clientes. Para além desta importância já dada às especificidades das necessidades dos clientes, dá-se ainda uma elevada importância à necessidade de reduzir custos, e controlar a variabilidade dos processos. No entanto, todos estes processos eram ainda desenvolvidos no âmbito de uma hierarquia de poderes e de decisões, pelo que era necessário uma mudança. Assim, a partir dos anos 80 a Qualidade passou a ser encarada como a Gestão da Qualidade Total, representando uma alternativa ao modelo de gestão da Qualidade tradicional.

Graças aos contributos de Deming, Juran, Ishikawa entre outros autores, como se verá no ponto seguinte, a nova gestão, a fase da Gestão da Qualidade Total vem dar início a um novo olhar e visão da, e para, a Qualidade. Desde logo, esta Gestão da Qualidade Total começa por diminuir os níveis da hierarquia na organização, além de que, as decisões deixam de ser tomadas no topo da hierarquia – à luz do modelo tradicional e até aqui considerado –, para passarem a ser tomadas, muitas delas, no dia a dia, pelos trabalhadores, enquanto equipa, apostando, este novo modelo, em círculos de qualidade e grupos de trabalho, na prevenção de problemas, na prestação de mais valia, na estrutura descentralizada e horizontal, na monitorização, visando a constante melhoria contínua.

Tal como nas empresas – sector privado –, também na Administração Pública podem distinguir-se e caracterizar diferentes fases na evolução da Qualidade, mas este tema, será mais desenvolvido no capítulo seguinte.

A verdade, é que hoje é aceite mundialmente que a Qualidade e a Excelência são desafios inadiáveis e impreteríveis que se colocam às organizações como forma de responder às crescentes solicitações de que são alvo no constante ambiente de mudança e de exigências, ao nível de todos os agentes económicos.

3. O que é a Qualidade?

Diariamente fala-se em «Qualidade do Produto», «Qualidade do Serviço», «Qualidade da Água», e qualquer dicionário refere-se ao termo *qualidade* como

significando o carácter ou propriedade dos objetos ou seres, que permite distingui-los uns dos outros. Pelo que se poderá dividir este conceito em dois níveis: por um lado ao nível objetivista, em que Qualidade é entendida como um conjunto de características que são essenciais aos objetos materiais e fazem parte deles tal como as percebemos, e por outro lado, numa visão subjetivista, as qualidades que não são essenciais, ou também secundárias, que não estão incorporadas mas podem ser percebidas, ainda que de modo distinto, por quem as observa¹⁰.

Internacionalmente, a norma ISO 8092 da *International Standardization Organization* define a Qualidade de um produto ou serviço, independentemente do domínio de atividade, como sendo “o conjunto de características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas do cliente”¹¹.

Mas afinal o que é a Qualidade?

Segundo a definição adotada (Rocha, J. 2010) pela *European Organization for Quality Control (EOQC)* e pela *American Society Central (ASQC)* a Qualidade é

“The totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs”

Como definir a qualidade?

O conceito de Qualidade, de acordo com uma perspetiva cultural, pode ser definido como a conformidade em relação a especificações e parâmetros que foram definidos, sendo eles reconhecidos por todos como tal, seja na organização, seja na ótica do cliente/utente. Especificações e parâmetros esses que têm de ser revistos permanentemente, por forma a que, se encontrem em cada momento dinamicamente

¹⁰ Neste sentido, vide o estudo de MELO, A. M. S., *A Excelência dos Serviços como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras – O Caso da Região Porto e Norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2002.

¹¹ Neste sentido Silva *et al.* (2001) referido em MELO, A. M. S., *A Excelência dos Serviços como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras – O Caso da Região Porto e Norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2002.

ajustados às suas reais necessidades. Trata-se de satisfazer da melhor forma os desejos e necessidades dos consumidores¹². Ora, na perspetiva de uma organização, tem de se procurar saber e determinar quais as realidades intrínsecas do produto/serviço que melhor satisfazem aquelas necessidades definidas e criadas pelo cliente/utente. Assim, podem definir-se, desde já, três elementos fundamentais para se conseguirem produtos/serviços de Qualidade (Lopes, A., Capricho, L., 2007):

- Domínio nas áreas do trabalho em grupo, tecnologias de informação e técnicas de resolução de problemas;
- Definição de objetivos, cujos resultados visem Qualidade, tendo em vista e de acordo com as pretensões dos clientes/utentes, bem como os demais agentes económicos, sejam internos, sejam externos à organização;
- Adoção de uma visão de cultura de Qualidade.

Através destes elementos é possível constatar que é necessário definir objetivamente o que é a Qualidade para cada caso, pois só assim, evitando que o conceito se torne vasto e demasiado abrangente, será possível medir essa Qualidade, no âmbito de um processo que vise Qualidade.

Juran (Juran, 1997 *apud* Lopes, A., Capricho, L., 2007)¹³ define Qualidade como devendo ser apropriada para uso ou propósito, sendo que o alargamento da definição de Qualidade apenas teve origem numa mudança profunda que a própria Qualidade sofreu, e cuja crise a fez renascer com um significado superior, uma vez que atualmente o conceito inclui todos os requisitos que respondem às necessidades dos clientes, desde a cortesia no atendimento, até à durabilidade, deixando a Qualidade, com esta evolução, de ser vista como um problema tecnológico, para ser vista como um problema estratégico do negócio, que terá de ser resolvido ao nível da gestão.

Mas a qualidade define-se também pela criação de valor. Aqui poderão definir-se duas perspetivas distintas. Por um lado, na perspetiva de uma organização/prestador

¹² Neste sentido, *vide* LOPES, Albino, CAPRICHIO, Lina, “*Manual de Gestão da Qualidade*”, Editora RH, Lisboa, 2007.

¹³ Neste sentido, *vide* LOPES, Albino, CAPRICHIO, Lina, “*Manual de Gestão da Qualidade*”, Editora RH, Lisboa, 2007.

será definida como: conseguir criar benefícios, satisfazer as necessidades do cliente/utente, com custos reduzidos, numa ideia de *mais por menos*. Por outro lado, na ótica do cliente/utente a criação de valor consistirá no interesse despertado por determinado resultado, em busca da satisfação da sua necessidade e a confirmação da sua expectativa.

Apesar de visar satisfazer e acrescentar valor, o caminho para o encontro da Qualidade passa também por cumprir normas e procedimentos, na transformação de *inputs* em *outputs*, de forma eficiente. Por outro lado, a Qualidade poderá ser *definível* por duas vertentes, uma objetiva, se tivermos em conta e definirmos a perspetiva de uma organização, por exemplo, o estudo das necessidades do mercado, a divisão do mesmo em segmentos, a previsão e definição das necessidades e dos desejos dos clientes/utentes; e ainda segundo a vertente subjetiva, ou seja, tendo em conta o ponto de vista e perceção do cliente/utente quando define o valor *do valor*. Depois, a quantificação, a mensuração, o controlo e a comparação¹⁴ da Qualidade, só poderá ser conseguida através de um processo constante de melhoria contínua, processo este que nunca está concluído. A procura da excelência nunca acaba, mas desta procura deve surgir um constante fluxo de melhoria e inovação. A não existência de medidas

¹⁴ Existem alguns conceitos, como *Benchmarking*, *Just in Time* e *Roda de Deming*, que devem ser tidos em conta quando se fala, no âmbito da Gestão da Qualidade, em mensuração, comparação e controlo dos procedimentos e da própria Qualidade. A ferramenta de *Benchmarking* consiste em medir produtos, serviços e práticas, comparando-as com as dos agentes competidores, e/ou com as empresas reconhecidas como líderes, num determinado contexto espaço temporal, por forma a alcançar vantagem e melhoria contínua. Quanto ao *Just in Time*, o objetivo consiste em evitar desperdícios na produção de um bem, ou no fornecimento ou prestação de um serviço, e neste sentido os *stocks* devem ser reduzidos ao mínimo, evitando-se desperdícios, sendo que o ideal é produzir/fornecer diretamente para o cliente/utente. Finalmente, a *Roda de Deming* pode ser usada em todos os níveis das organizações que visam a Qualidade e é estruturada em quatro fases: a fase da identificação do produto, do consumidor, das melhores práticas e melhores processos para o impacto direto no serviço e no produto, trata-se da fase do planeamento (*Plan*). Depois segue-se a fase do fazer, de conduzir os testes dos processos revistos (*Do*). A terceira fase caracteriza-se pela fase de avaliação dos resultados dos testes e procurar melhorias (*Check*), e finalmente a última fase consiste em atuar, em padronizar os novos processos, medir e analisar sistematicamente as reações do consumidor/utente, a fase de tomar conhecimento e reconhecer o sucesso (*Action*).

corretivas, de melhoria e de inovação apenas significa que o processo não está a ser monitorizado (Pires, A. R., 2000)¹⁵.

Como até aqui se viu, é difícil definir por palavras a Qualidade, não existe uma definição, mas várias que a podem caracterizar, podemos assim enunciar vários “tipos” de Qualidade: a Qualidade da conceção, na medida em que o projeto incorpora as necessidades e expectativas do cliente/utente; a Qualidade do fabrico do produto/prestação do serviço, na medida em que o produto ou serviço está de acordo com as especificações exigidas pelo cliente/utente. Depois existe também a Qualidade na utilização, na medida em que o produto ou serviço desempenhe os requisitos que o cliente/utente espera dele, e finalmente, apresentamos a Qualidade relacional, na medida da eficácia nos contactos com os clientes/utentes. Este tipo é muito importante na Qualidade dos serviços, uma vez que nestes existe uma impreterível componente relacional com os clientes, que é o caso do atendimento ao público, a prestação direta do serviço, e a satisfação instantânea, será este o *tipo* ao qual será dada maior atenção ao longo desta Dissertação.

Cumprе esclarecer que atualmente o conceito de Qualidade se identifica com o conceito de Gestão da Qualidade Total¹⁶, e tem-se evoluído no sentido de considera-lo como uma filosofia de Gestão, em que a Qualidade na sua essência deve estar centrada no cliente/utente e nas suas necessidades. Segundo a EFQM (2000)¹⁷ a Gestão da Qualidade Total é uma forma de gerir as pessoas e os processos para assegurar a satisfação plena do cliente/utente a todos os níveis, seja interna seja externamente. Daí que a Qualidade, segundo esta filosofia de gestão, deve tornar-se a primeira prioridade estratégica para qualquer organização. Não deve ser encarada como um objetivo apenas a curto prazo, mas vista e pensada como uma meta a alcançar, obrigando a todos os

¹⁵ Neste sentido, vide PIRES, António Ramos, *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2.ª Ed. Sílabo Gestão, Abril, 2000.

¹⁶ O termo Gestão da Qualidade Total será, no futuro, ao longo desta Dissertação, designado pela sua versão em inglês *Total Quality Management*, e será escrito com recurso à sua abreviatura: TQM.

¹⁷ Neste sentido, vide MELO, A. M. S., *A Excelência dos Serviços como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras – O Caso da Região Porto e Norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2002.

agentes relacionados com determinada organização, ao envolvimento, começando por criar-se um ambiente e uma cultura organizacional adequada. Todas estas medidas vão contribuir para o melhoramento de todo o processo, de onde se espera um elevado nível de Qualidade.

No ponto que se segue e um pouco mais à frente, serão também apresentados vários modelos de Qualidade, designadamente os apresentados pelos vários fundadores. Eles que, apesar de diferentes e por isso marcadores de um dado contexto histórico social, apresentam também vários pontos em comum e contribuem para o desenvolvimento do conceito.

3.1. A Definição da Qualidade na Ótica dos Gurus

Cumprido desde já esclarecer que ao contrário do que se pensa, a Gestão da Qualidade não surgiu no Japão, mas nos EUA, sendo que a primeira ideia surgiu no âmbito da II Guerra Mundial, com o sentido do controlo da Qualidade da indústria do armamento. Só mais tarde estas ideias foram exportadas para o Japão por engenheiros que planearam a reestruturação do *pós* guerra, as quais foram facilmente assimiladas porque combinavam com a cultura japonesa (Rocha, J., 2010).

Edwards Deming nasceu nos EUA em 1900, tendo feito a sua carreira académica na área da Física e da Matemática, desde cedo defendeu a importância das técnicas de controlo estatístico na qualidade, e estava convencido que os métodos da amostragem estatística podiam ser aplicados às atividades de produção, de forma a aumentar a produtividade. Depois da guerra foi enviado para o Japão e aí transmitiu os seus ensinamentos.

Ele defendia que a qualidade e a produtividade aumentavam à medida que a variabilidade diminuía, sendo que só recorrendo aos métodos estatísticos seria possível verificar as causas dessa variabilidade, isto porque, ao ser removido de qualquer processo tudo aquilo que dava origem à variabilidade estar-se-ia a tornar esse mesmo processo mais previsível, e por sua vez mais controlável. Deste modo, para o autor, deveria existir esta preocupação por parte dos gestores, os quais deveriam fazer as equipas trabalhar melhor (Qualidade), e não terem só a preocupação da quantidade

produzida, sendo que, existindo um controlo da variabilidade poderia ser possível, nos processos seguintes, evitar o desperdício e daí diminuir os custos, por um lado, mas por outro, aumentar a produtividade, uma vez que já tinha sido cumprida e verificada a ação de melhoria, necessária no processo.

No seguimento do pensamento de Deming, surge necessário referir que o autor assenta o seu contributo em dois elementos principais¹⁸: por um lado, a Qualidade tem que estar definida em termos de satisfação dos clientes, pois o objetivo que se pretende no estudo das suas preferências é ajustar os produtos ao público e não ao contrário; por outro lado, o autor entende que a Qualidade é multidimensional, sendo virtualmente impossível definir a Qualidade de um produto ou serviço, em termos de uma simples característica, pelo que o autor identifica vários pontos para a melhoria da Qualidade.

Assim, para Deming é fundamental pensar e planear a longo prazo, transformando os esforços de qualidade em políticas de ensinamento, “de escola”; melhorar a qualidade do sistema, ao invés de tentar alterar os comportamentos dos agentes educativos; ensinar todos os indivíduos a avaliarem o seu próprio trabalho; determinar o valor do capital investido, numa perspetiva de longo prazo; melhorar continuamente os processos do sistema; apostar na formação e assegurar que todos sabem qual é o seu papel no sucesso da organização; conceber como responsabilidade essencial da liderança a criação de uma atmosfera favorável à melhoria contínua; encorajar a verdade e a confiança; instituir rotinas de cooperação; eliminar os grandes *slogans*; dar ênfase à melhoria dos processos; considerar as pessoas como principal recurso de uma organização; criar e incentivar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional; apostar no trabalho em equipa. Para o autor torna-se impreterível o conhecimento do sistema, a compreensão das causas da variabilidade, daí a necessária teoria do conhecimento e a psicologia¹⁹.

¹⁸ Neste sentido, vide ROCHA, J. A., “*Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*”, 2.^a Edição, Escolar Editora, 2010.

¹⁹ Hoje em dia é ainda mais importante o entendimento e o envolvimento com todos os colaboradores numa dada organização. Existe cada vez mais uma preocupação acentuada com o bem estar, a boa disposição e a motivação dos colaboradores. Se no passado Deming deu relevância à Psicologia no

Juran nasceu na Roménia em 1904. Para o autor a Qualidade é uma questão de gestão, sendo que o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho e não o de manter o nível atual. Na abordagem de Juran relaciona-se a melhoria da qualidade com o seu planeamento²⁰ e controlo e reforça-se a importância de uma gestão integrada²¹ e de uma abordagem sistémica para atingir os objetivos propostos.

O autor define um plano²² em dez pontos: criar a consciência da necessidade e possibilidade de melhoria, estabelecer as metas, organizar os recursos para as atingir, fornecer formação, desenvolver projetos para resolver os problemas, dar conta dos progressos alcançados, reconhecer as conquistas feitas, comunicar os resultados, acompanhar os resultados, manter o *momentum*. Pelo que a filosofia de Juran reflete-se numa trilogia ideal que descreve o processo para a Qualidade: no planeamento, no controlo e na melhoria contínua, ou seja, primeiro o processo de preparação para satisfazer objetivos de Qualidade durante as operações, depois, o processo para

sentido da compreensão para o bem estar, hoje em dia, e nesta linha de pensamento, são desenvolvidos mecanismos que visam objetivos como a motivação, o envolvimento, o sentido de responsabilidade e interesse do colaborador, como as técnicas de *Coaching* e as sessões de *Brainstorming*. O *Coaching* é conseguido por meio de reflexões e posterior análise das opções e da identificação da própria competência. Trata-se de um processo objetivo, guiado por um conjunto de informações que vão surgindo através das sessões, estabelecendo metas, com a finalidade de atingir transformações e mudanças positivas na vida. Consiste num processo definido com um acordo entre duas partes, para atingir um objetivo desejado, e descobrir por exemplo a motivação para as várias etapas até ao seu alcance. As sessões de *Brainstorming* consistem numa técnica ou atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, para depois ser colocada em prática e tida em conta, por exemplo, nos procedimentos de uma organização.

²⁰ Neste sentido e para mais desenvolvimentos, vide JURAN, J. M. “*A Qualidade Desde o Projeto: novos passos para o planeamento da Qualidade em produtos e serviços*”, São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

²¹ Transpunha a ideia de que a Qualidade não pode só depender do departamento da Qualidade, e de que todos os trabalhadores deveriam participar no planeamento, sendo que a separação entre planeamento e execução estava mais do que ultrapassada, a qual remonta aos tempos de Taylor.

²² Neste sentido, vide JURAN, J. M., GRAYNA, F. M. “*Quality Planning and Analysis: from product development through use*, 2.ª Ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 1990.

satisfazer objetivos de qualidade durante as operações e finalmente o processo para chegar a níveis de execução sem precedentes.

Armand Feigenbaum também é pai do controlo da Qualidade Total, definindo-a como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento de Qualidade, da manutenção de Qualidade e dos esforços de melhoramento de qualidade dos diversos grupos numa organização, para permitir produtos e serviços aos níveis mais económicos, que levem em conta a satisfação do consumidor (Ishikawa, 1986)²³. Para ele a Qualidade é uma ferramenta estratégica, uma filosofia de gestão e um compromisso com a melhoria, sendo que os fatores principais que visam a qualidade são a participação, o espírito de equipa, a liderança, e a motivação e empenho. Para o autor a Qualidade deve preocupar todos os trabalhadores e deve estar presente em todos os processos de fabrico e de gestão (Rocha, J., 2010).

Este autor definiu alguns princípios para o sucesso da Qualidade Total, designadamente: a Qualidade é um processo que diz respeito a toda a organização, é o que o cliente pensa ser, Qualidade e custo são uma soma, e não uma diferença. A Qualidade requer envolvimento individual e de equipa, é uma forma de agir. Qualidade e inovação são mutuamente dependentes, a Qualidade é uma ética, requer melhoria contínua, é o melhor caminho para a produtividade, sendo que a Qualidade é implementada num sistema em que se deve ter em conta os fornecedores e os consumidores.

Para Feigenbaum as ideias chaves são as necessidades de melhorias contínuas, em que a Qualidade começa num conjunto de atitudes, comportamentos, pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima: a necessidade de mudança de atitudes, a todos os níveis, o que leva tempo e precisa de ser gerido a longo prazo.

Para além destes autores, existem outros que desenvolveram também investigações nesta área, como são Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Shigeo Shingo (Rocha, 2010).

²³ Neste sentido também ISHIKAWA, K. “*La Gestion de la Qualité: Outils et Applications Pratiques*”, Paris: Dunod, 1986.

Kaoru Ishikawa²⁴ está associado aos círculos da Qualidade que consistem em grupos de trabalhadores voluntários, numa mesma área de atividade que se reúnem periodicamente, para através da utilização de vários instrumentos, como gráficos, estudos de caso, *brainstorming*, entre outros, identificarem os problemas e as suas causas e, bem assim, proporem e construírem soluções para a melhoria da Qualidade. Este autor desenvolveu também instrumentos de controlo da Qualidade tais como: o diagrama de Pareto, diagramas de causa-efeito, histogramas, folhas de controlo, diagrama de escala, gráficos de controlo e fluxos de controlo, os quais podem ser usados naqueles círculos de Qualidade, na análise e discussão dos aspetos que visam alcançar uma melhoria da Qualidade.

Para o autor a Qualidade significa satisfação do cliente, uma Qualidade que se reporta a toda a organização, sendo que os desejos e necessidades dos clientes estão em constante mudança, pelo que há que exigir-se atenção às adequações. Mais, entende também que o preço de um produto ou serviço é uma parte de um produto ou serviço, sendo que, não importa que seja baixo, se não tiver qualidade pois ninguém o vai querer, verificando-se o mesmo, se o contrário suceder (Ishikawa, 1986).

Genichi Taguchi introduziu o conceito de determinação dos custos da não Qualidade, para ele a chave da redução dos custos não está na conformidade com as especificações, mas na redução da variância estatística aos objetivos fixados (Rocha, J., 2010).

Shigeo Shingo é associado à definição de estratégia, que consiste em criar instrumentos que forneçam o feedback imediato para reduzir os erros a zero, monitorizando as fontes dos erros, evitando que se transformem em defeitos (Rocha, J., 2010).

Mais tarde, depois das experiências japonesas, outros autores americanos procuraram desenvolver o conceito de Qualidade:

²⁴ Quanto ao autor e para mais desenvolvimentos, *vide* ISHIKAWA, K. “*Guide to Quality Control*”, New York: Asian Productivity Organization, 1988.

Philip Crosby preocupou-se com o conceito de zero defeitos, que se obtém através de uma gestão criteriosa, rigorosa e preocupada com a Qualidade. As ideias chave para o autor são: implementar o compromisso de gestão para a Qualidade, educação e consciencialização da Qualidade ao nível de todos os trabalhadores, bem como o estabelecimento de objetivos para todos e o reconhecimento dos que participam no processo. A criação de equipas de melhoramento para a Qualidade, a necessidade de atender e medir os processos para determinar onde existem os problemas, a ação corretiva, o planeamento dos zero defeitos e a avaliação do custo da Qualidade (Crosby, 1996)²⁵.

Tom Peters define a Qualidade como uma viagem sem fim na senda da Qualidade, a qual nunca se alcança, mas deve ser sempre procurada, sendo que na organização tudo deve ser feito em função do cliente/utente e para o cliente/utente. O autor define cinco princípios fundamentais para a prossecução deste entendimento relativo ao conceito da Qualidade: respeito pelas necessidades dos clientes, inovação integrada constante, espírito de parceria, paixão pela mudança (ao nível dos dirigentes) e avaliação (Rocha, J. 2010).

Claus Moller atribuiu importância, no âmbito da consideração da Qualidade, aos recursos humanos. O aperfeiçoamento da Qualidade parte do aperfeiçoamento do pessoal: altos níveis de Qualidade pessoal contribuem para altos níveis de Qualidade nos departamentos, isso conduz a produtos e serviços de qualidade superior, o que gera uma cultura de Qualidade, a qual influencia toda a organização, que possuirá um clima agradável e clientes satisfeitos. Ora, neste seguimento, clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e futuro com sucesso, e um ambiente de sucesso só poderá criar um sentido geral de bem estar, o que encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, de espírito de equipa, e de um nível mais elevado de Qualidade pessoal.

A definição de Qualidade e as práticas da Gestão da Qualidade são o resultado dos contributos destes autores, que tendo em conta o contexto social, económico e

²⁵ Neste sentido e para mais desenvolvimentos, *vide* CROSBY, Philip B. “*Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times*”, New York: McGraw-Hill, 1996.

organizacional, foram definindo o conceito, bem como as características atinentes ao conceito, as quais se analisarão de seguida.

4. Características da Gestão da Qualidade Total

Desde logo através dos vários fundadores e estudiosos do conceito que acabámos de analisar, é viável partir do pressuposto de que a Qualidade é difícil de definir por palavras exatas e seguras. No entanto, podemos tentar fazê-lo, definindo as características que a compõem e integram o conceito da GQT. Essas características têm de ser cuidadas tendo em conta que são necessárias para ajudar a definição do conceito de GQT, no entanto, comportam alterações que se verificam dependendo do contexto económico, social e organizacional em que se inserem, além de que, essas características, agora que serão identificadas, serão apresentadas, por forma a abarcar também a importância da Qualidade na realidade cultural atual.

Ao longo dos anos, como já se foi evidenciando, o conceito de GQT tem vindo a ser alargado, uma vez que se tem procurado desenvolver ideias e estudos tendo em conta a Qualidade, e a importância de se criarem instrumentos de controlo, visando os desejos, necessidades e expectativas dos clientes/utentes, estes que também se vão tornando mais (*in*) *formados* e cada vez exigentes. Assim, ao longo dos tempos, vários estudiosos²⁶, por um lado, e os próprios gestores das empresas por outro, foram procurando *modus* e formas que justificassem uma metodologia adequada aos contextos organizacionais, aos agentes e às necessidades.

No passado era possível definir três grandes ideias subjacentes ao conceito de Qualidade: inspeção, controlo estatístico e garantia da Qualidade. Mas nos dias de hoje, a GQT já não é só definida tradicionalmente, tendo em conta apenas a inspeção, o controlo e a garantia, mas assume-se como filosofia de Qualidade, preparada para a mudança na atitude, na responsabilidade e no comprometimento, e é neste sentido que a caracterizam. Para estes autores, as áreas de intervenção da GQT são os pontos chave de uma gestão estratégica que pretenda estimular e melhorar o desempenho, e construir uma visão integradora e holística da organização. Ora, analisar sistematicamente as

²⁶ Como Deming, Juran, Crosby, Moller, entre outros, identificados já no ponto 3.1 desta Dissertação.

condições de trabalho e atuar sobre a organização interna, como por exemplo, incorporar a vantagem competitiva que se alcança, ou dar a formação constante e necessária aos trabalhadores, só isso, deixa de ser suficiente, para liderar mercados e maximizar lucros²⁷, é necessário também atuar na qualidade de construção das relações que se estabelecem com os clientes, aplicando-se tanto no sector privado como no sector público.

Mas vamos por partes, comecemos por enumerar, em linhas gerais, algumas das características da Qualidade²⁸. A Qualidade apresenta-se por um lado com características funcionais e por outro com características técnicas, sendo que as primeiras devem estar alinhadas com as segundas.

Assim, as características funcionais são as que diretamente se verificam como sendo úteis e com valor para o cliente/utente, pois são aquelas que satisfazem as suas necessidades, designadamente o uso e a experiência do consumidor. Quanto às características técnicas elas resultam da solução técnica encontrada, por exemplo, o material usado, o peso, o volume, a embalagem, etc., pela organização. Ou seja, na ótica do cliente/utente, verificada determinada necessidade constituir-se-á o ponto de partida para gerar o impulso de criação do produto/serviço que se deseja. A organização/entidade prestadora do produto ou serviço vai criar a expressão funcional dessa necessidade, para depois procurar a melhor resposta/solução e desenvolver o projeto, atingindo depois o objetivo final: a criação do produto/prestação do serviço, que visa satisfazer aquela necessidade inicialmente identificada pelo cliente/utente. Necessidade que foi reportada à organização/entidade prestadora do produto ou serviço, devido à análise, estudo de mercado e identificação das necessidades do mesmo, que aquela proactivamente faz.

²⁷ Este exemplo é direcionado às organizações, uma vez que no serviço público, como veremos mais à frente, o objetivo não é a obtenção do lucro. Pelo que, o grande objetivo não pode ser alcançado numa ótica economicista, mas humanista.

²⁸ Apontamentos das aulas de Gestão da Qualidade, lecionadas pela Sra. Prof. Maria do Céu Colaço, no âmbito do plano de estudo do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, no ano letivo 2012/2013.

O alinhamento das características funcionais e técnicas, como já se referiu, tem de existir, isto porque a Qualidade não é, e pode nunca ser, definida de forma absoluta, mas o produto/serviço tem de ser concebido/prestado para um segmento/exigência específico do mercado, conceção/prestação que só fará sentido se acrescentar valor para o cliente/utente, satisfazendo as necessidades identificadas.

Pode assim descrever-se o ciclo da Qualidade, com a sua vertente contínua: é necessário identificar a necessidade, para depois definir a expressão funcional dessa necessidade, por forma a ser concebido o produto/prestado o serviço, tendo em conta as especificações técnicas. Chegados a este ponto, será extraída a avaliação feita pelo cliente/utente (avaliação externa) e a avaliação interna ou direta dessa conceção do produto/prestação do serviço, para depois, tendo em conta a avaliação efetuada, ser feita a análise de desempenho e as eventuais ações de melhoria do produto/serviço. Seguidamente são possíveis, um de dois caminhos: o de voltar um pouco atrás e conceber/prestar novamente, aplicando as ações de melhoria que se identificaram como necessárias, tendo em conta aquela análise de desempenho, ou o de passar à fase seguinte e desenvolver os processos de comunicação e cumprimento dos objetivos: satisfação das necessidades.

Porque a Qualidade é “a aptidão ao uso” (Juran, 1974), a “conformidade com as especificações” (Crosby, 1979), “aquilo que o cliente percebe” (Grönroos, 1998), é a capacidade da organização responder ou exceder as expectativas dos clientes, sendo que a avaliação da Qualidade do produto/organização/serviço/entidade prestadora é feita pelo cliente/utente de acordo com as suas necessidades e expectativas.

«A TQM – Total Quality Management – a participação total, para ir ao encontro das exigências dos clientes/consumidores, de modo a criar condições para uma prestação de produto/serviço de excelência.» (adaptado de Wilkinson e Witcher, 1995 *apud* Bola, M. F. R., 2012)

Depois desta caracterização é importante referir ainda alguns conceitos²⁹ que, apesar de não definirem sozinhos a Gestão da Qualidade Total, relacionam-se com ela, e caracterizam a sua conceção e objetivos.

O Custo da Qualidade é um conceito que incorpora todos os custos comerciais que incorrem na consecução de um produto ou serviço de Qualidade. Assim poderão definir-se três grupos essenciais: o custo de conformidade, o custo de não conformidade e custo das oportunidades. Relativamente ao custo de conformidade fazem parte os custos de prevenção, designadamente o treino e a formação, e os custos de avaliação, como sendo a inspeção, a verificação, a peritagem e a investigação. Depois, quanto aos custos de não conformidade fazem parte os custos do insucesso interno (no caso do refugo, a repetição, o trabalho e os erros), os custos do insucesso externo (como são os casos dos produtos devolvidos com defeito e as reclamações) e os custos de requisitos excessivos, que dizem respeito àqueles casos em que se dá mais ao cliente do que efetivamente deseja. Finalmente, quanto aos custos de oportunidade, encontra-se o custo de oportunidades perdidas, no caso da perda de clientes e baixas vendas, por exemplo devido à falha da Qualidade.

O conceito de **toda a gente envolvida** é responsável e tem em conta a produção de produtos e serviços de Qualidade e pela redução daquele, já referido, custo de qualidade. Há pois que ter o especial cuidado de criar uma cultura de comunicação e partilha, de desenvolver a perceção de que todo o empregador tem clientes internos, atender à necessidade da formação aos funcionários e ao incentivo e reconhecimento de todas as sugestões. Há que ter também em atenção a importância verificada pelas sinergias, como sendo o resultado do trabalho em equipa, em que o rendimento é superior ao rendimento das intervenções tomadas em separado e também superior à soma total dessas intervenções. Ora, a ideia de sinergia no trabalho de equipa é um conceito chave da TQM, onde se defende, com vista a promover a colaboração de todos, a busca e o conflito necessário de ideias (*v.e.* através das técnicas de *Brainstorming*), na condução ao consenso criativo e ao triunfo de toda a equipa. Assim, estes esforços de

²⁹ Apontamentos das aulas de Gestão da Qualidade, lecionadas pela Sra. Prof. Maria do Céu Colaço, no âmbito do plano de estudo do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, no ano letivo 2012/2013.

equipa traduzem-se em dois pontos: no conteúdo e no processo. Sendo que o primeiro refere-se aos projetos, à preparação, às ideias, à manutenção das mesmas; e o segundo à forma, à execução, aos procedimentos e ao modo de trabalho.

O conceito da **propriedade psicológica** traduz-se no envolvimento dos empregados nos problemas e nas soluções, a consideração e a importância de vestir a camisola na prossecução das tarefas, e o envolvimento em busca do mesmo objetivo.

A **autogestão** consiste por um lado, em executar as tarefas, controlar e dirigir os processos de trabalho (área de responsabilidade da unidade e de execução), mas por outro, em projetar a unidade de execução e o seu contexto, criando uma constante cultura de auxílio e estabelecendo a direção geral (área de responsabilidade da gestão). Ao abrigo deste conceito, e em relação à TQM, podem definir-se cinco pontos fundamentais a ter em conta na base de atuação do gestor: a chefia, o trabalho de equipa, a comunicação, a motivação e desenvolvimento do pessoal. Assim, à chefia cabe a gestão de tarefas, a delegação, e a tomada de decisões, no entanto, é importante o trabalho de equipa pelas já várias razões apontadas, designadamente os comportamentos interativos e a participação de todos os trabalhadores, mesmo ao nível das decisões. A comunicação consiste na sabedoria da escuta ativa, na partilha de informações em ambos os sentidos: por um lado, a prestação de ideias, a criatividade, o planeamento, mas por outro lado, o reconhecimento, como resposta positiva das atuações da equipa. E aí entramos no campo da motivação, cuidado especial do lado do gestor, uma vez que o *reconhecimento e a recompensa têm efeitos motivadores, pois elevam a consciência de um indivíduo em relação à dignidade e ao amor próprio*. Finalmente, o desenvolvimento do pessoal, no sentido da aprendizagem e formação constante e necessária para a adequação própria ao desenvolvimento tecnológico, à preparação para a atuação perspicaz no mercado e o importante desenvolvimento de carreira.

No mesmo seguimento, temos o conceito do **processo de entrega de Qualidade**. Ora, a melhoria da Qualidade consegue-se por meio de projetos que são “propriedade” do grupo de trabalho, enquanto equipa. Assim, estabelecem-se dez alicerces para o processo de entrega da Qualidade: criar a expressão da missão, determinar os produtos de trabalho de grupo e verificar se satisfazem a missão,

identificar os clientes internos e externos que recebem os produtos, ter em conta que para cada produto devem ser identificadas as exigências do cliente, as quais devem ser satisfeitas. É necessário ainda desenvolver a especificação do processo para cada produto, determinar os processos de trabalho de grupo incluindo o material que é necessário (*inputs*), identificar as medidas de cada produto que ficarão ao mesmo nível da Qualidade “real”, identificar problemas e oportunidades a fim de satisfazer o cliente a um custo interno mais baixo, estabelecer uma equipa de projetos e medir a satisfação do cliente em relação às suas exigências. Ou seja, consistem nos dez passos característicos para o sucesso e prestação de Qualidade: missão, produto/serviço, cliente/utente, exigências, especificidades do produto/serviço, processo de trabalho, medida real vs. Especificidades do produto/serviço, problema, equipa de projetos, medida de satisfação do cliente/utente.

Para evitar a compreensão incompleta ou ambígua das exigências do cliente/utente, é necessário utilizar uma abordagem sistemática, tanto interna como externa, por forma a melhor compreender os clientes/utentes. Nesse sentido, para evitar uma margem de erro e a subsequente ação corretiva, dever-se-á lutar para o contínuo aperfeiçoamento do produto/serviço, livrando-o de erros. Na prossecução da prestação da Qualidade há que evitar a tomada de decisão através de resoluções individualistas, e sem estrutura, dos problemas, tendo-se antes em conta uma resolução predominantemente participativa e disciplinada de resolução desses problemas. No seio da TQM não existe um estilo de gestão com objetivos incertos, o que poderá suscitar o medo do insucesso, antes pelo contrário, promove-se um estilo aberto com objetivos claros e consistentes, que encorajam a resolução de problemas. Neste sentido, e na ótica da TQM, criam-se processos para a alteração das estruturas organizacionais: quebra de padrões em que vigorem os processos familiares antigos e disfuncionais perante os procedimentos que se esperam eficientes, dando espaço para as novas abordagens, e experimentação de processos em que se criem novos padrões, melhor adaptados ao ambiente e contexto atual. Estas ideias (novas) propostas, criam alterações na estratégia, estrutura e cultura da empresa, pelo que são exemplos de **alterações da cultura organizacional** necessária. É indispensável visionar processos em que se escolha uma nova perspetiva de atuação, à volta da qual a organização pode promover a sua

reorganização, reformular e *reformatar* o seu sistema. A cultura organizacional refere-se aos valores e normas vividos numa determinada organização, refere-se à estratégia, às estruturas e aposta e cuida também da gestão da motivação, da gestão do capital humano e do próprio estilo e sentido da administração/gestão, incorporando a missão, os valores e os objetivos da organização.

Neste sentido, a **visão** consiste na formulação mental e representação concreta, na imagem que deverá clarificar a finalidade e o objetivo da organização, junto de todos os colaboradores e clientes/utentes. Trata-se de uma imagem diretiva, orientadora, que prescreve a cultura organizacional, e transmite o conjunto axiológico e valorativo da mesma. Com a formulação da visão poderá ainda ser criado o sentimento da pertença, novamente a ideia e a importância de vestir a camisola em prol do objetivo organizacional, sendo que e conseqüentemente, todos esses sentimentos e valores serão mais fortemente transmitidos ao público.

Além da visão, define-se ainda a importância da **missão** que consiste na estrutura estratégica que sustenta o desenvolvimento futuro de qualquer organização e deve revelar a sua identidade e personalidade, mostrando a razão da sua existência, definindo o seu negócio e apresentando de forma simples e clara os seus objetivos gerais e as linhas de orientação para o seu desenvolvimento futuro. A fim de desenvolver a missão, será necessário que a mesma reflita sobre algumas questões: qual o objetivo da organização, quais os destinatários, quais os valores e como fazer. Muitas vezes a missão da organização é conhecida e transmitida através dos *slogans* ou mensagens que são transmitidas normalmente por via da publicidade. Com a missão procura-se obter o compromisso de toda a organização.

Depois da apresentação e estruturação deste elenco de conceitos relacionados com a caracterização da TQM, podemos identificar os seguintes princípios e conceitos chave da definição da TQM:

Quadro 2 - Princípios da TQM

Princípios da TQM
Ênfase no cliente/utente

Visão de longo prazo
Melhoria contínua
Envolvimento da liderança
Trabalho em equipa
Eliminação das variações desnecessárias do processo
Formação
Liberdade na procura de novas soluções
Autonomia e autocontrolo
Consenso em torno dos grandes objetivos
Envolvimento dos trabalhadores

Fonte: Criado através dos elementos de estudo e da bibliografia consultada.

Face aos princípios, que no quadro que se apresentam, é impreterível colocar a ênfase no cliente/utente, saber encantá-lo, surpreendê-lo, visando e promovendo a sua satisfação, antecipando as suas necessidades, atuação que deverá ser considerada como uma visão de longo prazo. A melhoria contínua é necessária, pois todos os dias as exigências do mercado alteram-se, consoante as necessidades do próprio cliente/utente, relacionadas com o contexto social, político, económico e ambiental, em que aquele vive. Melhoria, esta que deve ser feita e considerada de forma integrada, quer ao nível do produto, quer ao nível dos procedimentos, das pessoas, ou seja, de aplicação transversal a toda a organização.

O envolvimento da liderança tem de avançar no sentido de orientar, acreditar, fazer acreditar e transmitir os valores da missão da organização. Tem de assumir esses valores e partilhá-los com os colaboradores, procurando uma liderança democrática e de *feedback*. No sentido da TQM, deve ser dada importância ao trabalho em equipa, onde todos devem trabalhar para o mesmo, com os mesmos objetivos e a mesma motivação, o que pressupõe a existência de uma sinergia devido à união, em que o resultado só poderá ser ainda mais eficaz. Tal como ensinou Deming, é necessário ter em atenção a eliminação das variações desnecessárias no âmbito do processo, caminhando no sentido de eliminar todo o desperdício, e reduzir os custos operacionais. A formação deve ser contínua, devendo existir um plano de carreira para todos os trabalhadores, com

objetivos definidos. A formação deve ser direcionada às devidas competências e há que ter em conta as adequações e mudanças no contexto organizacional. Deve promover-se a liberdade na procura de novas soluções, e ideias, procurar a inovação e a criação de produtos mais diferenciados, e melhores formas de prestação de serviço, com base na Qualidade. A autonomia e autocontrolo devem também existir, sendo que consistem em variáveis pessoais, em que a autonomia está relacionada com a responsabilidade e o autocontrolo tem que ver com a responsabilidade pelos seus atos, pelos trabalhadores.

Apesar da busca incessante de novas ideias, e de várias sugestões, deve procurar-se depois, num segundo momento, o consenso em torno dos grandes objetivos estratégicos. Aqui e uma vez mais, deve haver o cuidado e a responsabilidade das lideranças. Finalmente, o envolvimento dos trabalhadores é indispensável, pois cada trabalhador deve acreditar que é capaz de realizar as suas tarefas, além disso, é uma mais valia potenciar a partilha e o *feedback* com os colegas, por forma a integrar, desenvolver e envolver cada trabalhador no ambiente organizacional.

Ora, estes são os princípios que caracterizam e definem a TQM, que apesar de apresentados desta forma, nesta Dissertação, não contemplam uma enumeração taxativa, nem devem ser considerados segundo uma ordem de importância, pois todos contribuem para a Qualidade e todos têm de ser observados. Devem ser por isso, todos eles, implementados, desenvolvidos, e monitorizados ao longo de qualquer procedimento que vise um resultado eficaz e de Qualidade, numa determinada organização.

II. Da Qualidade nos Serviços

«Tal como a beleza está nos olhos de quem a vê, a Qualidade está na mente do consumidor.» (Schneider e Bown, 1995 apud Batista, M. G. e Cunha, M. P., 2012)

1. Introdução

Com o passar dos anos e a evolução natural, o pensamento em Gestão também evoluiu e alterou a forma de pensar sobre a Qualidade. Se no passado, ainda recente, pelo menos até aos anos 80, o seu estudo incidia fundamentalmente na vertente dos processos e produtos, hoje em dia, tem-se dado uma maior importância aos aspetos da Qualidade relacionados com os Serviços, sendo que as novas exigências do mercado são os clientes, a Qualidade e os serviços, em que a gestão destes torna-se uma arma de vantagem competitiva, deixando o serviço de ser uma função, para passar a ser uma espécie de produto (Batista, M. G. e Cunha, M. P., 2012)³⁰.

Portugal é cada vez mais um país de serviços³¹, onde existem serviços de turismo, transportes, restauração, banca, seguros, consultoria, serviços jurídicos, saúde, entre outros, sendo que o desenvolvimento económico proporcionou o aumento da relevância e, também da necessidade, deste ato de bem servir. Assim, é necessário assegurar que os serviços são propostos e prestados por forma a servir as necessidades dos clientes. Para isso, e numa perspetiva operacional, é necessária uma responsabilização por parte do gestor das operações que terá de ter em conta os requisitos do mercado e as exigências dos utentes, relativamente às especificações do serviço, e ainda uma responsabilização que determine os recursos necessários à operação, sejam eles os recursos humanos, financeiros ou funcionais, o que permitirá o planeamento e o controlo e monitorização do processo de prestação de serviço. Em face

³⁰ Vide BATISTA, Maria da Graça, CUNHA, Miguel Pina, *Qualidade de Serviço – Uma Introdução Aos Conceitos Gerais*, Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico, 2012.

³¹ Neste sentido, vide PINTO, Sofia Salgado, “*Gestão dos Serviços – A Avaliação da Qualidade*”, Editorial Verbo Lisboa – S. Paulo, 2003.

do descrito, é impreterível a gestão eficaz da Qualidade nos serviços, para o desenvolvimento e obtenção do sucesso das organizações. Como qualquer estratégia de atuação é necessário, para implementar e avaliar as políticas de gestão da Qualidade em Serviços, delinear objetivos³² de atuação, e metas concretas, suscetíveis de medição.

O capítulo que se segue pretende identificar algumas das características dos serviços, que exigem uma gestão da Qualidade específica. Deste modo, iniciar-se-á por uma breve distinção entre serviços e produtos, numa ótica de Gestão da Qualidade, para depois se centrar na análise da Qualidade nos Serviços com a caracterização dos principais modelos de Qualidade em Serviços, os instrumentos de medição da Qualidade, e as dificuldades na gestão dos modelos de Qualidade nos Serviços.

2. Serviços Vs. Produtos – Numa Ótica de Gestão da Qualidade

Ao longo das décadas de 70 e 80 a importância relativa aos serviços foi crescendo devido à necessidade da distinção entre serviços e produtos. Neste sentido, referiram alguns investigadores dessa área (Lovelock e Gumesson, 2004, Fisk, Brown e Bitner, 1993)³³ que falar de serviços não era a mesma coisa, ou não devia ser tratado da mesma forma, que se tratam os produtos, uma vez que os serviços possuem características específicas, e exigem uma gestão estratégica diferente.

Assim, a partir da década de 80, e no seguimento da importância que a Qualidade vinha adquirindo quanto aos produtos, começou a ganhar também

³² Há que distinguir os significados dos vocábulos *objectivos* e *metas*, como sendo palavras com significados distintos. Ao longo das aulas de Análise e Decisão Estratégica, lecionadas pelo Mestre Professor Ireneu Mendes, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, suscitou-se a discussão relativa aos seus significados. Assim, imaginando-se uma corrida, ao longo de um determinado percurso, que contém alguns obstáculos, tendo em conta esse mesmo cenário, definem-se *objectivos* como o conjunto de ideias para ultrapassar aqueles obstáculos, serão o *modus* de ultrapassar as várias etapas que constituem aquele percurso; a meta será o auge o *fim* alcançado daquele percurso, é também um objetivo, mas é mais do que isso, é o objetivo final.

³³ Alguns dos estudiosos do tema referidos ao longo do estudo de KOETZ, C. I., SANTOS, C. Pizzutti dos, KOPSCHINA, Luís Carlos Yillana, «A Sinalização da Qualidade nos Serviços», *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 16, n. ° 3, p. 81-97, jul/set 2009.

importância a Qualidade quanto aos serviços³⁴, tendo em conta a consideração de que o conhecimento sobre a Qualidade em produtos era insuficiente para o entendimento deste mesmo tema quanto aos serviços, devido às especificidades do sector (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985)³⁵. Segundo estes autores as discussões acerca da Qualidade dos serviços abordam três temas principais: a qualidade dos serviços é mais difícil de ser avaliada pelos consumidores do que a Qualidade dos produtos, uma vez que, como mais à frente se verá, os serviços apresentam características específicas e distintas em relação aos produtos. Por outro lado, consideram que a perceção da Qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas dos consumidores e a *performance* dos serviços, ou seja trata-se da diferença entre a expectativa do cliente pelo serviço e a Qualidade realmente percebida. No mesmo sentido, Grönroos (1982) ao longo das suas investigações, confirmou que os consumidores percebem a Qualidade por meio de uma comparação entre as suas expectativas e a *performance* efetivamente identificada do prestador do serviço, além disso este autor considera que a avaliação da Qualidade nos serviços considera o processo como um todo e não apenas os resultados.

Finalmente, Parasuraman, Zeithaml, Berry, (1985) referem ainda que as avaliações da Qualidade envolvem não somente os resultados do serviço, mas também o processo de entrega desse serviço.

Para Las Casas, 2000 (*apud* Tontini, G. e Walter, S. A., 2011)³⁶ a Qualidade no sector dos serviços está relacionada com a satisfação, pois o indivíduo satisfeito considerará o serviço como sendo de Qualidade, seja pela solução conseguida para um determinado problema, seja pelo atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra

³⁴ Neste sentido, vide o estudo de EBERLE, L., MILAN, G. S., LAZZARI, Fernanda, Fórum – Identificação das Dimensões da Qualidade em Serviços: Um Estudo Aplicado Numa Instituição de Ensino Superior, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S. Paulo, RAEEletronica, v. 9, n. ° 2, art. , Jul/Dez, 2010.

³⁵ Alguns dos estudiosos do tema referidos ao longo do estudo de KOETZ, C. I., SANTOS, C. Pizzutti dos, KOPSchINA, Luís Carlos Yillana, *A Sinalização da Qualidade nos Serviços*, Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. ° 3, p. 81-97, jul/set 2009.

³⁶ Neste sentido, vide TONTINI, G., WALTER, S. A., *Background to the Perceived Quality of a Business Course: A Nonlinear Approach*, in Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 13, n. ° 40, p. 264-280, jul./set., 2011.

expectativa criada anteriormente. Para este autor, a prestação de serviços de qualidade é o resultado de uma sequência de rotinas, como a pesquisa, o estabelecimento de uma cultura, o desenvolvimento de um treino, criação de um ambiente organizacional, divulgação de um plano e o estabelecimento de mecanismos de controlo.

Depois desta pequena abordagem inicial, tendo em conta os ensinamentos de alguns autores, decorrentes dos estudos elaborados ao longo dos tempos, é essencial para esta investigação, fazer a indispensável distinção entre serviços e produtos.

Quando se fala em produtos constrói-se uma definição tendo em conta as características externas de um objeto específico, bem como as capacidades que o mesmo detém para satisfazer as necessidades do cliente. Ou seja, a Qualidade é nestes casos, definida tendo em conta aquilo que o cliente deseja, a um preço desejado, com as características desejadas. Há uma pesquisa do contexto, de onde decorrerá as necessidades, as ambições e os desejos, e face a essa informação é criado um objeto com as características solicitadas. E melhorar a Qualidade do produto vai consistir, tendo em conta todos os momentos da criação, *i. é* a totalidade do procedimento de criação, em aumentar a sua conformação com determinadas especificações, padrões e *standards*, solicitados, por forma a ir ao encontro das expectativas do cliente.

Até agora analisámos o que se passa quanto aos produtos, de seguida, analisaremos o que se passa quanto aos serviços.

Os serviços têm características muito específicas, neste sentido alguns autores sugerem significados apoiados nas suas próprias ideias. Para Walsh (1991) um serviço compõe uma experiência que pode manifestar-se intangível e perecível no tempo e realizada em simultâneo com o consumidor. Pode tratar-se de um ato, um processo ou um desempenho na conceção de Berry (1980) Zeithaml e Bitner, (1996), ainda assim ao longo desta Dissertação será considerada a definição sugerida Grönroos (2001):

“...um serviço é um processo que consiste numa série de atividades associadas, mais ou menos intangíveis e que normalmente, mas não necessariamente sempre, resultam de interações entre cliente e empregados do serviço, e/ou com

recursos físicos e/ou bens do prestador do serviço, cujo objetivo na prestação é a solução de um problema do cliente”

Apesar da diversidade, e da dificuldade em definir de forma unânime, os serviços podem elencar-se características básicas que os definem e distinguem dos produtos. Neste sentido, apresenta-se a seguinte tabela que elenca e aponta algumas características que distinguem os produtos dos serviços.

Tabela 1 - Diferenças entre Serviços e Produtos

Diferenças entre Serviços e Produtos	
Produtos	Serviços
<ul style="list-style-type: none">• Tangíveis;• Homogéneos;• Produção e distribuição separadas do consumo;• Uma coisa ou um objeto;• Valor resultante de produção da fábrica;• Os consumidores não participam, por regra, nos processos de produção;• Podem ser mantidos em <i>stock</i>;• Transferência de propriedade.	<ul style="list-style-type: none">• Intangíveis;• Heterogéneos;• Produção, distribuição e consumo constituem um processo simultâneo;• Uma atividade ou processo;• Valor resultante da interação entre vendedor e comprador;• Os consumidores participam na produção;• Não podem ser mantidos em <i>stock</i>;• Não há transferência de propriedade.

Fonte: Criado através dos elementos de estudo e da bibliografia consultada.

Ainda, e no seguimento dos estudos de Pinto, S. S (2003) consideram-se cinco características dos serviços, numa tentativa de melhor os definir. Segundo a autora os serviços definem-se por serem um conjunto de atividades, intangíveis, que se produzem e consomem em simultâneo, sendo também eles heterogéneos e perecíveis.

Os serviços são desde logo **intangíveis** pois são desempenhados, constituem um conjunto de ações, e não são objetos ou coisas materiais, como os produtos, o que comporta desde logo a dificuldade em demonstrar os atributos dos mesmos. Pelo que os serviços são apreciados e avaliados de maneira subjetiva e apesar de existirem alguns

elementos objetivos, como por exemplo os documentos que acompanham a fatura de um seguro (Pinto, S. S. 2003), a verdade é que a maior parte dos serviços não podem ser inventariados, medidos ou testados.

Por outro lado, os serviços definem-se como um processo, como sendo um **conjunto de atividades**³⁷, em que a produção e o consumo são simultâneos, definindo-se a **simultaneidade** ou inseparabilidade, uma vez que os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo, além de que a participação do consumidor integra a própria prestação, como é o caso da justiça e de outros serviços sociais. E nestes casos, a gestão da Qualidade ocorre durante a própria prestação do serviço.

Esta simultaneidade do processo de produção do serviço acarreta impreterivelmente a **pericibilidade** do mesmo, uma vez que o *serviço* esgota-se no ato da prestação. Isto é, o serviço ao esgotar-se no ato da prestação não permite que nenhuma das partes constitua inventários ou tabelas de orientação da variação da procura/oferta, não permitindo pois o seu armazenamento, nem a posterior análise de dados, para controlos futuros de Qualidade. Deste modo, as estratégias de captação e reforço da Qualidade nos serviços devem considerar e ter presente que, uma vez realizado o serviço, não poderá haver lugar à substituição do serviço, e uma vez não realizado, não haverá lugar a *stock* do mesmo, pelo que a gestão da Qualidade, uma vez mais, tem de ocorrer durante a própria prestação do serviço.

Relativamente à experiência que compõe o serviço, esta determina a existência de uma relação efetiva e presencial com o cliente/utente, em que a produção, como já se referiu, é simultânea ao consumo. Além disso, o facto de o cliente/utente participar no processo de prestação do serviço determina a heterogeneidade do mesmo. Ora, os serviços são **heterogéneos**, pois nem todos os clientes/utentes têm as mesmas necessidades, nem a mesma ordem de prioridades. Sucede que também esta heterogeneidade torna a avaliação da Qualidade num processo mais complexo, o que poderá ser uma grande dificuldade na gestão da Qualidade nos serviços, pois é difícil padronizar a atuação do cliente/utente e a do prestador, devido à variabilidade inerente ao ser humano. Isto porque a consciência do comportamento é difícil de assegurar, uma

³⁷ Isto é, séries de atividades entendidas como processos, para a prestação de um serviço.

vez que varia entre clientes/utentes, entre prestadores de serviços, e varia de serviço para serviço.

A prestação de *serviços* define-se também como a oferta do serviço que a organização produz e que é relevante para o cliente/utente, mas também apresenta uma linguagem com significado para todos os agentes envolvidos, que fazem parte do contexto organizacional³⁸. Isto porque, para além daquelas características, como elementos centrais dos serviços definem-se, por um lado, os *inputs* dos quais fazem parte os bens, as pessoas (agentes económicos), e os equipamentos, e por outro lado os *outputs*, onde se identifica o processo.

Apesar das especificidades na definição de serviços, e tendo em consideração o que vem sendo dito, é importante referir neste momento a integração de contributos de três áreas importantes: o marketing, as operações e a gestão de recursos humanos. No que concerne ao *Marketing*, quanto à definição das necessidades dos clientes, relativamente às operações, quanto à condução da totalidade dos meios envolventes para a efetivação da prestação dos serviços e finalmente, quanto à gestão de recursos humanos, no que se refere ao estabelecimento da melhor experiência no momento do contacto, na prestação do serviço, entre os agentes. A Qualidade deixa de ser exclusiva de uma disciplina ou secção, para passar a integrar o domínio das três áreas referidas, mesmo quando se tratam de serviços. Isto porque, e em jeito de conclusão, a prestação de serviços engloba também uma imagem que se cria mentalmente no cliente/utente, ou seja, o conceito de serviço engloba a experiência do serviço, o resultado do serviço, os procedimentos para a realização e concretização da prestação do serviço e o valor, enquanto aumento de valor numa ótica de gestão da Qualidade, do serviço para o cliente/utente.

3. Gestão da Qualidade nos Serviços

Se por um lado se pode definir Qualidade pelas especificidades técnicas que os produtos, e os serviços devem ter, atendendo à produtividade, buscando apoio nos

³⁸ Neste sentido PINTO, Sofia Salgado, “*Gestão dos Serviços – A avaliação da Qualidade*”, Editorial Verbo Lisboa – S. Paulo, 2003.

métodos de controlo estatístico e inspeção, por outro lado à Qualidade está adjacente o conceito de processo dinâmico e de melhoria contínua, em que a performance é avaliada em função da possibilidade de acrescentar de valor para o consumidor/utente.

De acordo com Parasuraman, Berry e Zeithaml (Parasuraman, *et. al*, 1985 *apud* Lorenço, C. D. S., Knop, M. F. T., 2011)³⁹ a Qualidade em serviços é a relação entre as expectativas que o cliente/utente possui antes de experimentar um serviço e a sua perceção posterior sobre a satisfação ou não dessas expectativas. Dessa forma, um serviço será de qualidade se as expectativas do cliente/utente forem atendidas ou superadas.

Diariamente todos nós somos utilizadores de uma grande diversidade de serviços, que diferem entre si, seja ao nível das suas características intrínsecas, seja ao nível do processo de prestação. A venda de alimentos, por exemplo⁴⁰, é mais tangível do que a distribuição de correio, contudo, este serviço é também menos heterogéneo quando comparado com o serviço de restauração, sendo que, por sua vez, este último exige já uma maior permanência do cliente no local de prestação, do que a prestação de serviço por um Banco. Ora, todas estas especificidades dos serviços determinam a necessidade de adequar técnicas de gestão específicas.

Ora, a criação de valor relativamente aos bens e o aumento de empresas especializadas em serviços (por exemplo, o turismo, a banca, os seguros, e os transportes), foram alguns dos motivos que geraram o interesse especializado de académicos e gestores (Carrillat & Fernando Jaramillo, 2007)⁴¹ no desenvolvimento e adequação daquelas técnicas específicas. O interesse pela gestão da Qualidade tem sido prática comum nas empresas que procuram ter um cuidado acrescido e implementar

³⁹ Neste sentido, *vide* LOURENÇO, C. D. S., KNOP, M. F. T., “Education in Business Administration High an Services Quality Perception: a SERVQUAL Scale Application”, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo*, V. 13, n. ° 39, p. 219-233, abr./jun., 2011.

⁴⁰ Exemplo adaptado *in* PINTO, Sofia Salgado, “*Gestão dos Serviços – A avaliação da Qualidade*”, Editorial Verbo Lisboa – S. Paulo, 2003, pág. 27.

⁴¹ Vide CARRILLAT, F. A., e JAMARILLO, F., “The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: a meta-analytic view of 17 years of resersch across five continentes”. *International Journal of Srrtvice Industry Management, Vol. 18 Iss:5*, pp. 472-490, mai, 2007.

sistemas de gestão da Qualidade, com a criação de equipas de trabalho, a implementação de programas de atenção ao cliente/utente, a procura de técnicas de maior desenvolvimento, ao nível da formação e qualificação.

Assim, nas economias mais desenvolvidas há um maior impacto criado pela existência de serviços, devido à existência de um maior rendimento disponível, e por isso também maior variedade de necessidades. Há também melhores acessos, como a facilidade dos meios tecnológicos, e mais tempo disponível, o que possibilita a procura de mais e melhores serviços rentáveis, por um lado e inovadores e diferenciadores, por outro. O galopante avanço da tecnologia, designadamente a internet, facultou novas e diferentes configurações de negócios e também uma tendência para a transferência de conceitos e práticas, que se usam em grandes companhias industriais. Neste sentido, estruturas organizacionais baseadas em modelos hierárquicos, alicerçadas em despachos e “papel”, em sistemas tradicionais de distribuição de bens e serviços, sistemas burocráticos, tendem a desaparecer em mercados globais e abertos, que são orientados para resultados, sistemas integrados e forte utilização da tecnologia.

Quando comparados com produtos os serviços são diferentes na natureza e especificidades, exigindo estratégias de captação da Qualidade próprias: a simultaneidade do processo de produção do serviço conduz à perecibilidade do mesmo, esgotando-se o serviço, que se traduz num conjunto de atividades, no ato da prestação. Este que será o momento da necessária experiência que integra o serviço e que determina a existência de uma relação efetiva e presencial com o cliente/utente, o que não permite o seu posterior armazenamento, além disso, a participação o cliente/utente no processo de prestação do serviço determina também a heterogeneidade do mesmo. Esta poderá ser uma grande dificuldade na gestão da Qualidade, pois é difícil padronizar a atuação do cliente/utente e a do prestador.

3.1. Consequências da Gestão da Qualidade nos Serviços

Harvey (Harvey, 1995 *apud* Batista, M. G *et al.*, 2012) refere que a Qualidade de serviço deverá ser utilizada como factor diferenciador em relação aos concorrentes. Este

aspecto apresenta-se de grande interesse no dia a dia das empresas quando criam os seus produtos, mas também no dia a dia das entidades prestadoras de serviços.

Alguns autores como Zeithaml e Bitner (Zeithaml e Bitner, 1996 *apud* Batista, M. G *et al.*, 2012) defendem a distinção de dois tipos de Qualidade, por um lado a qualidade técnica relativa ao bem em si, ou do serviço em si, e a qualidade do processo, relativa à forma como os representantes da organização interagiram com o cliente/utente ou prestaram o produto/serviço. Para outros autores também referidos pela mesma obra, designadamente Lovelock (Lovelock *et. al.*, 1999 *apud* Batista, M. G *et al.*, 2012), a qualidade do serviço resulta da comparação entre a perceção do serviço recebido e da expectativa do serviço que esperavam receber. Ora, a verdade é que em qualquer um destes exemplos, a Qualidade é analisada na ótica do cliente/utente, em que é necessário analisar o comportamento dos clientes/utentes e as suas expectativas em relação à prestação de serviços, para se evoluir no sentido de alcançar a Qualidade de um serviço excepcional. Terá de existir uma monitorização constante das expectativas de modo a verificar alterações, e por forma a reagir no imediato e adequadamente. Nesta ótica, a Qualidade do serviço estará sempre dependente das expectativas, isto é, quando as expectativas forem superiores à perceção do serviço, o cliente ficará insatisfeito (Batista, M. G *et al.*, 2012).

No entanto, e para a investigação que se segue, não há necessidade de se fazer um estudo aprofundado da análise da Qualidade na ótica do consumidor, bem como a análise das matérias como a formação de expectativas ou a perceção do serviço pelo cliente, ou ainda a análise dos fatores que sobressaem da relação entre uma organização e os seus clientes, como a satisfação, a fidelização, a lealdade ou a projeção de imagem. Porquanto, a investigação que se segue, relativa às dimensões da Qualidade em serviços da Justiça, destina-se a um sector (público) específico onde aqueles fatores não se aplicam, além de que, a presente investigação tem como estudo de caso uma realidade extremamente recente, consubstanciada na Reforma dos Tribunais Portugueses, designadamente em Oliveira de Frades, o que requer, para já, e porque também apenas o é possível, uma identificação das dimensões da Gestão da Qualidade tidas em conta com a implementação dessa Reforma. Pelo que, e começando desde já a ter por base essa consideração, apenas nos circunscreveremos à análise das referidas dimensões da

Qualidade, não na ótica do cliente/utente, mas na ótica daqueles que as colocarão em prática, *i. é*, e como à frente melhor se apresentarão, das entidades que prestam serviço público em Oliveira de Frades, serviço público esse que se relaciona, de alguma forma, com o sector da Justiça, especificamente em Oliveira de Frades.

Passemos então a analisar cada um dos conceitos a ter em conta quando em causa está a Qualidade dos Serviços. Começemos pela **cultura organizacional**, o ambiente direcionado para o mesmo objetivo, em que todos os trabalhadores “ventem a camisola dos objetivos comuns da organização”. A Qualidade nos serviços é necessariamente subjetiva, uma vez que se relaciona com as expectativas e com a perceção do serviço para o cliente/utente. Assim, ao ter em conta a filosofia da Qualidade toda a organização tem de ter o cuidado de alterar a forma de pensar de todos os trabalhadores, criando orientações com visão, percecionadas por todos. Isto porque, como a Qualidade tem diferentes significados para os diferentes agentes económicos, a cultura organizacional irá fornecer os elementos base, sobre os quais assentam a missão e a visão da organização, bem como a Qualidade que se pretende por aquela organização. Caso assim não seja, se não existir esta cultura de suporte, será difícil implementar a filosofia de Qualidade nessa organização (Batista, M. G *et al.*, 2012). Isto porque só podemos esperar progressos quando as organizações integrarem os valores da Qualidade, como filosofia e como um elemento que faça parte do seu sistema de valores, entendido como um conjunto de regras, ideias e convicções, com tendência durável, mesmo em situação de mudança, que dão à empresa uma identidade própria (Cruz, C. V. e Carvalho, O., 1998). Ainda neste sentido, para que o processo de mudança tenha sucesso é fundamental propor como objetivo comum, que todos aceitem a Qualidade enquanto motor da mudança necessária, e capaz de vencer obstáculos a essa mesma mudança que podem surgir, como por exemplo as barreiras à comunicação, próprias daqueles ambientes do tipo tayloristas e de gestão tradicional, como já atrás se referiu. Pelo que, nesta cultura organizacional é necessária uma nova atitude também dos líderes e gestores, no sentido de facilitarem novos padrões de comportamento,

baseados na confiança, no trabalho de equipa, apostando-se na formação e aprendizagem permanentes⁴².

Para além da cultura organizacional, também a **gestão dos recursos humanos** faz parte da filosofia da Qualidade (Batista, M. G *et al.*, 2012). Na gestão dos recursos humanos inclui-se a responsabilidade pelo recrutamento, seleção e formação dos agentes que interagem com os clientes/utentes, bem como as políticas que promovam o envolvimento, a motivação e o interesse em trabalhar para e com a Qualidade. Pelo que deverão potenciar-se a existência de programas de formação e aprendizagem constante para que a prestação dos serviços seja bem sucedida. Até porque, no seguimento dessas formações, se se proporcionar uma maior autonomia e responsabilidade, tornando a função em si um factor de motivação gerar-se-á um maior envolvimento, participação interesse e empenho por parte do prestador, o que se manifestará na relação com o cliente/utente. Assim, uma vez que os clientes/utentes fazem parte da prestação do serviço, a perceção da Qualidade por eles, nesse momento, vai ser muito influenciada pelos prestadores e pela sua atitude. Lovelock (Lovelock, 2011 *apud* Batista, M. G *et al.*, 2012) salienta a importância de existir uma combinação adequada entre a personalidade, as habilitações e as capacidades dos prestadores, por forma a que a interação de serviço produza os efeitos adequados. Também esta consideração reforça a importância das políticas dos recursos humanos, como o recrutamento, a formação e a motivação, enquanto, os já designados, *inputs* necessários para a Qualidade do Serviço. Neste sentido, a organização deve ver o pessoal como um recurso a ser potenciado e desenvolvido, e não como um custo a ser minimizado.

Edvarson (Edvarson *et. al*, 1994 *apud* Batista, M. G. e Cunha, M. P. (2012), entende que a satisfação dos clientes começa com **a satisfação dos empregados**, e por isso adere à filosofia “pessoas-serviço-lucro”, referindo que se se colocarem os empregados em primeiro lugar, eles entregarão um serviço impecável e o lucro será um resultado natural. Esta consideração está certamente pensada para o sector privado, em que haverá um lucro natural proveniente do atendimento. No entanto, num olhar já mais

⁴² Neste sentido vide Lopes, Albino, Capricho, Lina, “*Manual de Gestão da Qualidade*”, Editora RH, Lisboa, 2007

à frente, no sentido dos serviços públicos, este entendimento pode não ser considerado numa ótica economicista, mas numa ótica de valor e satisfação do cliente/utente. É assim que nos interessa considera-lo para esta investigação. Assim, se os colaboradores são capazes, gostam do seu trabalho e percebem a relação que mantêm com a entidade empregadora como positiva, estarão motivados para continuar naquela organização por mais tempo, pelo que tendem a ser mais produtivos por um lado, e se conhecem bem os clientes, dada a permanência naquele local de trabalho, tendem a oferecer um serviço de maior Qualidade (Batista, M. G. e Cunha, M. P. 2012).⁴³

Como já se referiu, para a investigação em questão não faz sentido analisar a importância dos benefícios da retenção de clientes, no entanto, eles existem, relativamente à Qualidade nos serviços, sendo enunciados por Zeithaml e Bitner (Zeithaml *et. al*, 2011)⁴⁴, sendo eles, o aumento das vendas, uma vez que se há satisfação, os clientes gastam mais na mesma empresa; a diminuição dos custos, pois procurar atrair clientes tem custos acrescidos, designadamente quanto à publicidade; a publicidade gratuita, através do “boca a boca”, feita pelos clientes satisfeitos; retenção de empregados, uma vez que os próprios colaboradores gostam de trabalhar para clientes que se sentem satisfeitos; e finalmente o valor do cliente a longo prazo, uma vez que se eles se sentem satisfeitos, voltam e repete-se a relação, o que originará negócios a longo prazo. Para além destas consequências, verificar-se-á uma menor sensibilidade ao preço por parte do cliente que se tornou fiel, pois este tenderá a fazer menos compras através da comparação de preços.

4. Modelos de Qualidade nos Serviços

Seguidamente serão descritos dois dos principais modelos de Qualidade utilizados em serviços.

⁴³ Numa mesma lógica, uma vez que os colaboradores desempenham um papel importante na satisfação dos clientes/utentes é importante para as organizações promoverem incentivos para os trabalhadores.

⁴⁴ Neste sentido, *vide* ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D., “*Marketing de serviços: A Empresa Com Foco No Cliente*”, 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

4.1. Modelo de Qualidade Percebida Total do Serviço, de Grönroos

A Qualidade é percebida pelos clientes/utentes através da comparação que estes fazem entre expectativas e experiências, relativamente a uma série de dimensões da Qualidade. Verifica-se, desta forma uma confirmação ou *desconfirmação* das expectativas do cliente/utente (Pinto, S. S., 2003).

Este modelo foi desenvolvido por Grönroos (Grönroos, 1982)⁴⁵, segundo ele, a Qualidade percebida do serviço constitui uma função entre a Qualidade esperada pelo próprio cliente, relacionada com a expectativa que é fundada através da comunicação transmitida, e a Qualidade percebida ou experimentada, da qual fazem parte a qualidade técnica e a qualidade funcional. A proposta de Grönroos é a de que o cliente/utente detém uma determinada ideia do serviço, a qual é influenciada por ideias teóricas, devido à imagem retida, através do *Marketing* de captação, do preço, constituindo estas características a Qualidade esperada. Por sua vez, a Qualidade da experiência, a dita Qualidade percecionada ou percebida é dominada pela avaliação feita às componentes técnica e funcional do serviço prestado.

Ora, no caso particular dos serviços, o cliente/utente avalia o momento de interação com mais intensidade, do que a ideia que construiu e detinha do próprio serviço. Neste seguimento, cumpre esclarecer que a Qualidade técnica e a Qualidade funcional têm papéis distintos, mas fundamentais. Quanto à primeira, a Qualidade técnica ou de resultado do serviço, refere-se ao que os clientes/utentes recebem na sua interação com a empresa, durante o processo de prestação de serviço, ou seja, ela avalia os elementos físicos que se destacam no momento de interação, elementos que condicionam a prestação do serviço, os quais dependem por exemplo do sector de atividade procurado, e dependendo desse poderemos estar a relacionar a tecnologia ao dispor, as instalações de um hotel ou a comida de um restaurante. Quanto a esta dimensão, o A. considera-a relativamente objetiva.

⁴⁵ Neste sentido a Dissertação de Mestrado de MELO, A. M. S., *A Excelência dos Serviços como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras – O Caso da Região Porto e Norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2002 e também no mesmo sentido, Grönroos, 2000 *apud* Pinto, S. S., 2003.

Quanto à Qualidade funcional, ou de processo, entende a forma como se presta o serviço, ou a forma como o cliente/utente experimenta e vive o serviço. O cliente tende a privilegiar a função do momento e as interações geradas entre o prestador e ele próprio, *i. e.*, está relacionada com a interação e com a atitude e comportamentos dos agentes de contacto. O autor (Grönroos, 2001) sugere que a Qualidade funcional tende a anular efeitos negativos das restantes dimensões, em que a elevada subjetividade que a dimensão comporta é, em simultâneo, *influência e influenciada* por diversos fatores como o humor do cliente/utente, as ideias preconcebidas de ambos os agentes, as experiências passadas, as expectativas, entre outros.

Em suma, a imagem corporativa consubstancia uma avaliação global do cliente/utente, em ambas as dimensões, afetando por esta via a Qualidade da organização.

Mas Grönroos refere ainda uma terceira dimensão, a respeitante à imagem, que segundo o A. tem origem na publicidade, nas “experiências prévias” (Grönroos 2001), que possui uma capacidade de influenciar a perceção do serviço, consoante o *preconceito* adquirido.

Vejamos o modelo da Qualidade Total Percebida de Grönroos (2001), onde esquematicamente demonstra o que se acabou de apresentar, onde mostra que as experiências da Qualidade se ligam com as atividades tradicionais do Marketing, dando origem à Qualidade percebida do serviço.

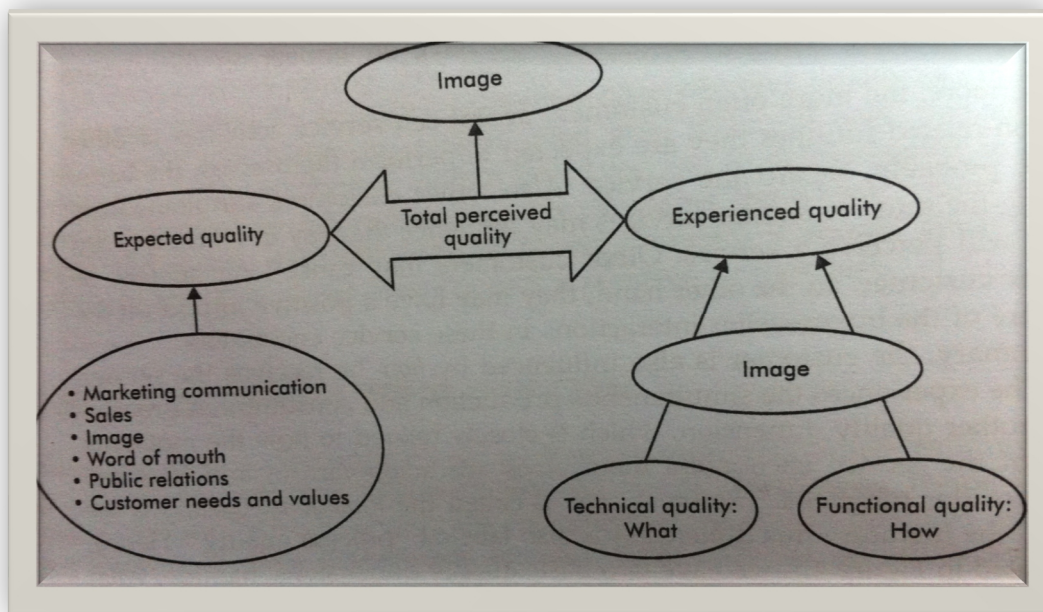


Figura 1 - Modelo da Qualidade Total Percebida do Serviço (Grönroos, 2001).

Fonte: Grönroos, C., *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2.ª Ed. John Wiley & Sons, LTD, 2001.

Este modelo foi criado por Grönroos para ajudar os gestores a terem conhecimento do que poderá condicionar a avaliação feita pelos clientes/utente. O modelo embora simples norteou o aparecimento de novas investigações, sendo desenvolvido por outros autores e entretanto incluídas novas dimensões na avaliação da qualidade percecionada, como aconteceu com Rust e Olivier (Rust e Olivier citados por Miguel & Salomi, 2004 *apud* Bola, M. F. R., 2012) que propuseram ao modelo a dimensão do ambiente físico, por forma a analisarem-se os impactos de determinadas soluções, nas perspetivas geradas, do cliente.

4.2. Modelo 4Q Gummesson – Modelo Genérico da Qualidade Percebida do Serviço

O modelo que se segue foi desenvolvido a partir da ideia de que os serviços e os bens físicos são parte integrante dos produtos oferecidos (Pinto, S. S., 2003). Na origem deste modelo está a ideia de que uma organização é constituída por um lado, por

produtos, e por outro lado, por serviços, sendo as organizações um misto de produtos e serviços. Assim, este modelo propõe uma combinação do modelo anterior com atributos dos modelos orientados para a indústria: a imagem corporativa da organização é substituída pela visão do produto criada na mente dos consumidores, a qual é influenciada por expectativas e experiências. Este modelo combina elementos dos serviços e dos produtos e pretende ser útil para o desenvolvimento e gestão da Qualidade, independentemente do facto da oferta da organização ser um bem ou um serviço.

A figura 2. que se segue, representa esquematicamente as considerações deste modelo.

Este modelo distingue os elementos que constituem a origem da Qualidade, como a Qualidade da produção ou a Qualidade da prestação, daqueles que resulta do processo vivido ou consumido pelo cliente/utente, como a Qualidade técnica⁴⁶ (que se refere aos benefícios a curto e a longo prazo do que é oferecido – produto ou serviço) e a relacional, esta que pretende significar a forma como os clientes/utentes percebem a Qualidade durante o processo de prestação do serviço⁴⁷, trata-se pois de uma espécie de Qualidade funcional na ótica de Grönroos (Pinto, S. S., 2003). Este modelo vem acrescentar ainda a *marca* como elemento influenciador das perceções da Qualidade (Grönroos, 2001).

⁴⁶ Grönroos (2001), in Grönroos, C., *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2.ª Ed. John Wiley & Sons, LTD, 2001, dá o exemplo de que a Qualidade técnica é boa quando um automóvel tem um desempenho de acordo com as características específicas, que levaram o cliente a optar por aquele modelo.

⁴⁷ Dois exemplos distintos, um para o caso dos serviços e outro para os produtos. No caso dos serviços, um empregado atento, orientado para o cliente, que demonstra competência e empatia contribuirão para a Qualidade relacional. No caso dos produtos, a existência de maior ou menor customização face ao cliente será um fator que influenciará este tipo de Qualidade (Pinto, S. S., 2003).

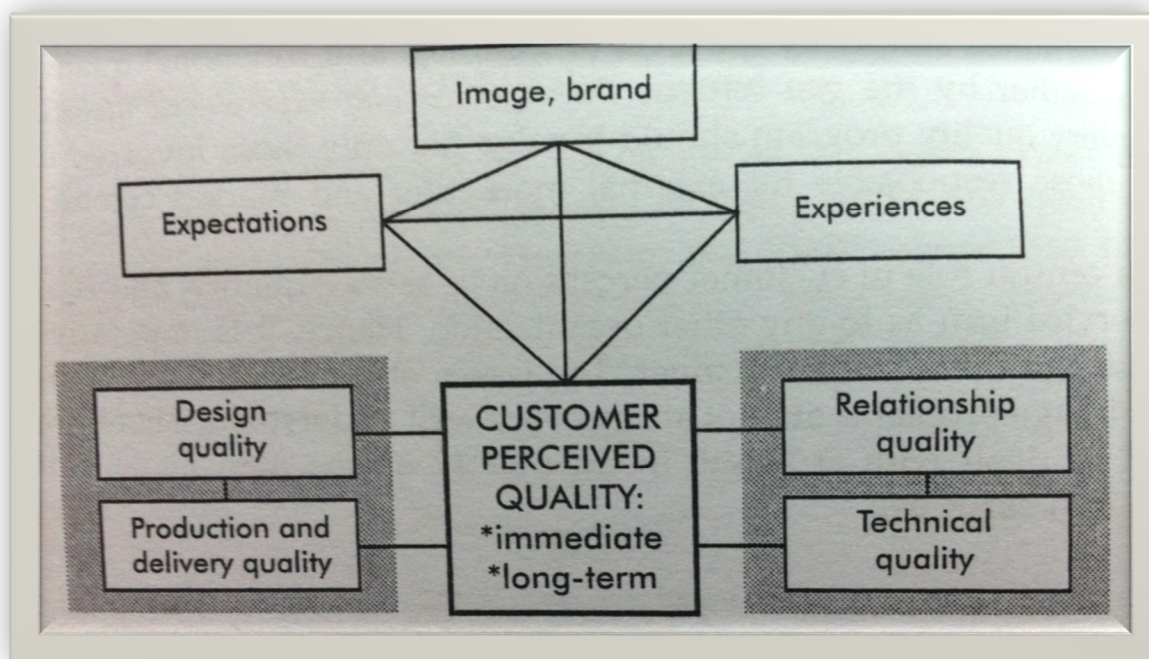


Figura 2 - Modelo de 4Q Gummesson

Fonte: Grönroos, C., Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach, 2.ª Ed. John Wiley & Sons, LTD, 2001.

5. Dimensões da Qualidade nos Serviços

A identificação das dimensões que determinam a Qualidade nos serviços é necessária para poder especificar, medir, controlar e melhorar a Qualidade do serviço. Como já se referiu, uma vez que esta investigação, se trata de um estudo embrionário a uma nova realidade, a nossa visão é identificar as dimensões da Qualidade no caso concreto escolhido para caso de estudo. Assim, é impreterível para este estudo a identificação das dimensões da Qualidade nos serviços, que depois servirá de base a estudos posteriores quanto à medição da Qualidade.

Como já identificamos, segundo Grönroos (Grönroos, 2001), os clientes/utentes avaliam a Qualidade do serviço tendo em conta duas dimensões. Por um lado, a dimensão técnica da Qualidade, constituída por aquilo que recebem das interações com a organização, *i. e.*, o resultado da prestação do serviço, consistindo na solução *técnica*

encontrada pela organização para resolver o problema do cliente/utente. Por outro lado, a dimensão funcional da Qualidade, que consiste na forma como o cliente/utente experimenta e recebe o serviço⁴⁸. Esta dimensão é também denominada de Qualidade do processo e está relacionada com a forma de como a organização funciona. Está ainda relacionada com os momentos de verdade que Grönroos (Grönroos, 2001) define como sendo o momento de interação entre o prestador e o cliente/utente, em que o prestador tem a *hipótese de mostrar o que vale*, sem a interferência da organização. Ainda segundo o autor, consiste no momento da oportunidade de prestar com Qualidade, pois no momento seguinte o cliente já se terá ido embora, e perde-se a oportunidade de acrescentar valor à Qualidade percebida (quando recebida) pelo cliente/utente. Em suma, este autor define como dimensões da Qualidade a Qualidade técnica e a Qualidade funcional.

Outros autores, como Parasuraman, Zeithaml e Berry (Parasuraman *et al.*, 1985, *apud* Melo, A. M., 2002) como resultado das suas pesquisas qualitativas, referem que o estudo da Qualidade em serviços deu-se em função das empresas de bens de consumo, destas aprimorarem a Qualidade dos produtos. Posto isso, as empresas prestadoras de serviços, ao perceberem que as empresas de bens de consumo estavam a experimentar ganhos em competitividade, passaram também a preocupar-se com a Qualidade. Assim, estes autores identificam dez dimensões da Qualidade nos serviços: fiabilidade, capacidade de resposta, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão do cliente e aspetos tangíveis ou evidências físicas. Segundo os A. ao contrário da Qualidade dos produtos, que pode ser medida objetivamente por indicadores como a durabilidade, ou o número de defeitos, a Qualidade nos serviços é uma construção abstrata devido a três importantes características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade (Melo, A. M., 2002). Apesar destas dez dimensões, estudos posteriores de (Parasuraman *et. al* 1985 *apud* Pinto, S. S., 2003) sugerem a redução das dimensões para um conjunto de

⁴⁸ Aquando da realização de estudos posteriores, no seguimento desta investigação, e quando a Qualidade da Justiça for medida, por exemplo na Secção de Proximidade de Oliveira de Frades, não se vai basear unicamente na Qualidade da decisão da causa, mas também na acessibilidade e condições de acesso à Justiça, na flexibilidade, na proximidade, na celeridade processual, entre outros.

cinco, em que algumas das anteriores foram agregadas entre si. As dimensões definidas pelos autores são: a tangibilidade, que caracteriza tudo o que se refere à aparência dos elementos físicos e humanos, por exemplo as instalações, os equipamentos, a aparência do pessoal. A fiabilidade que traduz a capacidade da empresa em prestar o serviço de forma digna e cuidada, *i. é*, prestar o serviço prometido de forma correta. Segue-se a capacidade de resposta, a qual informa da disponibilidade da organização para ajudar os clientes/utentes e prestar um serviço rápido, ou seja, por um lado a vontade de ajudar e por outro, fazendo-o com rapidez. A quarta dimensão consiste na segurança, que dá a indicação sobre o conhecimento e a cortesia dos empregados, bem como da sua capacidade para criar a confiança e inspirar a confiança. E finalmente, a empatia que exprime o cuidado e a atenção personalizada, *customizada*, relativamente aos clientes/utentes.

Estas são as dimensões propostas por estes autores, que baseados no modelo de Qualidade de serviço, que definem como sendo “entendida pelos clientes como correspondendo à magnitude da discrepância entre expectativas ou desejos dos clientes e as suas perceções relativamente ao serviço recebido (Melo, A. M. 2002)⁴⁹” desenvolveram um questionário para medir as diferenças entre as expectativas e as perceções da Qualidade nos serviços, denominando-se esse instrumento como SERVQUAL⁵⁰.

⁴⁹ Também neste sentido LOURENÇO, C. D. S., KNOP, M. F. T., “Education in Business Administration High an Services Quality Perception: a SERVQUAL scale application”, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo*, V. 13, n. ° 39, p. 219-233, abr./jun., 2011.

⁵⁰ Partindo da ideia de Qualidade percebida, o SERVQUAL, proposto por Berry, Parasuman e Zeithaml, destina-se a medir a Qualidade do serviço prestado, a qual é conseguida e medida através da diferença entre a experiência obtida e a expectativa do cliente face ao serviço (Qualidade = Experiência – Expectativa), por um conjunto de cinco dimensões gerais sobre a prestação do serviço. Cumpre antes de mais esclarecer que as cinco dimensões avaliadas pelo SERVQUAL partiram de uma análise de diferentes atributos, propostos a vários serviços, em particular nas empresas de aviação, permitindo entender e dimensionar os principais atributos, segundo os quais, os clientes avaliariam o serviço, constituindo um instrumento de avaliação da Qualidade do serviço pelo cliente final. Neste sentido, as atuais cinco dimensões do SERVQUAL ou pontos críticos de avaliação de um serviço compreendem um conjunto de vinte e duas perguntas diretamente relacionadas com a Tangibilidade e Confiança (Qualidade técnica), a Empatia, a Compreensão e a Responsabilidade (Qualidade funcional) para estabelecer um

Dado o exposto, as dimensões da Qualidade de serviço representam o modo como os clientes/utentes organizam a informação sobre a Qualidade do serviço, e para a investigação que se apresenta serão consideradas as seguintes⁵¹: a confiança, a capacidade de resposta, a segurança, a empatia e os aspetos tangíveis. Seguidamente serão descritas cada uma delas.

A primeira destas dimensões é a **confiança**, pois a Qualidade tem lugar em ambientes de confiança⁵². Esta que se define como sendo a capacidade de atuar de acordo com o que se promete, quer seja o que se promete quanto à prestação do serviço, quer seja o que se promete quanto à resolução dos problemas, às condições de acesso, seja em deslocações ou preços. No entanto, esta dimensão pode depender também da atuação do prestador, no decorrer da interação do serviço, quando este promete algo ou não cumpre algo que era suposto e assim transmitido, em geral por aquela organização.

A segunda dimensão diz respeito à **capacidade de resposta**, a qual está relacionada com a disposição em ajudar os clientes/utentes, prestando um serviço célere. Ora, esta capacidade de resposta é comunicada aos clientes/utentes através do tempo que estes têm de esperar pela assistência e respostas aos seus problemas. Esta noção abrange também a flexibilidade, a adaptabilidade da prestação do serviço às necessidades e a proximidade do serviço a prestar ao cliente/utente. Os prestadores de serviços influenciam diretamente esta dimensão pois são eles que “dão a cara” pelo sistema, *i. é*, é a sua vontade e disponibilidade em ajudar o cliente/utente, a sua preparação e rapidez de resposta que serão depois consideradas na perceção do cliente, relativamente à Qualidade do serviço prestado.

Segue-se a dimensão **segurança**, que consiste no conhecimento e cortesia dos prestadores, bem como na capacidade da organização e dos seus colaboradores

paralelismo com o modelo de Qualidade percebida de Grönroos. Neste sentido, a Dissertação de Mestrado apresentado à Universidade de Aveiro, *Fatores Inibidores de Sistemas de Gestão de Qualidade – Estudo de Caso*, de Maria de Fátima Ramos Bola, 2012.

⁵¹ Neste sentido, também Batista, M. G. e Cunha, M. P., 2012.

⁵² Neste sentido, CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., DAHAB, S., “*Gestão da Qualidade: Uma Abordagem Dialética*”, RAC, Edição Especial 197-215, 2001.

transmitiram confiança aos clientes/utentes. Trata-se esta de uma dimensão muito importante nos serviços que os clientes/utentes percecionam como envolvendo maior risco e/ou naqueles que eles consideram haver maior incerteza e dificuldade sobre a capacidade de avaliar o *output* (Batista, M. G. e Cunha, M. P. 2012). Esta dimensão também está muito dependente da capacidade do prestador em transmitir credibilidade e de inspirar confiança e segurança nos clientes/utentes. Aqui a reputação da organização, *in casu* como se verá, do sector, vai contribuir para uma perceção positiva, mas é necessário que cada prestador que interage com o cliente/utente, confirme e construa a reputação da organização.

A quarta dimensão da Qualidade nos serviços é a **empatia**, que se relaciona com o cuidado e a atenção personalizada que a organização deve atender e fornecer ao cliente/utente. Fala-se da customização do serviço, através da transmissão aos clientes/utentes de que são únicos, e especiais, fazendo-os sentir compreendidos e importantes. Esta dimensão pressupõe que os prestadores ouçam o cliente/utente, sintam os seus problemas, moldando e adequando o seu comportamento de acordo com as necessidades individuais de cada um.

Finalmente, a quinta dimensão, neste olhar de Batista e Cunha (Batista, M. G. e Cunha, M. P., 2012), o qual atendemos, refere-se aos aspetos tangíveis, relacionando-se com a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal, dos materiais de comunicação, etc. Ou seja, tratam-se de elementos que fornecem por um lado provas da imagem transmitida sobre o serviço, e por outro lado, razões para a sua procura, influenciando a avaliação da Qualidade. Assim, aspetos como os equipamentos, os acessos físicos do espaço, a própria decoração e funcionalidade, são alguns dos fatores que podem revelar-se fundamentais na análise da Qualidade.

Tendo ainda em conta o que foi referido neste ponto 5., quanto às propriedades de um serviço – de pesquisa, experiência e credibilidade –, há que fazer aqui uma distinção importante, face à existência de serviços profissionais e serviços de grande consumo (Pinto, S. S., 2003). Os serviços de grande consumo são prestados por organizações onde se verificam muitas transações que, sendo bastante padronizadas, envolvem um tempo de contacto limitado, com pessoal de contacto com reduzida

liberdade de decisão. Sendo que nestes casos, a oferta é essencialmente orientada para o produto (Pinto, S. S., 2003). Quanto aos serviços profissionais consistem em serviços em que existem poucas transações, sendo elas altamente customizadas, orientadas para o processo, com um tempo de contacto relativamente longo, e em que a maior parte do valor é acrescentado pelo contacto na prestação. Além de que, nestes existe uma grande amplitude de decisão na resposta às necessidades do cliente/utente. E é no âmbito destes que encaixa o serviço que a nossa investigação define, o serviço prestado, no âmbito do sector da Justiça, ao nível de uma Secção de Proximidade.

De acordo com Grönroos (2001) após uma análise cuidada das características de cada tipologia dos serviços, bem como das dimensões da Qualidade percebida, foi possível construir uma definição entre aqueles serviços profissionais e os serviços de grande consumo. Assim, nos primeiros predominam as propriedades credenciais e as propriedades experienciais, pelo que a dimensão funcional será a que tem uma maior importância na avaliação da Qualidade percebida. Já nos serviços de grande consumo, onde predominam as propriedades de pesquisa e as propriedades experienciais, será a dimensão técnica da Qualidade que será a mais relevante na avaliação⁵³. Vejamos a figura que se segue, onde de forma esquemática é representada essa relação.

⁵³ Neste sentido, também Pinto, S. S., 2003.

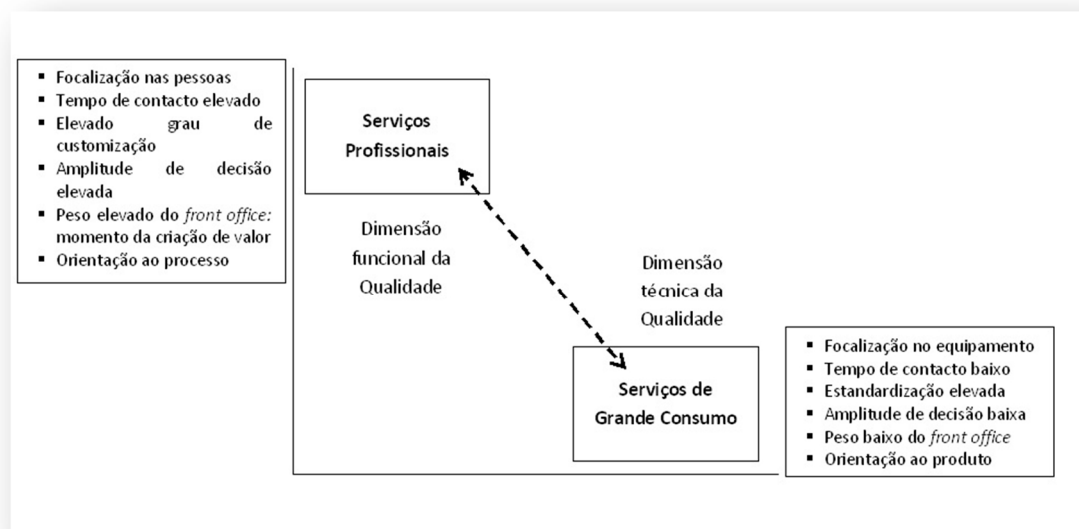


Figura 3 - Dimensões da Qualidade mais relevantes, consoante o tipo de serviço

Fonte: Silvestro *et al.*, 1992 apud PINTO, Sofia Salgado, “Gestão dos Serviços – A avaliação da Qualidade”, Editorial Verbo Lisboa – S. Paulo, 2003, pág. 50.

6. Aspectos Críticos na Identificação e Avaliação da Qualidade nos Serviços

Após esta breve apresentação dos modelos e das dimensões da Qualidade, há alguns aspetos críticos a tecer quanto à identificação e avaliação da Qualidade nos Serviços.

A Qualidade no serviço, entendida como Qualidade percebida, como atrás se referiu resulta de uma avaliação que é mais difícil de fazer quanto aos serviços, do que quanto aos produtos (Pinto, S. S. 2003). Por um lado, a Qualidade no serviço não é só avaliada pelo resultado, mas é também avaliada quanto ao processo de prestação, além disso e por outro lado, porque, no caso dos serviços, existe um número menor de características que integram a oferta, enquanto prestação, do mesmo.

Parasuraman *et. al* (Parasuraman *et. al*, 1985 apud Pinto, S. S., 2003), citam autores como Darbi, Karni e Nelson que relativamente aos serviços distinguem três tipos de propriedades. Segundo eles, um serviço possui propriedades de pesquisa, propriedades de experiência e propriedades credenciais. Deste modo, quanto aos

atributos de pesquisa de um serviço podem considerar-se apenas os elementos tangíveis, ou o local da prestação desse serviço. Depois, quanto às propriedades experienciais de um serviço, estas que se adquirem no momento da sua prestação, caracterizam-se pela capacidade de resposta, pela cortesia e acessibilidade. Finalmente, e em termos de propriedades credenciais, as que consistem por exemplo na competência e na fiabilidade transmitidas na prestação do serviço.

Ora, no caso dos produtos, existem, desde logo, um maior número de propriedades de pesquisa, como são o preço, ou o sabor, ou o estilo, o que se traduz numa maior facilidade de avaliar a Qualidade, devido ao maior número de características mensuráveis. Quanto aos serviços, eles possuem um elevado número de atributos experienciais, que se adquirem, transmitem e recebem-se no momento da prestação. Atributos que normalmente são únicos e singulares⁵⁴, obtidos pela, e no ato daquela concreta prestação. O que vai dificultar, por um lado, a mensuração da Qualidade, face aos produtos, e por outro, a repetição da experiência. Pelo que é acrescida a dificuldade quanto aos serviços, uma vez que a prestação é tendencialmente irrepetível e por isso não permite a identificação e análise das suas características, dificultando a prossecução de um projeto linear nas atuações seguintes (Pinto, S. S., 2003).

⁵⁴ Porque como já se referiu, dependem muito de cliente/utente para cliente/utente, dependem do prestador, do ambiente, e de variados fatores que tornam cada relação singular.

III. A Gestão da Qualidade – A Qualidade nos Serviços Públicos

«A passagem de uma Administração baseada no poder ou na burocracia para um Administração adequada ao novo século pressupõe a adoção de uma postura gestionária adaptada à especificidade dos serviços públicos, preocupada com a resposta eficaz e eficiente às necessidades da sociedade e das políticas públicas, incluindo as respeitantes à gestão dos recursos e aos métodos de gestão.» (Neves, A., 2002).

1. Introdução

Neste capítulo pretende-se efetuar uma revisão da literatura inicialmente direcionada ao tema da Qualidade nos Serviços Públicos, para depois nos centrarmos especificamente na Administração Pública em Portugal, designadamente no sector da Justiça. Seguidamente serão apresentadas as estratégias de implementação da Qualidade, bem como as suas vantagens e os principais obstáculos quanto à adoção desses sistemas nos serviços Públicos. Depois serão apresentados os modelos de Qualidade aplicáveis às organizações públicas.

Será ainda feita a caracterização da evolução do conceito de Qualidade nos Serviços Públicos portugueses desde 1986 até aos dias de hoje, designadamente na Administração Pública Portuguesa, para depois, o foco ser no sector da Justiça e nas suas particularidades.

2. Serviço Público: definição e particularidades

A designação de serviço público, regra geral, é atribuída aos serviços com propriedade do Estado, serviços que satisfazem necessidades de bens associados a bens públicos.

Desde logo, não é fácil a definição de bem público e bem comum, pelo que o melhor será delimitar o âmbito do serviço público, e para a presente investigação, consideram-se os serviços fornecidos pelo Estado, serviços que fornecem bens coletivos importantes à sociedade, e cuja forma de provisão pertence ao Estado.

Durante décadas, os serviços prestados pelo Estado eram o espelho das diferentes políticas públicas, caracterizando a Administração Pública de cada país, pelo que têm bastantes diferenças entre si, tanto ao nível das características de cada um, como ao nível dos vários países onde são implementados, designadamente quanto à propriedade, à natureza, à gestão, à contratualização, à delegação, entre outras.

E por isso, existem serviços públicos bastante diversificados entre a maioria dos países ocidentais, que perseguem a tipologia do fornecimento, da prestação e do financiamento. Ou seja, serviços que revelam uma “série de compromissos, que visando a satisfação das necessidades da sociedade, têm como base um conjunto de aspirações e desejos comuns (...)” (Soares, L. M., 2008).

Neste contexto, esta análise privilegia o estudo da Qualidade nos serviços fornecidos pelo Estado, designadamente ao nível da Justiça, como mais à frente poderemos constatar, e melhor desenvolver.

Como já foi referido, os serviços públicos são marcados pela diversidade e pelas características únicas que apresentam. Assim, a diversidade suscita desde logo questões relativamente à missão e aos objetivos da e para a sua criação. Muitas vezes os serviços públicos surgem na sequência das agendas políticas, das *pro*reformas administrativas, da existência de problemas pontuais, provindos das necessidades dos cidadãos que fundamentam determinadas políticas públicas, entre outras. Ora, esta imprecisão da missão, as possíveis e potenciais alterações de objetivo, provocadas devido às mudanças e contextos nacionais e alterações governamentais, ideológicas ou pessoais, criam e orientam estruturas de pouca confiança, o que pode refletir-se na forma de prestação final do serviço (Neves, A., 2002).

Outra particularidade consiste na dificuldade em determinar quem é o beneficiário final do serviço. Uma vez é designado como cliente/consumidor, quando o serviço é a prestação de uma refeição num determinado restaurante, designação que consideramos a mais direcionada ao sector privado. No entanto surgem outras terminologias, designadamente beneficiário ou utente, quando nos referimos por exemplo aos serviços de saúde, ou ainda contribuinte, quando por exemplo, se trata de serviços fiscais, *i é.*, quando se tratam de serviços públicos.

A verdade é que no sector privado, no contexto empresarial, é mais fácil a designação do beneficiário, sendo ele o cliente, estes que são livres nas escolhas, fazendo-as mediante ponderação e julgamentos prévios de Qualidade. No entanto, também aqui, a dificuldade nos serviços é acrescida, uma vez que ao contrário das empresas, os serviços públicos não escolhem os seus clientes, antes lidam com um conjunto imenso de grupos de interesse, sendo a maioria deles divergentes.

No sector público existem relações de causalidade, entre os diferentes agentes. Esta é uma dificuldade na gestão das organizações públicas, face aos princípios da universalidade e igualdade de tratamento. No sector privado esses princípios também devem ser investidos, no entanto, a diferença e a dificuldade está em que, no sector público, os clientes/utentes dos serviços sustentam os serviços através dos seus impostos, façam ou não uso deles, e este poderá ser um problema, particularidade que será novamente tratada aquando da apresentação das dificuldades na implementação do TQM no sector público.

Na maioria dos países da Europa, desenvolveram-se serviços públicos em diversas áreas e domínios da sociedade, que envolveram conhecimento especializado e profissões com elevado conhecimento técnico e científico. A estes serviços foram associadas as formas tradicionais de gestão de um Estado Providência, ficando ao seu encargo o controlo, a regulação, e o fornecimento, através de estruturas de administração e gestão weberianas e burocráticas. Sucede que os anos foram passando e o financiamento público destes serviços foi-se tornando insuficiente, motivando fortes críticas por parte da sociedade em geral, sendo necessária uma reorganização administrativa⁵⁵, surgindo o movimento do *New Public Management*. Este veio fortalecer o papel dos líderes intermédios, e estimulou a avaliação dos serviços pelos seus utilizadores, estimulando-os a assumirem papéis preponderantes na reforma dos serviços públicos. Face à pressão exercida, a Gestão da Qualidade dos serviços públicos pretende introduzir, desde então, mecanismos de avaliação por parte dos cidadãos, em sintonia com a estratégia do *New Public Management*, protagonista da separação entre a política e a gestão.

⁵⁵ Para mais desenvolvimentos consultar Rocha, J. 2001.

As características dos serviços públicos que se acabam de identificar são, as que no nosso entender, influenciam mais a gestão da Qualidade no sector público, e reconhecer as dificuldades do mesmo facilitará os consensos necessários em torno das novas ideias estruturais e os novos regimes de controlo e de avaliação.

3. A Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços Públicos

Numa definição ampla, um sistema pode ser um conjunto de objetos, o qual se caracteriza pela *inter* relação entre esses objetos e os seus atributos. Ou seja, os componentes sistémicos focalizados pela teoria de sistemas não são propriamente os objetos enquanto entes físicos, mas sobretudo, as leis, as regras, as funções, os processos, que os relacionam (Pinto, A. e Soares, I., 2010). Em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, *interatuam* e formam um todo, com vista a um objetivo comum.

Ora, qualquer sistema orienta o pensamento e uma determinada ação no sentido de alcançar eficaz e oticamente o objetivo pretendido. Devendo pois existir uma lógica inerente que se reflete em *input* ou *output* particulares e na sua relação recíproca. Neste sentido, a gestão consiste num subsistema da organização e é definível por partes que novamente *interatuam*: o *output* mais comum consiste nas decisões e procedimentos, o *input* mais usual é entendido como sendo os problemas da organização que exigem soluções (Pires, A. R., 2000).

Quando aplicamos este conceito de gestão à Qualidade, cria-se um conceito que se traduz no conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de Qualidade aceitável está a ser alcançado ao nível de um custo mínimo, isto na ótica dos serviços não públicos, uma vez que, como veremos, ao nível público existem especificidades.

Pires (2000) entende que o sistema da Qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidade de modo a que a organização para a Qualidade se torne viável, efetiva e competitiva, pelo que, e ainda segundo o autor, os objetivos de um sistema de Qualidade são: o fornecimento de uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a Qualidade, desde a

conceção ao fabrico/prestação, a importância em privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção e ainda o fornecimento de uma evidência objetiva de que a Qualidade foi alcançada.

Novas estratégias estão a ser consideradas no que toca à Gestão da Qualidade e à sua importância⁵⁶. Gestão da Qualidade significa o desenvolvimento de uma organização com base numa avaliação dos aspetos de Qualidade de atividades e resultados e não a importância das *quantidades*.

A implementação de um sistema de gestão da Qualidade permite, à partida demonstrar a aptidão para proporcionar serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente/utente, e melhorar a satisfação do cliente/utente através da melhoria contínua da eficácia do sistema. Assumindo-se este como um processo dinâmico e estando sujeito a uma monitorização e avaliação periódica, onde são avaliados os objetivos propostos, o seu cumprimento e a eficácia das medidas corretivas implementadas resulta num esforço de gestão que se pode traduzir na melhoria contínua do desempenho da Qualidade na organização (Pinto, A., Soares, I., 2010).

Estas são algumas considerações que são tidas em conta no sector privado e nos serviços, e que podem ser transpostas para os serviços públicos, mas olhemos mais à frente, e seguidamente vamos analisar a gestão da Qualidade em serviços públicos, prestados à sociedade.

3.1. Gestão da Qualidade em Serviços Públicos

A gestão da Qualidade Total é simultaneamente uma filosofia e um conjunto de princípios de *management* que podem ser usados para mudar a organização (Rocha, J., 2001). Os pilares desta filosofia são, como já várias vezes referimos: a melhoria contínua da organização, o aumento da satisfação dos clientes, a abordagem dos recursos humanos e o uso da análise quantitativa como forma de medir essa Qualidade, face às necessidades e a satisfação dos clientes/utentes, que devem ser continuamente analisadas.

⁵⁶ Neste sentido, vide o estudo de MÄNTUSAARI, M. “*The Risks Of Using TQM Philosophy in Developing The Quality Of Social Welfare Services*”, Scand J Soc Welfare, Blackwell 1998, 9 - 16.

O conceito de Qualidade tem acompanhado a evolução do homem ao longo dos tempos, e desde sempre que o homem manifestou preocupação em analisar o resultado do seu trabalho procurando o conceito de perfeição ou de trabalho bem feito⁵⁷. Como já atrás se referiu, os primeiros conceitos de Qualidade nasceram nos Estados Unidos, foram depois exportados para o Japão e aí se desenvolveram, sendo depois novamente reexportados para os Estados Unidos no começo dos anos 80, e com ela a prática de gestão da Qualidade Total. Depois, em 1988 a gestão da Qualidade Total faz parte do programa eleitoral do Presidente Bush, como forma de reformar a Administração Pública americana, sendo posteriormente absorvida pelo *New Public Management* (Rocha, J., 2001).

A absorção do TQM pelo movimento do *New Public Management* manifestou-se nos diversos países europeus, primeiro em Inglaterra (1991) e depois em França, Bélgica, Holanda, Itália e também Portugal, em 1993, através da publicação das Cartas da Qualidade⁵⁸ (Rocha, J., 2010).

Na análise que a OCDE faz do movimento da reforma administrativa resultou um conjunto de conclusões características da experiência portuguesa quanto àquele movimento (Rocha, J., 2001). Assim, a reforma como *New Public Management*, entre 1986 e 1995, não consistiu somente em mudar as estruturas, os métodos de trabalho e os processos, mas consistiu também numa intervenção ao nível da cultura organizacional, com vista à orientação para o cidadão, tendo em conta o radicalismo seletivo como opção de estratégia. Além disso, houve o compromisso do poder político no processo de modernização, bem como a procura de consensos nesse sentido. Tomou-se a

⁵⁷ Neste sentido, *vide* o estudo de VENTURA, M. C. A. A., FERREIRA, M. M. F., LOUREIRO, C. R. E. C., OLIVEIRA, J. N. C. C., CUNHA, N., J. J. C. J., “Higher Education Quality and Self Evaluation – Validation of Student’s Opinion Scales at a Nursing School”, *Artigo de investigação publicado na Revista Referência*, II Série, n. 10 – jul. 2009.

⁵⁸ Estas incluíam elementos comuns, como iniciativas para melhorar a transparência e a acessibilidade dos serviços, simplificação dos processos administrativos, desburocratização, desenvolvimento de novas medidas de performance e melhoria de mecanismos de solução das queixas e reclamações dos consumidores. Tratava-se de uma verdadeira Carta dos Direitos dos Cidadãos, enquanto consumidores dos serviços públicos, onde se estabeleciam direitos, sem necessidade de legislação jurídica (Rocha, J., 2001).

consciência de que a modernização administrativa não é um processo rápido, exigindo continuidade e insistência. Pelo que, o primeiro impulso teve origem numa equipa de processo – o Secretariado para a Modernização Administrativa⁵⁹, os impulsos seguintes seriam com a criação dos agentes de mudança nos serviços. Para além disso, a promulgação de leis, a difusão das instruções e o anúncio de mudanças estruturais constituiu o início da reforma necessária. Estas foram as características gerais da estratégia da reforma administrativa adotadas durante este período, correspondente à adoção do *New Public Management*, sendo que depois o principal impulsionador foi o Secretariado para a Modernização Administrativa, criado em 1986, o qual promoveu a modernização administrativa, encorajou os serviços administrativos nesse sentido, forneceu conselhos técnicos e procedeu à avaliação das medidas de modernização.

Cumprido desde já esclarecer que a transposição do TQM para a Administração Pública levanta algumas dificuldades, as quais serão analisadas, mais à frente no ponto 3.4. deste capítulo. Não obstante, e apesar de ser necessário olhar para algumas delas com mais cuidado, a verdade é que ao longo dos anos se tem trabalhado no sentido de se adequar e transpor para o sector público os princípios da TQM. De seguida será apresentado um quadro síntese das alterações necessárias a essa transposição, para que se possa ter em conta a TQM nos serviços públicos, buscando a Qualidade na atuação da Administração Pública (Rocha, J., 2001).

⁵⁹ Esta equipa de processo, entre os anos de 1990 e 2000, uma década, fez diversas publicações sobre a matéria, dando dessa forma o seu contributo: em 1990 *O Desafio da Qualidade nos Serviços Públicos*, e em 1992 *Listas de verificação da Não Qualidade. Reflexão sobre a Qualidade dos Serviços*, depois revisto em 1995. Em 1993 *a Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos, a Administração Pública e Qualidade* e *a Gestão da Qualidade – Conceitos, Sistemas de Gestão, Instrumentos*, que depois foi revisto em 1995. Em 1994 *a Qualidade nos Sistemas e Tecnologias de Informação na Administração Pública*, *a Carta da Qualidade – Como pode ser feita?*, e ainda *Indicadores e Padrões de Qualidade*. Em 1997 o *PQM – Programa de Melhoria da Qualidade. Manual de Identificação de Potencialidades de Melhoria*, e em 1998 *a Carta Qualidade: Um Compromisso com o Cidadão, a Qualidade em Serviços Públicos, a Auto Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos*, e ainda *Da Burocracia à Qualidade*. Em 2000 foi criada a *CAF – Common Assessment Framework* (aprovada pela reunião de diretores gerais da Administração Pública da União Europeia, em Lisboa).

Quadro 3 - A Adaptabilidade da TQM aos serviços públicos

Princípios do TQM Clássico	Características do Sector Privado	Características do Sector Público	Princípios da TQM adaptado ao Sector Público
O consumidor – o determinante último da Qualidade.	No mercado – o consumidor é soberano, pois as necessidades podem ser satisfeitas com outros produtos sucedâneos.	No Estado – o cidadão tem um conjunto de direitos e deveres previstos na lei, a ser respeitados; interesses públicos divergentes têm de ser negociados.	O <i>taxpayer</i> – o determinante último da Qualidade.
Qualidade construída principalmente na produção.	Indústria com processos de produção rotineiros.	Produção e consumo simultâneos.	Qualidade – depende da aparência e o comportamento de quem fornece o serviço.
Produção com Qualidade, produção a evitar variabilidade.	Indústria com processos de produção rotineiros.	A rotina e a estandardização são impossíveis.	A heterogeneidade de serviços personalizados pode ser usada para aumentar a escolha.
A Qualidade exige melhoramento nos <i>outputs</i> .	A Qualidade do produto é adaptada às necessidades dos consumidores. A eficácia organizacional leva à lealdade dos consumidores.	A escassez de recursos limita a subida da Qualidade do <i>output</i> , de acordo com a procura do consumidor. A eficácia organizacional leva à diminuição da despesa.	Recursos limitados exigem maior preocupação com os melhoramentos contínuos da eficiência e eficácia organizacional.
Mais Qualidade requer mais participação dos trabalhadores.	A Qualidade é aceite como objetivo estratégico da organização e dos trabalhadores.	A comunhão de uma definição de Qualidade é difícil: os trabalhadores têm diferentes lealdades e diferentes padrões de excelência.	Cada organização tem de operacionalizar a Qualidade em dimensões mensuráveis, conforme o serviço que presta.
A Qualidade exige compromisso organizacional.	A cultura managerial sublinha a importância do <i>management</i> .	A cultura governamental é mais aberta a forças exteriores.	Para os gestores políticos existem outras preocupações para além da Qualidade. A importância exclusiva

			dada ao cliente/utente é difícil quando existem outros padrões de excelência e fatores de sucesso.
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Swiss, 1992, e Löffler, 1995 apud Rocha, J., 2001

No seguimento deste quadro síntese e tendo em conta os ensinamentos de Neves (Neves, J. 2002)⁶⁰ a aplicação da TQM aos serviços públicos assenta no pressuposto de que os serviços públicos só existem na medida em que têm de servir os cidadãos, isto porque os cidadãos e as suas necessidades são a razão primeira e última, da existência de um serviço público.

E em suma, Löffler (Löffler, 2003) fala assim em três fases no processo de absorção da TQM nos serviços públicos: a Qualidade no sentido de respeitar normas e procedimentos, porque a Qualidade identifica-se com conformidade em determinadas especificações, depois, a fase da Qualidade no sentido da eficácia e finalmente, a Qualidade no sentido da satisfação dos clientes/utentes.

A primeira fase, a da Qualidade na linha do respeito por procedimentos e normas, consiste na ausência de arbitrariedade, cumprindo as normas ao longo dos procedimentos formais, identificando-se por uma Qualidade técnica, o que no sector privado corresponde à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos. Depois, na fase seguinte, nos anos 60, a Qualidade é compreendida no sentido da eficácia, no âmbito da característica e considerada gestão por objetivos. Só no começo dos anos 80 é que o conceito de Qualidade Total é transferido para a Administração Pública, sob a influência do *New Public Management*. Transposição feita de forma gradual e adaptada, uma vez que as ideias e o conceito de Qualidade no sector privado tiveram de ser transpostas para o sector público de forma cuidada, devido às especificidades do sector público. Transposição que foi diferente também face aos

⁶⁰ Neste sentido vide NEVES, José, «A Gestão da Qualidade Total no Sector da Administração Pública», *Recursos Humanos Magazine*, jul./ago., p. 34-35, 2002.

diferentes olhares, o dos países continentais da Europa, com a acentuada tradição legalista, e o dos países anglo saxónicos, apesar de o *New Public Management* ter contribuído no sentido de uma certa uniformização, tal como já referimos.

3.2. Estratégias de Implementação do TQM nos Serviços Públicos

A TQM aparece ligada ao sector público, pela primeira vez em 1988, juntamente com outras técnicas, à data falhadas, com vista a melhorar a produtividade dos serviços públicos. Essas técnicas consistiam em técnicas de gestão empresarial, o uso de medidas como instrumento de decisão, a motivação dos funcionários, a adoção de novas tecnologias, bem como o desenvolvimento de parcerias público privadas. Não obstante, através destas técnicas não se verificaram ganhos significativos ao nível da eficiência e produtividade, pelo que foi necessário expor os serviços aos cidadãos, de modo a que estes pudessem exigir mais Qualidade (Rocha, J. 2010).

Neste sentido desenvolveram-se vários estudos no sentido de se apresentar uma formula para implementar a Qualidade nos serviços públicos, em que estudiosos como *Swiss* (1992), *Federal Quality Institute* (1992), *Martin* (1993), *Pollit e Bouckaert* (1995), *U.S. General Accounting Office* (1996) e *Koehler e Pankowski* (1996) (*apud* Rocha, J. 2010), através dos quais se extrai uma estratégia de implementação do TQM nos Serviços Públicos. Assim, este plano de implementação consiste no suporte e na liderança da gestão de topo, no *empowerment* dos funcionários, na orientação para o cliente, na escolha da estratégia de implementação, na recolha, interpretação e avaliação de dados, na seleção de ações de melhoria e na instituição do TQM. São estes os aspetos essenciais, sem os quais não é possível falar de Qualidade nos Serviços Públicos.

Antes de mais, a implementação de um sistema de Qualidade é um processo lento que implica a necessidade de dedicação, disponibilidade e empenho por parte de todos os envolvidos. Além disso, de modo a ser funcional, o sistema deve ser aberto e dinâmico, e a sua complexidade deve atender à diversidade dos serviços oferecidos, a

quantidade de pessoas envolvidas, bem como outros indicadores que traduzam a realidade adjacente a determinada organização (Fraga, Hilda C. J. R., *et al.*, 2012)⁶¹.

Segundo Pinto e Soares (Pinto, A., Soares, I., 2010) a implementação de um sistema de gestão da Qualidade é executada através de um processo, mais ou menos ordenado, mas interligado.

Suporte e liderança da gestão de topo. Assim, e logo no momento inicial procura-se, através por exemplo de seminários, *workshops*, receber o conhecimento acerca da filosofia e de instrumentos de gestão, onde os gestores de topo devem estar e ir tomando gosto por conhecer o estado atual da organização e do sector, em termos de Qualidade. Só assim vão conseguir analisar o quê e como se faz, identificar os processos, quais os processos críticos, fazendo-se um levantamento do que “se tem” (Pinto, A., Soares, I., 2010). O *líder* do projeto de implementação procurar apresentar os resultados do diagnóstico inicial (que podem ser conseguidos através de programas de estatística, gráficos de análise, fluxogramas), e tentar sensibilizar as direções para as vantagens de implementar um sistema de gestão da Qualidade, apoiando-se em formações a ministrar aos agentes envolvidos. Uma vez exposta a realidade do TQM, segue-se o envolvimento e suporte do processo, que implica o compromisso pessoal e a comunicação à organização dos objetivos em termos de Qualidade. O tema deve passar a fazer parte de todas as reuniões, e esta insistência não passa só por falar sobre as técnicas e objetivos, mas é necessário também que o líder procure desenvolver a capacidade de comunicar a visão e o desafio dos novos projetos.

Empowerment dos Funcionários. Esta é uma das condições chave para o sucesso do TQM (Rocha, J., 2010). Este envolvimento dos funcionários acarreta três considerações fundamentais. Por um lado, será necessário potenciar e aumentar as competências dos funcionários, o que se se traduz no trabalho de equipa, de grupo. Por outro lado, este envolvimento requer treino e formação profissional, constante, a qual

⁶¹ Neste sentido *vide* o estudo de FRAGA, H. C. J. R, FUKUTANI, K. F., CELES, F. S., BARRAL, A. M., OLIVEIRA, C. I., *Evaluation oh the Implementation of Quality System in a Basic Research Laboratory: Viability and Impacts*, Trabalho realizado no Laboratório de Imunoparasitologia do Centro de pesquisas Gonçalo Moniz, Fundação Oswaldo Cruz- FIOCRUZ, Salvador, Brasil, 2012.

deve aumentar o alargamento e enriquecimento de funções de forma a aumentar a capacidade de exercer várias funções e ser um elemento do grupo de trabalho que acrescenta valor e conhecimento, no âmbito da equipa. Finalmente, o envolvimento dos funcionários que trabalham em grupo é diferente do envolvimento do funcionário que trabalha sozinho, quanto à primeira deixa de haver concorrência para a haver colaboração, além disso a avaliação de desempenho e a compensação têm de ser revistas, pois passam a ser no âmbito de um grupo. Define-se portanto, a equipa de projeto, pelo que a organização analisa o trabalho que tem de ser feito e quem o pode fazer, seja internamente, dentro da organização, ou seja externamente, procurando ajuda e colaboração de técnicos especializados ou consultores que proponham e orientem as ideias sobre o trabalho a desenvolver (Pinto, A., Soares, I., 2010). As ações de formação devem promover e divulgar a política e os objetivos da mudança e as metas que se pretendem alcançar, bem como o que se espera de cada um para o sucesso da organização (Pinto, A., Soares, I., 2010). Para isso é necessário também a recolha de ideias, sugestões, a implementação de ferramentas como o *Benchmarking*, entre outras.

Contudo, é novamente ao gestor de topo, ou o responsável pela organização – a importância do líder – que cabe tomar as decisões. É nesse momento que se define o plano de implementação, sendo nesta etapa que a organização estabelece os objetivos do projeto, define a calendarização, as competências e responsabilidades individuais, e a forma de monitorizar os progressos do projeto, bem como os *modus* do seu acompanhamento.

Orientação para o cliente. Enquanto na gestão tradicional o cliente era visto como o fim da linha de produção ou serviço, na TQM o cliente/utente é visto como a base, o fundamento e a origem do serviço. Daí que identificar as expectativas dos clientes/utentes constitui a tarefa mais importante, por forma a definir o *modus* de como o serviço é prestado. Daí que novamente a ideia da recolha de ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos são instrumentos importantes da gestão da Qualidade (Rocha, J., 2010).

Escolha da Estratégia de Implementação. Face ao resultado daquele diagnóstico inicial, adequando-a às necessidades, comprometendo os colaboradores

nessa gestão, a organização define a política que deve ter em consideração. Ora é através da política de Qualidade que a gestão de topo formaliza o compromisso de toda a organização em garantir que a Qualidade estará no topo das prioridades, articulada com a visão e a estratégia da organização (Pinto, A., Soares, I., 2010). Neste momento, independentemente do modelo de gestão da Qualidade adotado (Carta de Qualidade, ISO ou Modelos de Excelência) a estratégia supõe: o aumento da Qualidade dos processos internos e o controlo de gestão, o aumento da satisfação dos clientes/utentes, bem como a difusão de que esforços estão a ser feitos para melhorar a Qualidade (Rocha, J., 2010). Apesar de esta ser a estratégia, o sucesso da mesma vai depender de alguns fatores relacionados com a organização, designadamente a cultura organizacional, a fixação de objetivos e dos valores, os processos de aprendizagem, entre outros⁶².

Recolha, Interpretação e Avaliação de Dados. Neste momento faz-se uma análise crítica do sistema quanto à prossecução dos seus objetivos e criam-se os mecanismos que permitam o controlo sistemático. É feita também a revisão do sistema pelo responsável, que fará a avaliação global da eficácia do sistema de gestão da Qualidade (Pinto, A., Soares, I., 2010).

Seleção de ações de melhoria. Depois elaboram-se e implementam-se os procedimentos de controlo dos documentos e registos, não conformidades, ações corretivas e preventivas, bem como as auditorias internas, onde se procuram evidências objetivas que confirmem a eficácia e conformidade ou verifiquem os desvios do que está a ser feito (Pinto, A., Soares, I., 2010). Por exemplo, a formação adicional, melhoria de informação, a alteração da estrutura de incentivos, são mecanismos que conduzem à participação e procura por parte dos clientes/utentes.

Institucionalização do TQM. Após a implementação do TQM segue-se a sua institucionalização, isto é, a transformação em rotinas de mudança implementada, em que o *líder* demonstre a intenção de continuar a política de Qualidade, através dos relatórios seguinte, por exemplo, ao destacar os resultados obtidos, tenha o cuidado de

⁶² Neste sentido Pollit e G. Bouckaert, 1995 *apud* Rocha, J. 2010.

reestruturar a organização em função das exigências, adotando medidas que fundamentem e alicercem a melhoria contínua.

Para a generalidade das organizações a etapa que se segue, a certificação, constitui a meta final de todo o processo, em que a entidade certificadora assegura que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo estabelecidos pela norma NP EN ISO 9001, pelo que este sistema garante a todos os agentes envolvidos, internos e externos, que as atividades da organização se processam de modo controlado. No entanto, a certificação não deve constituir o objetivo único da implementação do sistema, mas sim complementá-lo, uma vez que chegados a este momento, está completo e com resultados satisfatórios, o ciclo de Deming (Pinto, A., Soares, I., 2010), designadamente PDCA – *Plan, Do, Check, Action*.

3.3. Vantagens na Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos

A promoção da Qualidade tem de ser vista e encarada como um investimento estratégico. Ora, no âmbito de uma gestão, tem de se começar por definir o que se pretende, *i.e.*, é necessário fixar objetivos, planejar as ações necessárias para os alcançar, e avaliar a eficácia do planeado e do que foi implementado, sendo que a monitorização é a base deste processo dinâmico. Ora, entre outros aspetos, um sistema de gestão da Qualidade pode ajudar a organização a definir, a implementar, a manter e a melhorar estratégias *proativas* para identificar e resolver os problemas de Qualidade (Pinto, A., Soares, I., 2010).

A adoção das políticas da Qualidade trouxe vantagens para os serviços públicos. Começou desde logo por haver uma mudança na relação administração/administrados, uma vez que estes deixaram, no âmbito da administração clássica, de ser sujeitos da atividade administrativa, para passarem a ser vistos como clientes/utentes, a poder reivindicar e reclamar por melhores prestações de serviços públicos (Rocha, J., 2010).

Por outro lado, a TQM contribuiu para uma verdadeira reforma ao nível das técnicas de recursos humanos, designadamente quanto à avaliação de desempenho (Rocha, J. 2010), que tem de ser repensada não em moldes individuais, mas em termos

de melhoria dos processos e gestão de equipas de trabalho (Bowman, 1994 *apud* Rocha, J., 2010). Deste modo, fazendo-se uma comparação entre a administração tradicional e a administração à luz da TQM, temos que, ao nível do valor orientador, enquanto na primeira eram tidos em conta e avaliados os atributos do indivíduo, passaram a ser, na segunda, avaliados os atributos de todo o sistema. Do mesmo modo, a base de informação deixa de ser o comportamento individual e a conformação com o sistema, para passar a ser, com a TQM, a participação no grupo de trabalho e da procura e empenho pela melhoria contínua do sistema. Os objetivos primários também deixam de ser o controlo e a documentação, para passarem a ser a pesquisa e o desenvolvimento para a solução de problemas. Quanto ao papel da chefia e a liderança, perde-se a imagem da liderança diretiva, avaliativa e a figura do supervisor como o decisor, e implementa-se a figura do supervisor como orientador, ao abrigo de uma liderança mais facilitadora, com uma avaliação e monitorização frequente, com um grau de formalidade baixo e com práticas de recompensa orientadas para o grupo.

Dado o já exposto, as vantagens com a TQM nos serviços públicos são várias, desde logo, a definição das prioridades de atuação, para toda a organização, a identificação das áreas mais sensíveis para o bom desempenho global, a simplificação dos circuitos e a eliminação de tarefas supérfluas e por vezes repetidas. Foi necessário redefinir as responsabilidades do líder, aumentar a motivação dos colaboradores, diminuir o número de erros, melhorar a imagem e o reconhecimento público (Pinto, A., Soares, I., 2010).

3.4. Dificuldades na Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos

Não obstante as vantagens, existem porém dificuldades de aplicação do TQM aos serviços públicos.

A grande dificuldade resulta do facto do sector público ser substancialmente diferente do sector privado, e apesar de a Qualidade nos serviços públicos ter como base a Qualidade e o *modus operandi* do sector privado, ela não pode ser transposta de forma automática e direta, pois existem especificações muito sérias. Segundo Rodrigues (Rodrigues, V., 2001 *apud* Rocha, J. 2010) podem apontar-se desde logo quatro

critérios de distinção entre os dois sectores, público e privado, sendo eles: as organizações, o mercado, os objetivos e o preço. Quanto às organizações, no sector privado elas têm o cuidado de concorrerem entre si, por forma a conquistar e a fidelizar os clientes, por sua vez, quanto ao sector público, a concorrência não existe, ou mostra-se pouco significativa. Quanto ao mercado, no âmbito do sector público, os preços e a Qualidade são regulados pelo mercado e por aquela concorrência, contrariamente, no sector público é o Estado que oferece os serviços possíveis para responder às necessidades da sociedade, *i. é*, embora existam clientes no sector público, não existe mercado. Também se verificam diferenças quanto aos fins e aos objetivos, sendo que, enquanto no sector privado visa-se a venda de produtos ou a prestação de serviços, e no sector público propõe-se a distribuição de serviços e o bem estar social. Finalmente, e quanto ao preço, enquanto no sector privado os serviços e os produtos são trocados normalmente por dinheiro, no sector público, a tendência é serem gratuitos, fazendo-se o retorno através dos impostos.

Outra grande dificuldade assenta na definição de cliente para os serviços. Enquanto no sector privado é possível definir o nicho de mercado, no âmbito do sector público esta questão não é tão linear. Seja na saúde, na educação ou na justiça, os clientes apresentam exigências contraditórias, e apesar de os serviços públicos nunca poderem esquecer a sua finalidade – servir o interesse geral – têm de o fazer por vezes no âmbito de conflitos entre os consumidores de determinados programas e os consumidores em geral, os quais pagam os serviços sob a forma de impostos (Rocha, J., 2001). Na verdade, em economia de mercado a Qualidade do produto e a Qualidade medida pelos gostos dos consumidores tendem a identificar-se. Não obstante, no sector público é diferente: melhorias na eficiência e na eficácia internas aumentam a poupança dos contribuintes – os *taxpayers* –, os quais são consumidores indiretos das organizações públicas. Mas a melhoria contínua de bens e serviços apenas beneficia os consumidores diretos – clientes/utentes, o que pode gerar conflitos (Löffler, 1995 *apud* Rocha, J., 2001), uma vez que todos pagam o que alguns usam.

Quanto a esta dificuldade, Mäntusaari (Mäntusaari, M., 1998)⁶³, apresenta ainda um olhar distinto, ao considerar que a Qualidade é aquela que o cliente/utente quer, e é expressa através da sua opinião, o que poderá conduzir a um modelo interessado, e não ao interesse geral. Isto porque considera que esta forma de recolher opiniões é pouco sustentável, referindo que a recolha de informações sobre determinado serviço terá de ser sempre analisada com algumas resistências. Além disso, o autor considera que as possibilidades de um cliente influenciar o serviço são mínimas, uma vez que os clientes podem manifestar a sua insatisfação, mas não têm influência direta na mudança dessa prestação⁶⁴.

Segue-se uma outra dificuldade. O TQM foi originariamente concebido para processos de rotina como a indústria, no âmbito do sector privado (Rocha, J., 2001). No seguimento do capítulo anterior, e como verificamos, os serviços apresentam características específicas em relação aos produtos, uma vez que são produzidos e consumidos simultaneamente e por isso geram dificuldades em determinar uniformidade no *output*, pelo que um cliente não avalia apenas o resultado, mas avalia também outras dimensões como comportamento ou a aparência da pessoa. Mas se a aplicação do TQM aos serviços é complicada, essa dificuldade é ainda mais acentuada quando se transpõe para os serviços públicos, pelo que Swiss (Swiss, 1994 *apud* Rocha, J., 2010) propõe e refere que o melhor será uma adaptação e adequação do TQM, de modo a que este seja útil para a Administração Pública.

Outra dificuldade advém do facto de muitos serviços públicos operarem há muitos anos, o que potencia a existência de rotinas, o que é possível quando não se promove a monitorização interna frequente. O que se agrava, nos serviços públicos, devido ao facto de muitos deles funcionarem em regime de monopólio, eliminando a

⁶³ Neste sentido, *vide* o estudo MÄNTUSAARI, M. *The risks of using TQM philosophy in developing the quality of social welfare services*, Scand J Soc Welfare, Blackwell 1998, 9 - 16.

⁶⁴ Quanto a esta questão, o autor dá o exemplo de um serviço, não tanto público, mas que pode ser transposto para a situação *in casu*, e demonstra a dificuldade ao definir o cliente/utente: o serviço de uma creche. Refere o autor, que não vão ser as pessoas, crianças, que vão dar a opinião do serviço que recebem, dada a sua incapacidade, terão de ser os pais a fazer uma avaliação de um serviço que recebem, apenas parcialmente.

vigilância/avaliação externa própria da concorrência⁶⁵, por um lado, e impedindo que os clientes insatisfeitos possam recorrer a outros *fornecedores*, por outro.

Outra dificuldade traduz-se na insuficiência do controlo da Qualidade voltado para a “produção”, que tem de ser completado pela garantia da Qualidade, isto porque aos clientes/utentes dos serviços públicos muitas vezes não interessa o procedimento, mas sim, o resultado. Ou seja, desde que o resultado final seja bom, adequado, fiável, fornecido com rapidez, não muito caro e apresentado com correção e delicadeza, o serviço já é de *qualidade*.

Quanto à cultura política ou governamental, há também algumas considerações a fazer. Desde logo há que adequar a adoção do TQM à Administração Pública, o que implica uma destruturação das hierarquias, um *empowerment* dos funcionários e dos grupos de trabalho (Rocha, J., 2010). Do mesmo modo, os serviços públicos são caracterizados por especialidades profissionais, com normas de funcionamento e com áreas de atuação demarcadas, pelo que há que combater essas características, apostando na formação, no treino e envolvimento dos funcionários nas repostas aos problemas que surjam. E finalmente, o governo preocupa-se apenas com os impostos, *i é.* com orçamentos, tanto mais que os *outputs* ou os resultados raramente são avaliados e não afetam de forma decisiva a performance governamental, o que tem de ser ultrapassado, numa ótica de Qualidade.

Ainda numa ótica de política e performance governamental há outra dificuldade que diz respeito à publicidade e *Marketing* de um serviço público. Se as organizações públicas fizerem publicidade correm o risco de criar procura excessiva de um serviço, o qual poderá não estar assegurado: a criação de procura é importante no sector privado, mas está longe de poder ser vista da mesma forma no sector público.

⁶⁵ Neste sentido *vide*, MADEIRA, Paulo Armando, PIRES, Maria T. P. e PINTO, R., Listas de Verificação da Não Qualidade – Reflexão sobre a Qualidade dos Serviços, Qualidade em Serviços Públicos, Ed. Secretariado para a Modernização Administrativa, Lisboa, março, 2005.

Dado todo o exposto, e independentemente das dificuldades na aplicação do TQM aos serviços públicos, existem princípios que podem ser adotados, sem causar alterações bruscas na atual estrutura dos serviços públicos. São eles o princípio de obtenção de *feedback* dos clientes/utentes, o princípio da melhoria contínua, o princípio do *empowerment* ou seja o fomento da cultura participativa dos funcionários, e ainda a avaliação dos resultados com base em indicadores quantitativos (Rocha, J., 2010).

É clara a existência de custos associados a esta implementação de sistemas de gestão, designadamente quanto à necessidade de afetação de recursos humanos, bem como a sua formação (Pinto, A., Soares, I., 2010). É necessário por exemplo a afetação de técnicos responsáveis pela implementação do sistema, também a afetação de meios materiais para a implementação do sistema, como a adequação de gabinetes, *hardware* e *software*, entre outros.

Não obstante, Deming (Deming *apud* Souza, M. A., Collaziol, E., 2006)⁶⁶ entende que a análise dos custos da Qualidade é uma perda de tempo, já que, segundo ele, os benefícios de um efetivo programa de Qualidade total são tão evidentes, que o melhor é dedicar todo o tempo e dinheiro apenas à implementação desses programas. Pelo contrário, Juran e Gryna (Juran e Gryna, 1991 *apud* Souza, M. A., Collaziol, E., 2006), Crosby (Crosby, 1994 *apud* Souza, M. A., Collaziol, E., 2006), e Feigenbaum (Feigenbaum, 1994 *apud* Souza, M. A., Collaziol, E., 2006) entendem que a própria recolha e análise periódica dos custos da Qualidade monitoriza a eficácia do sistema da Qualidade, ao mesmo tempo que vai direcionar iniciativas para o seu aperfeiçoamento.

4. Modelos de Qualidade em Serviços Públicos

No seguimento daquilo que já temos vindo a referir, existem três modelos de gestão da Qualidade: as ISO 9000 e a certificação por terceiros, as cartas da Qualidade, e os modelos de Excelência (Rocha, J., 2010). Claro está que, se tratam de modelos ideais que ocorrem de forma conjunta, *i. é*, não se pode analisar a Qualidade de um

⁶⁶ Neste sentido vide SOUZA, M. A., COLLAZIOL, E., «Planning and Controlling of Quality Cost: An Investigation on Managerial Practice», *Revista Contabilidade Financeira – USP*, São Paulo, n. ° 41 p. 38-55, mai./ago. 2006.

serviço exclusivamente pelo grau de satisfação dos consumidores ou pelo uso eficiente dos recursos humanos ou financeiros.

Por vezes é complicado analisar e avaliar a Qualidade, pense-se no caso específico e em estudo, o sector da justiça. Num determinado Tribunal, como avaliar a apreciação feita pelos utentes que em muitos casos se baseia na decisão da causa proferida, ou na atenção que receberam, é pois complicado envolver os utentes na avaliação da justiça. No entanto, não é esse o nosso objetivo a desenvolver na presente investigação, apesar disso não o podíamos deixar de considerar, dada a sua relevância para estudos e investigações futuras.

Nos pontos seguintes, segue-se uma breve abordagem relativa às especificidades de cada um dos modelos referidos.

4.1. Normas ISO e a Certificação por Terceiros

Antes de iniciarmos uma breve apresentação sobre estes conceitos, importa definir ISO como sendo a *International Organization for Standardization*, a qual é uma federação de organizações nacionais, e é responsável pela preparação de normas internacionais. As ISO 9000 estão ligadas historicamente à indústria e aos produtos e constituem séries de padrões reconhecidos internacionalmente, destinados a garantir a Qualidade. A criação e revisão das normas ISO é um processo que tem em conta e visa responder às alterações constantes do mercado. O grande objetivo destas normas é permitir ao comprador ter a demonstração de que o vendedor fornece o produto de acordo com determinados requisitos.

Este processo normalmente está associado à certificação, esta que depende da acreditação, *i. é*, trata-se de um sistema de auditoria organizacional externa que promove o reconhecimento profissional e nacional reservado às organizações que tenham serviços de Qualidade. Trata-se de um pedido voluntário, por tempo determinado, sendo necessária uma análise periódica efetuada pelo organismo que faz a acreditação. Assim, a certificação consiste na emissão de um documento que atesta que um produto, ou serviço, ou processo, ou pessoa, se ajustam e conformam com as normas e as técnicas determinadas.

Apesar da crescente aplicação das ISO aos serviços, por força de sucessivas adaptações, uma vez que estavam mais direcionadas aos produtos, só muito residualmente têm sido usadas pela Administração Pública, e apenas quando os serviços públicos visam a certificação⁶⁷.

4.2. Cartas da Qualidade

«Um importante instrumento para a melhoria da Qualidade dos serviços públicos, na medida em que através dela se formaliza um compromisso de atuação entre a Administração e os seus clientes, numa ótica mais vasta que é a modernização administrativa.» (in Carta da Qualidade: um compromisso com o cidadão, 1998)

Quando se fala em Carta da Qualidade, o objetivo fundamental é o de aumentar a Qualidade dos serviços como estes são percebidos pelos clientes/utentes, numa ótica de compromisso de Qualidade. O potencial das Cartas da Qualidade está no exposto consenso entre políticos, funcionários e cidadãos no que respeita a direitos e deveres, expectativas e confiança (Rocha, J. 2010).

Na Carta da Qualidade devem ser considerados alguns pontos relevantes, designadamente a política de Qualidade, onde se devem identificar os pontos fundamentais a ter em conta na definição dos objetivos da Qualidade, onde devem constar também informações aos clientes de vários elementos, como a identificação completa da organização, o organograma, a localização, o local e horário do atendimento, entre outros.

A sequência lógica do sistema de Cartas da Qualidade consiste na construção de um barómetro da Qualidade, que deverá dar a imagem objetiva da opinião do utilizador, que resulta de inquéritos realizados. Ou seja, começa-se por avaliar a identificação das características possíveis de serem especificadas, como o tempo de espera, a higiene, a

⁶⁷ O Decreto Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio previa a certificação de órgãos e serviços, todavia nunca foi regulamentado, pelo que as organizações públicas recorreram a esta ferramenta como forma de garantirem a certificação.

fiabilidade, entre outros, depois, a medida final da Qualidade é determinada pela avaliação do cliente/utente, através de questionários, entrevistas e inquéritos. Deste modo, faz-se um apelo aos utilizadores dos serviços em ordem a estabelecer o grau de satisfação, a fim de desenvolver ações de melhoria. As metas gerais são identificadas, como sendo de *zero* erros, *zero* atrasos, *zero* papéis, *zero* paragens, *zero* incompreensões, etc. O estabelecimento deste compromisso supõe também uma análise prévia das situações de não Qualidade ou não conformidade⁶⁸.

Para além de Portugal, as Cartas da Qualidade foram adotadas, no início dos anos 90 em alguns países como Reino Unido, França, Bélgica e Itália, apesar de obedecerem a diferentes considerações, dependendo do contexto e objetivos pretendidos (Rocha, J., 2010). Assim, no caso inglês, o mercado constitui o ponto de partida e o objetivo é aumentar a competição e as possibilidades de escolha, deste modo, aumentando a pressão exercida pelos clientes/utentes dos serviços sobre os produtos, aumenta-se o grau de satisfação do cliente/utente. Quanto às Cartas francesa e belga, são baseadas no quadro legal que define o papel do Estado e dos direitos do cidadão, pelo que a intenção é melhorar o fornecimento dos serviços públicos, mantendo um equilíbrio de direitos e deveres entre as várias partes, ou seja, nessas cartas enunciam-se direitos e deveres dos consumidores, não se assumindo metas de melhoria, nem se estabelecendo formas de medir o grau de satisfação dos clientes (Rocha, J. 2010).

4.3. Modelos de Excelência

Com o objetivo de materializar os princípios da Qualidade Total, muitas organizações avançaram para a implementação de modelos de excelência, não só com a finalidade do reconhecimento, mas também porque esses modelos fomentam a adoção de práticas e ferramentas com vista à implementação de uma estratégia de Qualidade, a melhores práticas e à melhoria contínua.

⁶⁸ Como já referido anteriormente, o Secretariado para a Modernização Administrativa publicou no documento *Lista de Verificação da Não Qualidade* uma amostra de um questionário em que se pretende identificar a não Qualidade no atendimento presencial, no atendimento telefónico, nos contactos escritos, necessidades dos clientes, na gestão interna, comunicação, simplificação, instalações e equipamento.

A maior parte destes modelos foram desenvolvidos no sector privado e só depois foram transpostos para o sector público, não obstante, uma vez que por regra não existe mercado na Administração Pública, eles, ao serem-lhe aplicados, servem como instrumentos de auto avaliação e de conseqüente comparação e *benchmarking*. Além disso, estes prémios de Qualidade constituem, neste caso, uma alternativa à competição do mercado, uma vez que permite motivar as organizações públicas por forma a aumentarem a Qualidade no dia a dia, e para o futuro.

Seguidamente vão ser apresentados três modelos de excelência que são normalmente associados a prémios. Serão identificados os critérios que servem de suporte à avaliação de uma determinada organização, à sua pontuação, e à conseqüente premiação.

O Prémio de Deming foi criado em 1950 e é atribuído anualmente a organizações que demonstrem ter um compromisso para manter sistemas de Qualidade aplicados a toda a organização com sucesso, sendo o controlo da Qualidade feito com base no controlo estatístico, através do qual se identifiquem as variáveis críticas, as causas remotas e se eliminem os problemas (Rocha, J., 2010).

No âmbito deste prémio são avaliadas nove categorias para avaliar os esforços da Qualidade: política e planeamento da organização, organização e a sua gestão, educação e disseminação da Qualidade, recolha, transmissão e organização da informação sobre a Qualidade. Depois a análise, a uniformização, o controlo, a garantia da Qualidade e finalmente os efeitos. O principal objetivo da avaliação é comprovar que através da implementação do controlo da Qualidade em toda a Organização, foram obtidos bons resultados, sendo o enfoque básico a satisfação do cliente e o bem estar público (Simões, 2011)⁶⁹.

⁶⁹ Neste sentido, vide SIMÕES, José Alberto Machado, *Qualidade na Administração Pública – Estudo Comparativo entre o Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a Common Assessment Framework (CAF)*, Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, maio 2011.

Quanto ao **Prémio de Baldrige**, este é promovido pelo Departamento do Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da Sociedade Americana para a Qualidade, e foi criado para promover e motivar a indústria americana a considerar a Qualidade, como o motor para a competitividade (Rocha, 2010). Ou seja, o objetivo é promover a excelência como método competitivo da gestão empresarial, implementando estratégias e planos de ação orientados para o cliente e para o mercado (Simões, 2011).

Este prémio tem três categorias, designadamente as empresas industriais, as empresas de serviços, e as pequenas empresas, sendo neste modelo, utilizados sete critérios de avaliação da Qualidade: liderança, informação e análise, planeamento estratégico da Qualidade, desenvolvimento dos recursos humanos, garantia da Qualidade dos produtos e serviços, resultado da Qualidade e satisfação do cliente.

4.3.1. Modelos de Excelência na Administração Pública

A Secretaria de Estado para a Modernização Administrativa, criada em 1986 e baseada no modelo inglês, pretendia uma Administração Pública centrada no cidadão e menos burocrática (Simões, 2011). Neste seguimento, em 1999 foram criados dois importantes diplomas: o Decreto Lei n.º 135/99 de 22 de abril, que estabelecia medidas de modernização do sector público. Neste diploma, definia-se a relação entre a Administração e os clientes/utentes como o fator primordial, e ainda a procura da melhoria contínua dos processos administrativos, por forma a otimizar os recursos disponíveis e implementar um efetivo sistema de informação para a gestão, por forma a orientar a atividade para a satisfação dos cidadãos. Para além deste diploma, surge também o Decreto Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio que implementa o Sistema Nacional de Qualidade para Serviços Públicos (SQSP), introduzindo o modelo EFQM como padrão de Qualidade. Através deste último diploma, a Qualidade é definida como *“uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e a simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.”*

Ora, a necessidade de institucionalização de uma nova cultura de gestão da Administração Pública é reforçada e ampliada em 2000, com a Declaração de Lisboa sobre a política de Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia e a

difusão da Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF – *Common Assesment Framework*) como modelo de auto avaliação (Simões, José A. M., 2011). Analisemos brevemente cada um destes dois modelos.

4.3.1.1. O Modelo de Excelência da EFQM

Quanto ao Prémio Europeu da Qualidade – Modelo Europeu de Excelência, o qual é da responsabilidade da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), no âmbito do qual se desenvolveu este Modelo Europeu de Excelência. Este prémio destina-se a estimular a melhoria das empresas, de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas americanas e asiáticas (Rocha, J., 2010).

Trata-se de uma ferramenta não prescritiva, baseada em nove critérios: cinco são Meios, que abrangem o que uma organização faz, e os quatro critérios restantes são Resultados, que abrangem o que uma organização alcança (Simões, José A. M., 2011). Assim, os Resultados são causados pelos Meios, e os Meios são melhorados utilizando o *feedback* dos Resultados.

«Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na Condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos» (EFQM, 2003 apud Simões, José A. M., 2011).

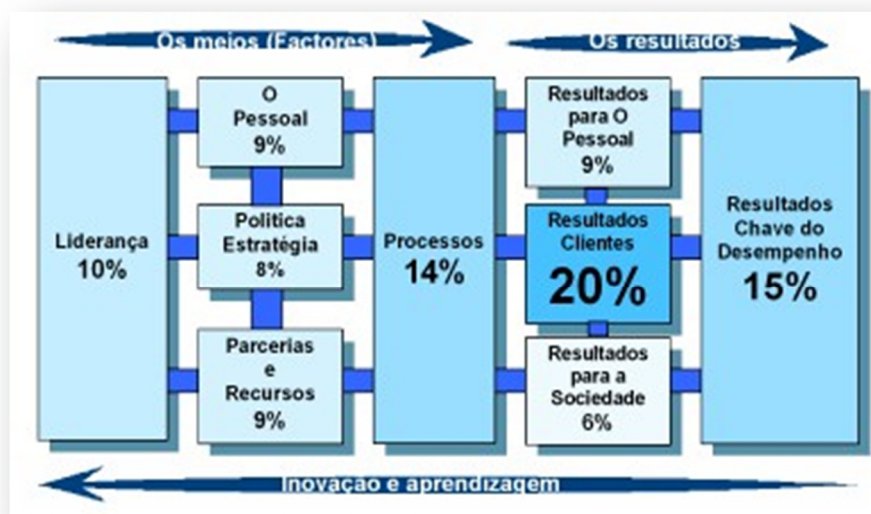


Figura 4 - Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM)

Fonte: <http://tecnologiaegestao.wordpress.com/2011/02/10/efqm/>, consultado em outubro de 2014.

Tal como que se pode constatar pela Figura 1., a setas evidenciam a natureza dinâmica deste modelo e mostram a Inovação e a Aprendizagem a apoiar a melhoria dos Meios, os quais conduzem a melhores Resultados.

Quanto às percentagens que também estão evidenciadas na figura, correspondem aos valores que são considerados para efeitos de avaliação das candidaturas ao Prémio.

A excelência pretendida pelo modelo reside assim na substancialidade dos critérios dos meios (liderança, política e estratégia, gestão das pessoas, recursos e processos), nos valores culturais da organização pela mão da liderança, bem como pela monitorização sistemática dos barómetros da eficácia e eficiência do desempenho, medido pelos seus utentes, colaboradores e coletividade (Rocha, J., 2010).

Este modelo é uma ferramenta que pode ser usada para diversas razões: como ferramenta de auto avaliação, como base para uma linguagem comum de pensar a organização, como ferramenta para posicionar iniciativas existentes, remover duplicações e identificar lacunas, e ainda como base estrutural para o sistema de gestão da organização (Simões, José A. M., 2011).

4.3.1.2. Modelo da *Common Assessment Framework*⁷⁰ (CAF)

Após a aprovação da Carta Europeia para a Qualidade, a Comissão Europeia comunicou, em 1996, aos ministros responsáveis pelas Administrações Públicas dos, na altura, quinze países, a necessidade de criar uma Política Comum da Qualidade, assumindo que quanto melhor fosse a Administração Pública Europeia, melhor seria a Europa (Ribeiro, Rita S. B., 2007)⁷¹. Assim, em 1998, os responsáveis das Administrações Públicas dos vários Estados membros da União Europeia assumiram o compromisso de desenvolver um projeto no âmbito da Gestão da Qualidade, com o objetivo de criar uma Estrutura Comum de Auto Avaliação. Pelo que é em maio de 2000 que é apresentada a versão final da CAF que resultou da colaboração conjunta entre a EFQM, a Academia de *Speyer* e o EIPA (*European Institute of Public Administration*) (Simões, José A. M., 2011).

Este modelo é uma ferramenta de auto avaliação, e comparativamente com o EFQM, e apesar de ser derivado deste, é um modelo mais simples, e mais fácil de aplicar à Administração Pública (Rocha, J., 2010). Além disso, assenta em dois princípios: a pertinência e adequação às características específicas dos órgãos públicos, e a compatibilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas principais organizações públicas e privadas da Europa.

⁷⁰ Em Portugal o modelo denomina-se por Estrutura Comum de Avaliação (CAF).

⁷¹ Neste sentido, *vide* RIBEIRO, Rita Sandra Barros, *A Qualidade na Administração Local – A Ferramenta CAF*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Autárquicas, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2007.



Figura 5 - Estrutura da CAF

Fonte: <http://www.esarganil.pt/autoavaliacao/metodologia.htm>, consultado em outubro de 2014.

Através da Figura 5. constata-se que também este modelo é constituído por nove critérios, cinco critérios de Meios e quatro critérios de Resultados, e tal como no modelo da EFQM, existe uma relação de causalidade entre os critérios de Meios e Resultados, que se verifica através das direções das setas.

O modelo CAF tem quatro objetivos (DGAEP, 2007 *apud* Simões, José A. M., 2011), designadamente: introduzir na Administração Pública os princípios da TQM, bem como orientar essa administração através da utilização e compreensão da auto avaliação, e da sequência de atividades necessárias e ensinadas por Deming: *Plan, Do, Check and Act*. Para além disso, o objetivo da CAF é facilitar a auto avaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria, bem como servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da Qualidade. A CAF visa ainda facilitar o *bench learning* entre organizações do sector público.

O modelo CAF, apesar de ser menos sistemático e menos exigente do que o modelo da EFQM, é mais apropriado para as organizações iniciarem a implementação da Gestão da Qualidade Total. E foi concebido para representar as características mais

importantes de uma organização pública, podendo ser utilizado em todos os sectores, tanto ao nível nacional, regional ou local, contrapondo com o modelo EFQM que é mais orientado para o sector privado.

5. A Qualidade na Administração Pública em Portugal

A gestão da Qualidade está ligada à reforma da Administração Pública, que se pode dividir em três fases: começa com a desburocratização e simplificação de procedimentos, depois em 1991 é publicada a carta de Qualidade e é adotada uma estratégia de atenção prioritária aos clientes/utentes de serviços e finalmente, e a partir de 1997 é adotado o modelo de excelência.

5.1. Evolução da Qualidade na Administração Pública em Portugal

A primeira fase da reforma da Administração Pública em Portugal ocorre em 1986 e consistiu na adoção de medidas de **desburocratização e simplificação de processos administrativos** de forma a tornar mais célere a ligação entre a Administração Pública e os cidadãos⁷². Um grande marco, nesta fase, foi a criação do Código do Procedimento Administrativo, através do Decreto Lei n.º 442/91, de 15 de novembro, atribuindo novos direitos aos cidadãos e manifestando um novo posicionamento destes com a administração, estabelecendo objetivos que asseguravam a implementação da gestão da Qualidade. Estabeleceu as linhas diretrizes para o funcionamento da Administração Pública, visando aumentar a eficácia, assegurou que as partes interessadas participassem no processo de decisão, salvaguardou a transparência das ações administrativas e o direito dos cidadãos e criou entraves à burocracia e facilitou o contacto com os cidadãos.

⁷² Quanto a esta célere ligação entre a Administração Pública e os cidadãos é importante referir o documento do Secretariado da Modernização Administrativa, denominado Mil Medidas de Modernização (Rocha, J., 2010). Este documento estabelecia medidas como: a abertura de serviços durante a hora do almoço, para facilitar o contacto com os serviços, a instalação de postos móveis de atendimento em períodos de grande afluência, a implementação de um sistema de recolha de opiniões e sugestões, a criação de linhas azuis para informações, em alguns casos, de 24 horas, entre outras.

Para além do Código do Procedimento Administrativo, nesta fase foi criada a Carta Deontológica do Serviço Público, a qual impõe aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos, promovendo também a adoção de práticas que visem políticas de Qualidade total (Rocha, J., 2010).

Na fase seguinte, e no seguimento da desburocratização, passou-se à **melhoria da Qualidade dos serviços públicos, que ocorreu entre 1991 e 1997**. No âmbito desta fase foi criado e definido um programa de Qualidade que integrou diversas iniciativas nesse sentido, designadamente a realização de um concurso nacional de ideias, a fim de mobilizar a sociedade para a importância da Qualidade, a criação do Conselho Nacional da Qualidade, em 1992 e a aprovação da Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos em 1993. Foi ainda lançada a Carta Sectorial da Qualidade e Indicadores da Qualidade, com vista à preparação das cartas sectoriais de Qualidade, bem como foram realizados diversos concursos e formações, como forma de estimular e criar uma geração de gestores e decisores atentos à filosofia da Qualidade (Corte-Real, 1995 *apud* Rocha, J. 2010).

Toda esta atividade destinada a alterar a filosofia dos serviços públicos, através da adoção de Cartas da Qualidade foi acompanhada pela criação de diversos documentos, da iniciativa do Secretariado para a Modernização Administrativa (Rocha, J., 2010). O primeiro deles denomina-se a *Administração Pública e Qualidade*, e procura definir Qualidade, referindo-se às dificuldades de transposição do conceito para os serviços públicos, bem como as alterações que têm de ser verificadas na Administração Pública para a sua implementação. Além disso, este documento identifica também as metas da Qualidade: zero defeitos, zero atrasos, zero papéis, zero paragens e zero incompreensões, e define a estratégia de uma política de Qualidade, através de várias fases: a fase da fixação da estratégia, a fase da formação dos funcionários, a fase da informação, a fase do lançamento das ações de melhoria, e a fase do acompanhamento e avaliação. Assim, deve haver uma comissão da Qualidade que defina as grandes linhas do projeto, que escolhe o sector alvo para o seu lançamento, que constrói os indicadores de avaliação a utilizar e que prepara a metodologia do trabalho. Depois, no momento seguinte, é necessário prestar a devida formação aos

funcionários que venham a intervir no processo. Segue-se a fase da informação, que deve obedecer a uma estratégia de promoção/sedução, a qual deve ser dirigida tanto aos dirigentes, aos funcionários, e ao público em geral. A fase que se segue é a do lançamento das ações de melhoria dos sectores previamente escolhidos, dando-se conhecimento público, premiando-se os mais relevantes. Finalmente, a fase do acompanhamento e avaliação, o momento da realização de encontros e seminários, das auditorias da Qualidade e da introdução da correção aos desvios existentes (Rocha, J., 2010). Em suma, identifica as fases de implementação do TQM nos serviços públicos.

O segundo documento criado chama-se *Gestão da Qualidade: Conceitos, Sistemas de Gestão e Instrumentos*. Este documento retoma os conceitos anteriores e desenvolve de uma forma mais técnica e aprofundada a implementação de um programa de Qualidade, a sua gestão e os instrumentos para a Qualidade, nos quais se incluem formas para conhecer as necessidades dos clientes – como são as sugestões, as opiniões, o livro de reclamações, os questionários e as entrevistas –, bem como os instrumentos de avaliação de auditoria da Qualidade, como por exemplo, o diagrama de espinha de peixe (Rocha, J., 2010).

Finalmente, o documento que se segue, denomina-se *Listas de Verificação da Não Qualidade*, na qual se estabelece relativamente ao relacionamento dos serviços com os clientes externos (atendimento presencial, atendimento telefónico, contactos escritos, necessidades dos clientes), bem assim como dos clientes internos (gestão, comunicação, satisfação, instalações e equipamento), quais as situações em que existe, ou não existe, Qualidade (Rocha, J., 2010).

Segue-se a terceira fase, **entre 1997 a 2002, a fase dos modelos de Excelência**. Neste período o grande marco é a publicação do Decreto Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio, o qual instituiu o Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos – SQSP. Através deste diploma definiu-se a Qualidade como a filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos, bem como a satisfação implícita e explícita dos cidadãos. O diploma fala ainda da certificação da Qualidade e dos critérios para a atribuição do

certificado⁷³, sendo que o enunciado dos requisitos mínimos aponta claramente para a adoção do modelo de excelência – EFQM.

Nesta fase, o Secretariado para a Modernização Administrativa lançou nova documentação destinada à implementação de um novo modelo de gestão da Qualidade. Assim, foi criado o documento *Serviços Públicos: Da Burocracia à Qualidade* onde se desenvolve o Modelo Europeu para a Qualidade, bem como os seus critérios de excelência. Foi ainda criado a *Auto Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos* onde se divulga um questionário que permite a auto avaliação e poderá servir de padrão para a avaliação da Qualidade nos serviços públicos (Rocha, J., 2010). Depois, em 2001 o modelo foi simplificado por forma a melhor se adaptar à Administração Pública, designando-se por CAF⁷⁴.

Hoje em dia insiste-se mais na racionalização e reestruturação da Administração Pública, na modernização da gestão de recursos humanos e na prossecução da eficiência dos serviços, orientação da qual se espera resultar benefícios para os cidadãos e aumento da Qualidade dos serviços.

5.2. A Qualidade no Sector da Justiça

O sistema de Justiça é um elemento fundamental do processo económico de um país, e também assim é em Portugal. A literatura demonstra que tanto o conteúdo das leis como o nível de eficiência dos tribunais afetam o desenvolvimento dos mercados financeiros, a alocação ao crédito pessoal à habitação, as decisões empresariais, entre outros (Rocha, J., 2010).

Evitando-se uma rutura total do sector da Justiça, foram sendo promovidas várias reformas no sector, podendo, após uma análise comparada feita por Pedroso, *et al.* (2003), serem divididas em quatro tipos:

⁷³ Neste sentido, Rocha, J., 2010 refere que, apesar das orientações previstas no Decreto Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio, não foram atribuídos certificados, nem foram instituídos os cursos para auditores da Qualidade, pelo que alguns serviços passaram a obter a certificação através das normas ISO.

⁷⁴ Modelo de excelência já desenvolvido no ponto 5.3.2.1.

1. As que defendem o aumento quantitativo dos recursos humanos: mais juízes, mais funcionários, mais tribunais. No entanto, as reformas desta índole têm como obstáculo a incapacidade financeira do Estado, perante o orçamento destinado ao sector da Justiça.
2. O segundo tipo é defendido pelos cientistas sociais, administradores e políticos, os quais defendem uma reforma “tecnocrata e gestionária”, que consiste numa melhor gestão de recursos, o que envolverá alterações ao nível do trabalho judicial, a delegação do trabalho de rotina e a celeridade dos processos.
3. Seguem-se as reformas do terceiro grupo, as que apostam na inovação e tecnologia, preparando o sistema judiciário com as mais sofisticadas inovações técnicas, desde o processamento automático dos dados, ao uso generalizado do vídeo, a elaboração de cadeias de decisão e a criação de novos perfis profissionais.
4. Finalmente, o último tipo destas reformas consiste na elaboração de alternativas ao modelo formal, como a criação de processos, instâncias e instituições descentralizadas e informais que permitam desviar a procura dos tribunais para outras instâncias⁷⁵.

Ora, é comumente aceite (Santos, B. S., 2010) nos dias de hoje que a crise da Justiça⁷⁶ se deve procurar e resolver ao nível do sistema organizativo e na forma de funcionamento e gestão dos tribunais. Pelo que a reforma da Justiça passa necessariamente pela adoção de um novo modelo organizacional, capaz de gerar eficiência e “*accountability*” perante os cidadãos (Rocha, J., 2010), com respeito naturalmente, pela independência das decisões judiciais.

⁷⁵ Como exemplos são a criação e a divulgação dos centros de arbitragem, por exemplo para conflitos entre empresas, e a mediação e a conciliação para conflitos no domínio das relações familiares, das relações de vizinhança e de condomínio.

⁷⁶ Neste sentido e para mais esclarecimentos *vide* BARRETO, A. *et al.*, “*Justiça em Crise? Crises da Justiça*”, Publicações Dom Quixote, 2000.

As reformas de organização e gestão no sector da Justiça são um aspeto de grande relevância, uma vez que a deficiente organização, gestão e planeamento do sector da Justiça é responsável por grande parte da ineficiência e ineficácia, quanto aos procedimentos e resultados, respetivamente, do desempenho funcional, bem como dos desperdícios e gastos estaduais. Neste sentido, Santos, B., (2011) considera impreterível a adoção de medidas que alterem os métodos de trabalho, criando-se uma nova organização interna dos tribunais, que vise maior eficácia na gestão de recursos humanos e materiais e de fluxos processuais, e ainda uma melhor articulação dos tribunais com outros serviços complementares da Justiça.

Das respostas a dar às necessárias reformas no sector da Justiça, é necessário ter em consideração três aspetos fundamentais, designadamente a procura de uma decisão justa, o custo e o tempo de resposta. A estes fatores acresce ainda o facto de a Justiça ser um serviço público, e como já referimos, fica sujeito a restrições e decisões orçamentais e políticas, o que torna a sua Qualidade, em parte dependente dos recursos financeiros disponíveis, tendo por base o compromisso das necessidades efetivas da comunidade.

Assim, a resposta do sector da Justiça às novas necessidades, e uma consequente reforma, deve ter em conta a adequação às dinâmicas socioeconómicas e demográficas do território bem como o movimento processual existente, devendo ter como objetivo central a melhoria da Qualidade, eficiência, eficácia, criando-se também uma maior acessibilidade ao sector. Neste sentido, Santos, B., (2011), propôs uma especial atenção, nas seguintes reformas a realizar no sector da Justiça, designadamente, a extensão a todo o território nacional de uma Justiça especializada para determinadas matérias, uma organização judiciária que trate separadamente os litígios, a criação de um sistema de justiça itinerante e de uma rede de serviços multifacetada com pessoal altamente qualificado, que integra os tribunais.

Dado o contexto socioeconómico do país, as imposições do plano da *Troika* a partir de 2011, as necessidades de repensar todo o sistema, bem como o sector da Justiça, para criar um melhor serviço, gastando menos dinheiro. Essa foi uma das razões a acrescentar a outras como a natural evolução tecnológica e científica, que levou a que se repensasse a organização da Justiça, o diagnóstico e a caracterização dos tribunais

como sistemas organizacionais, dando-se início aos trabalhos de reinvenção do modelo de funcionamento da Justiça, por forma a criar as bases desta nova Reforma que se apresenta no capítulo seguinte, iniciada a 01 de setembro de 2014, nos Tribunais Portugueses.

Parte II

I. A Reforma do Sistema Judiciário com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto

«Num projeto de reforma estrutural do sistema judicial dirigido não só ao aumento da eficácia, mas também à melhoria da Qualidade da Justiça, o recrutamento e a formação de magistrados, quer a formação inicial, quer a formação permanente assumem um papel central.» (Boaventura dos Santos, em Portugal Social, 1991-2000, p. 210, ed. INE, 2003).

1. Introdução

O sector da Justiça é um dos sectores ao qual as reformas de gestão mais demoraram a chegar. Vários estudos⁷⁷ indicavam desde há algumas décadas atrás a necessidade de uma reforma ao nível dos Tribunais e do funcionamento da Justiça. Os modelos burocráticos de administração começaram a tornar-se obsoletos, o que até à década de 90 do século XX, levou à criação de várias reformas de natureza processual e no crescimento dos recursos. Mas com o passar dos anos o contexto social foi-se tornando obsoleto, verificando-se uma necessária reflexão acerca da gestão e administração no sector público, designadamente ao nível da organização do judiciário.

No sector da justiça o aumento do volume⁷⁸ e da complexidade da litigação ao longo dos anos 90 foram alguns dos sinais que alertaram para a necessidade de repensar o sistema, que deveria colmatar o visível défice de organização e promover um planeamento da organização, por forma a combater a ineficiência e a ineficácia do

⁷⁷ Entre eles, e nesse sentido, SANTOS, Boaventura de S., “A Gestão nos Tribunais – Um Olhar sobre a Experiência das Comarcas Piloto”, in *Relatório*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, março 2010.

⁷⁸ Desde logo, através da análise feita e verificada pelos Indicadores Sociais de 2002, junto do INE, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes, é possível constatar uma relação relevante. Assim, durante a década de noventa verificou-se um aumento ao nível dos recursos humanos, tanto ao nível dos magistrados judiciais, como dos magistrados do ministério público, como ainda ao nível dos funcionários judiciais. Verificou-se um aumento de recursos humanos ao longo desta década, no entanto, verificou-se um aumento da pendência processual, uma vez que, em 1 de janeiro de 1990 contavam-se 286.819 processos pendentes e em 1 de janeiro de 2000 o número de processos pendentes era de 904.139.

desempenho que se vinha a verificar, face à necessidade de outro tipo de reformas estruturais, procurando-se novos caminhos para a reforma do sistema.

Os Tribunais são geralmente apontados como organizações muito burocráticas, o que poderá tornar-se a entrave da eficiência, eficácia e Qualidade do seu desempenho (Santos, B. S., 2010). A introdução de medidas de Gestão de Qualidade, que alterassem de raiz os métodos de trabalho, a própria gestão de recursos humanos e materiais, a comunicação, entre outras medidas, poderia facilitar o funcionamento deste sector.

A verdade é que este não era só um problema nacional, tendo evoluído como um debate de reflexão em vários países, como Holanda e Suécia, relativamente ao modo de implementar neste sector com características tão específica, os conceitos de Qualidade Total.

2. A Qualidade na Justiça e os Modelos Internacionais

Na última década profissionais judiciais, decisores políticos e académicos têm debatido sobre a questão da Qualidade na Justiça, tentando criar orientações positivas por forma a implementá-la e a melhorá-la.

Existem várias razões que explicam o crescente interesse pela Qualidade na Justiça, tais como a difusão do *New Public Management*, as restrições orçamentais dos governos nacionais, bem como a maior e mais acessível disponibilidade de dados, graças às novas tecnologias, e ainda interesses que conduziram a mudanças nos modelos de administração do sistema judicial.

Cumpramos antes de mais esclarecer que relativamente aos modelos de administração do sistema judicial, existem três diferentes: o modelo executivo, o modelo judicial e o modelo misto. No modelo executivo a administração do sistema judicial encontra-se centrada no poder executivo, apresentando-se como exemplo, Inglaterra. No âmbito do modelo judicial, a administração é controlada pelas próprias instituições judiciárias, apresentando-se como exemplo os tribunais federais norte americanos, da Colômbia e do México. Finalmente, de acordo com o modelo misto, ocorre uma partilha de experiências e a administração do sistema judicial é feita entre o poder executivo e o poder judicial. Este último modelo verifica-se em países como a

França, Itália, Portugal, Espanha, Grécia, Bélgica, Holanda, Polónia, Dinamarca, Irlanda e Suécia⁷⁹.

Deste modo, ao nível internacional, existem três formas através das quais a Qualidade na Justiça tem sido avaliada e eventualmente promovida ao longo dos anos. A primeira abordagem é focada na avaliação do desempenho, no entanto, pouco diz sobre o que fazer a seguir, depois de a avaliação ser feita. A segunda abordagem tenta preencher essa lacuna, através da ligação da avaliação de desempenho com as metas e com as consequências organizacionais, como é o orçamento do tribunal. A terceira abordagem é baseada numa lógica diferente, pois vê o desenvolvimento da Qualidade como um processo de aprendizagem organizacional, com base em melhorias contínuas, e regulares. Para cada uma delas, apresentam-se alguns exemplos.

Quanto à primeira orientação, oferece uma primeira forma de introduzir a questão da Qualidade da Justiça e consiste no desenvolvimento de ferramentas e métodos para analisar e melhorar o desempenho⁸⁰ dos tribunais. Neste caso, a Qualidade da Justiça, pode ser compreendida como visando a melhoria através do confronto e comparação com o desempenho de um órgão jurisdicional ou de um sistema judicial, com *benchmarks*, padrões ou metas, estabelecidos por uma autoridade legítima.

Este modelo tem por base uma lista de valores que terá de ser cumprida pelos tribunais, como metas a alcançar. Não se tratam de normas obrigatórias, mas antes de sugestões que os órgãos judiciais são convidados a implementar para medir e melhorar a Qualidade na Justiça. A lógica desta abordagem é simples: uma autoridade configura uma lista de áreas de Qualidade, contendo as normas ou objetivos, identificando os indicadores, e sugerindo métodos de recolha de dados, que no final serão confrontados com as metas. A associação *American Bar*, por exemplo, tem

⁷⁹ Nestes sentido e para mais esclarecimentos, *vide*, COELHO, N., “*Gestão dos Tribunais e Gestão Processual, Curso de Direção de Comarca*”, Centro de Estudos Judiciários, 2013/2014.

⁸⁰ Definimos o desempenho como sendo a diferença entre o padrão e o resultado real alcançado por um indivíduo (juiz, funcionário, administrador judicial), uma organização (um tribunal) ou pelo sistema de justiça, como um todo (Cunha, M. P., 1996).

elaborado e aprovado uma lista de padrões em diferentes áreas dos sistemas judiciais, como por exemplo quanto à organização do tribunal.

De um modo geral, o uso de ferramentas como avaliações de desempenho tem características positivas, como por exemplo o aumento do nível de prestação de contas de um tribunal. Contudo, as limitações e dificuldades têm de ser consideradas. Em primeiro lugar, vários problemas podem surgir com uma longa lista de requisitos para um desempenho eficaz. Por exemplo, o aumento acentuado da “produtividade” de um tribunal pode resultar na redução do tempo que um juiz pode dedicar à fundamentação jurídica e isso pode afetar a Qualidade *Jurídica*, neste caso, na tomada da decisão judicial. Portanto, a definição dos objetivos de um tribunal e da Qualidade dos seus serviços pode ser problemática.

Infelizmente essas ferramentas não oferecem soluções viáveis, em vez disso, sugerem atalhos, por vezes utilizados no setor privado, mas difíceis de implementar no sector público, onde a promoção da Qualidade tem que ter em atenção a sua estrutura de valores, interesses, que são os da sociedade. Mas este modelo teve vantagens, em primeiro lugar, a utilização deste aumentou a transparência dos tribunais, potenciando ainda a responsabilização judicial. Além disso, a utilização destas ferramentas de avaliação de desempenho constituiu uma das primeiras tentativas de introduzir medidas de gestão neste sector. Se há vinte anos atrás esta ideia foi contestada, agora admite-se que os tribunais devam ser capazes de incluir tais ferramentas nas suas operações.

Apesar de tudo, esta orientação era vaga, não desenvolvendo o que fazer com os resultados, uma vez que apenas indicava se a organização estava acima ou abaixo do resultado esperado e definido como um objetivo.

A segunda abordagem para a Qualidade na Justiça é fortemente enraizada com o *New Public Management*, que sublinhou a ideia de que, a utilização das técnicas adotadas no sector privado, adaptadas, desenvolveriam uma melhor eficiência e eficácia no sector público. Neste sentido, foram desenvolvidos modelos de gestão da Qualidade para os sistemas judiciais, inspirados na gestão por objetivos - *Management by Objectives* (MBO).

Tal como acontece com a avaliação de desempenho, esta abordagem baseia-se na medição do resultado. No entanto, a avaliação de desempenho está fortemente envolvida com a gestão do tribunal. As metas são estabelecidas também por uma autoridade ou pelos membros da organização, as quais devem esclarecer a missão da organização. Para o cumprimento dessas metas terão que existir mudanças, tanto ao nível dos funcionários (*v. e.* salários), como ao nível organizacional (*v. e.* alterações processuais ou estruturais ou a implementação de um programa de reforma judicial). Uma vez avaliadas as metas atingidas, e face aos resultados obtidos, seguir-se-á no sentido de melhorar a Qualidade. Como exemplo desta orientação, temos o caso da Holanda.

Na Holanda, o principal objetivo das reformas consistiu em permitir que os tribunais administrassem a Justiça de forma independente, a partir do Ministério da Justiça. Além da busca pela independência⁸¹, juntou-se a necessidade de um maior nível de eficiência, atendendo aos padrões de Qualidade. "*Quality Management*" é a ferramenta desenvolvida pelo Poder Judiciário Holandês para perseguir uma forte ligação entre a avaliação de desempenho e a gestão dos tribunais, por forma a conseguir, ao mesmo tempo, administração, independência e responsabilidade institucional. (Ng. 2007 *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010).

Esta gestão da Qualidade está ligada ao processo de criação do orçamento. Desde a criação, do Conselho da Magistratura, em 2002, o Ministério da Justiça

⁸¹ O programa de desenvolvimento social e económico fundado no papel do direito e no desenvolvimento dos aparelhos judiciais, designadamente ao nível da independência e autonomia dos Tribunais, é um movimento global. Ao nível internacional destacam-se as algumas instituições relacionadas com este desenvolvimento: *World Bank – Law and Justice/Legal and Judicial Reform*, *CEJA – Centro de Estudios de Justicia de las Américas*, *CJS – Centre for Judicial Studies (Ásia-Pacífico)*, *USAID – Democracy and Governance (Rule of Law)*, *CEELI – Central European and Eurasian Law Initiative (American Bar Association)*, *Judicial Training Center Network (CEELI/American Bar Association)*, *Iris Center – Judicial Strengthening*, *Open Society Justice Initiative*, *Vera – Institute of Justice*, *Inter-American Development Bank (Rule of Law)*, *Alto Comissariado para os Direitos Humanos – ONU – Issue Administration of Justice*, entre outras (Centro de Estudos Judiciários – Formação com a Reforma – apontamentos, 2013/2014).

negoceia o orçamento para o Poder Judiciário com esse Conselho, e assume a responsabilidade de apresentar a proposta de orçamento ao Parlamento. Por sua vez, o Conselho da Magistratura atribui o orçamento para cada tribunal, considerando a carga de trabalho e as *performances* de cada um. Cada tribunal é presidido pelo Presidente do Tribunal, responsável pela gestão do tribunal, bem como com o orçamento recebido (Ng. 2007 *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010). Assim, neste contexto, foi necessário desenvolver um sistema que medisse a carga de trabalho, ou seja, avaliasse o desempenho (produtividade), por forma a ser definido o orçamento para um determinado tribunal. A solução encontrada na Holanda foi o modelo *Lamicie* e, o *RechtspraakQ*. O primeiro foi desenvolvido pelo Conselho Holandês para o Poder Judiciário medir a atividade de cada tribunal, por forma a ser atribuído o orçamento de uma forma justa e eficaz. Na mesma linha da abordagem do MBO, o modelo estima por exemplo, o tempo (minutos) que os juízes e os funcionários devem demorar para finalizar um caso, assim, a cada ano, o Conselho estabelece uma meta de horas de trabalho para cada juiz, indicando o número de horas que o juiz deve trabalhar durante o ano. Desta forma, os recursos necessários são definidos tendo em conta a estimativa do número de casos que serão tratados pelo tribunal e o número de horas necessárias para a sua resolução.

Nesta linha, Qualidade é eficácia. Mas e a Qualidade ao nível do raciocínio para as respostas? Ciente deste problema, o Conselho Judicial desenvolveu o segundo modelo, o *RechtspraakQ*, com base numa visão mais abrangente de Qualidade, o qual é inspirado no modelo EFQM. Assim, este é um modelo mais abrangente, que tem em conta aspetos como os recursos, o funcionamento judicial, a pesquisa da satisfação relativa a funcionários e clientes/utentes, etc. Esta medição inclui indicadores de Qualidade relacionados com a independência e a integridade dos juízes, a perícia, a uniformidade de aplicação da lei, o comportamento, a velocidade e a tempestividade (Rede Europeia de Conselhos de (ENCJ) Grupo de Trabalho Judiciário em Gestão da Qualidade 2008 *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010). Com o *RechtspraakQ* as consequências e os resultados não estão diretamente ligados ao orçamento ou aos recursos que serão afetos, como o *Lamicie*, mas antes à pesquisa organizacional e aos processos de reorganização.

Mas a Holanda, não é o único país, também a França apostou neste modelo de gestão com a *Loi Organique aux Lois* relativa à afetação do orçamento para o poder judiciário, considerando para tal afetação, os resultados alcançados ou a *performance* esperada (Jean & Pauliat 2006 *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010). Do mesmo modo, Itália, com um sistema de gestão por objetivos para os administradores judiciais, bem como a Finlândia e a Suécia⁸².

Uma terceira forma de Qualidade na Justiça baseia-se numa abordagem diferente, inspirada em estratégias de desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Assim, em vez de se apostar no alcance de um conjunto de objetivos ou padrões, aposta-se na melhoria contínua, da mesma forma que o modelo TQM se baseia em ciclos que visam essa melhoria contínua. Deste modo, baseia-se a atuação através de investigações sobre as características ao nível da Qualidade dos serviços prestados num tribunal, bem como ao nível da exploração dos recursos disponíveis para a obtenção de melhores serviços. As consequências desta abordagem implicam mudanças organizacionais, tais como a reformulação de procedimentos, das estruturas, e das relações com os clientes/utentes.

Neste sentido, a Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça - CEPEJ –, criada pelo Comité dos ministros do Conselho da Europa, em 18 de Setembro de 2002, desenvolveu uma lista que pode ser utilizada por decisores políticos e profissionais do sector da Justiça, para desencadear tais melhorias. Trata-se de um "*questionário de introspeção*" (Contini, F., Carnevali, D., 2010), que deve conduzir a uma auto avaliação relativa à Qualidade na Justiça, entregue por um juiz, um tribunal, ou por todo o sector da Justiça. Esta *Checklist* está organizada em cinco áreas, quatro delas relacionadas com o lado da oferta judicial e uma direccionada à ligação com o cliente/utente.

A lista é muito articulada e abrange questões a nível micro e macro, como a estratégia da organização e os objetivos dos tribunais e da magistratura, a distribuição de processos, a avaliação da estratégia, a legislação, os processos judiciais, a segurança jurídica, a gestão de casos, a audição e os prazos, a execução de decisões, o acesso à

⁸² Através do estudo de Contini & Mohr 2008 *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010, observaram-se alguns problemas com o uso de gestão da Qualidade tendo por base o MBO, em tribunais.

justiça, etc. As 270 perguntas existentes nessa lista esclarecem como muitos problemas podem estar relacionados com a Qualidade judicial.

O método de trabalho de Qualidade desenvolvido pelo tribunal da cidade de Goteborg, na Suécia, desde 2003, e por outros tribunais suecos, demonstra que o *core* está no diálogo, na aprendizagem organizacional, e na melhoria contínua. Assim, o "*trabalho de Qualidade*" pressupõe o envolvimento dos juízes, dos funcionários do tribunal e de outras partes, interessadas numa avaliação conjunta dos serviços no tribunal. O Poder Judiciário Sueco no manual "*Working with quality in courts*" (Domstolsväsendets kvalitetsgrupp 2005; Smolej 2005, *apud* Contini, F., Carnevali, D., 2010) definiu a Qualidade nos tribunais, considerando como dimensões: decisões corretas e bem escritas, utilização de linguagem compreensível, tratamento das partes com respeito, e a criação de um bom ambiente de trabalho e uma atmosfera agradável.

Neste sentido, a ideia de diálogo inspira todo o trabalho relacionado com a Qualidade. Quanto ao seu método de *utilização*, varia consoante a dimensão e a localização dos tribunais, seja numa área rural ou urbana, num pequeno ou grande tribunal, deve acontecer. Deverá acontecer, tanto ao nível interno, com funcionários, juízes, que devem conversar e discutir sobre os pontos fortes da Qualidade, e quais os desvios, criando-se propostas para a melhoria. O objetivo é ter uma análise conjunta da Qualidade dos serviços prestados e desenvolver uma visão compartilhada e de consenso sobre as ações a serem tomadas para melhorar determinadas áreas. Mas o diálogo também se deve verificar ao nível externo, através do cliente/utente, advogados, promotores e outras partes interessadas, através de perguntas abertas para compreender o que funciona e o que não funciona. Assim, através do diálogo interno e externo permite-se a avaliação dos resultados obtidos e a identificação de novas medidas a implementar.

A lógica deste modelo sueco é que a melhoria de Qualidade na Justiça possa ser impulsionada através de uma reflexão conjunta sobre os serviços prestados por um determinado tribunal, em que todos os atores relevantes (internos e externos) têm uma voz legítima. Em vez de trabalhar apenas para alcançar um conjunto de objetivos, este modelo aposta na melhoria contínua, ao nível das diferentes áreas do serviço.

Este modelo sueco exige um novo tipo de tribunal, com uma nova abordagem ao nível da aprendizagem organizacional, que consegue mudar as práticas de trabalho, bem como os seus princípios, deixando a Qualidade na Justiça de ser entendida e promovida, apenas, como a correta aplicação da lei. Finalmente, a implementação deste modelo implica a existência de profissionais judiciais e clientes/utentes atentos, espaços físicos e institucionais preparados para receber o diálogo, por forma a ser possível a troca de opiniões construtivas, para a criação de ideias e soluções face às debilidades e exigências organizacionais, relativas à Qualidade na Justiça.

3. A Qualidade na Justiça em Portugal e a Reforma do Sistema Judiciário

Face à necessidade de uma reforma estrutural, a partir de finais da década de 90 do século passado, em linha com outros sectores do Estado, o sistema judicial começa a ser objeto de análise e recomendações que pretendem explorar uma nova dimensão gestonária, através da introdução de medidas que visam a alteração de métodos de trabalho, uma melhor e mais eficaz gestão de recursos e uma melhor articulação dos tribunais com os serviços complementares da justiça (Santos, B. S., 2010).

Com a publicação da Lei n.º 62/2013, de 26 agosto, que aprova a Lei da Organização do Sistema Judiciário (LOSJ), fixaram-se as disposições relativas à última e mais recente Reforma do Sistema Judiciário, cuja implementação se iniciou no dia 1 de setembro de 2014.

A reorganização aprovada pela referida Lei, dá corpo aos objetivos estratégicos fixados, nesta matéria, assente em três pilares fundamentais: o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passa a coincidir, em regra, com as centralidades sociais, a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

Para o sucesso de uma Reforma, com as suas alterações e inovações introduzidas, é necessário dar grande importância ao seu momento da preparação⁸³ e da

⁸³ Por exemplo, segundo o preâmbulo do Decreto-Lei 49/2014 de 27 de março, ao nível da oferta de especialização para cada comarca em matéria de família e menores foi feita uma adequação, não só quanto ao volume processual expectável para os municípios integrados na comarca mas, sobretudo, à

implementação. No início da presente dissertação foi dito que uma das fases importantes de implementação do TQM nos serviços públicos era a da importância dada aos líderes na construção do suporte da mudança e o *empowerment* dos funcionários, que teriam de vestir a camisola. Isto consiste em contactar de perto e compreender as falhas do sistema, para depois perceberem onde podem ser feitas desde logo alterações. Só assim, tendo a perceção do todo será fácil compreender e vestir a camisola, no sentido de alcançar os objetivos pretendidos pela organização. Ora, também o carácter inovador adjacente à Reforma exige uma maior preparação, discussão e consenso, sendo impreterível a existência de formação de base e preparação inicial.

A reestruturação prevista com esta reforma, designadamente a conformação das comarcas e, em especial, a localização das secções que as constituem, resultou de um amplo processo de consultas públicas, que se prolongou por um período alargado, com base nos diversos documentos técnicos que o Ministério da Justiça promoveu e lançou a debate público, os quais mereceram o interesse e a participação dos parceiros judiciários, e dos representantes dos municípios (Preâmbulo do DL n. ° 49/2014 de 27 de março). Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas, o Conselho Superior da Magistratura, o Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, o Conselho Superior do Ministério Público, a Ordem dos Advogados, o Sindicato dos Funcionários de Justiça, o Sindicato dos Oficiais de Justiça, a Associação Sindical dos Juízes Portugueses, o Sindicato dos Magistrados do Ministério Público e a Associação Nacional de Municípios Portugueses, bem como foi promovida a audição da Câmara dos Solicitadores e do Conselho dos Oficiais de Justiça.

Em resultado de tais audições e consultas públicas, bem como da análise detalhada às características das comarcas existentes, ao respetivo volume processual, ao contexto geográfico e demográfico onde estas se inserem, à dimensão territorial de algumas das instâncias locais, à qualidade das infraestruturas existentes e à dimensão de

respetiva dimensão geográfica, às frequentes deslocações e, também, à inadequada oferta de transportes públicos. Tal determinou uma apropriada delimitação da competência territorial, cingindo-a, em certos casos, apenas a alguns dos municípios da comarca.

recursos humanos em causa, reequacionaram-se algumas das propostas entretanto divulgadas nos estudos anteriormente elaborados nesse sentido⁸⁴.

3.1. Os Tribunais e as Secções de Proximidade

A todos é assegurado o acesso ao direito e aos tribunais para defesa dos seus direitos e interesses legalmente protegidos, não podendo ser a justiça denegada por insuficiência de meios económicos (art.º 26.º da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto). Esta disposição está também consagrada na Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 20.º que é relativo ao acesso ao direito e a tutela jurisdicional. Assim, para a defesa dos direitos liberdades e garantias pessoais, a lei assegura procedimentos judiciais caracterizados pela celeridade e prioridade.

Os tribunais são um dos pilares fundadores do Estado constitucional moderno, um órgão de soberania, a par com o poder legislativo e o poder executivo (Santos, *et al.*, 1996). Eles assumem um papel central enquanto instituições. Eles prosseguem as finalidades e os objetivos constitucionalmente consagrados e colocam-se como fiscalizadores e sancionadores da ação do Estado. Eles são órgãos de soberania com competência para administrar a justiça em nome do povo, exercendo nesse âmbito uma função jurisdicional. Na administração da justiça, incumbe aos tribunais “*assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos, reprimir a violação da legalidade democrática e dirimindo os conflitos de interesses públicos e privados*” (art.º 2.º da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto).

⁸⁴ Alguns exemplos desses estudos: SANTOS, Boaventura de S., “*A Gestão nos Tribunais – Um Olhar sobre a Experiência das Comarcas Piloto*”, in *Relatório*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, março 2010, um dos desenvolvidos pela Direção Geral da Administração da Justiça, “*Ensaio para a Reorganização da Estrutura Judiciária*”, jan. 2012, os Indicadores Sociais revelados pelo INE ao longo dos anos, mostrando a necessidade de uma reforma na Justiça. Em 2007, foi também realizado um estudo pela Equipa do Departamento de Engenharia Civil da Universidade de Coimbra, coordenada pelo Professor António Pais Antunes. Também no caso de estudo, relativamente a Oliveira de Frades foi realizado um ensaio sobre o encerramento do Tribunal de Oliveira de Frades, após a proposta de extinção do mesmo, apresentada no “*Ensaio para a Reorganização da Estrutura Judiciária*”. Neste levantamento, o município de Oliveira de Frades contrapôs os argumentos, apresentando factos como dados estatísticos relativos ao volume processual, à centralidade e aos melhores acessos, bem como as condições físicas e estruturais do mesmo, não obstante, o mesmo foi encerrado e transformado numa Secção de Proximidade.

Pode dizer-se que os tribunais enquadram-se como o “centro da gravidade⁸⁵” no fundamento de, e para, a separação de poderes do Estado de Direito. Eles promovem a integridade histórica e cultural da sociedade onde se inserem e garantem o funcionamento dos mecanismos económicos por via da ação institucional e das regras do mercado.

Os tribunais visam a independência judicial (art.º 24.º da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto), que pode ser entendida como a autonomia do poder judicial face a pressões advindas de outros poderes estatais, sociais e políticos, tratando-se esta de uma independência externa. Mas a independência judicial pode ser também aferida aos mecanismos de garantia da autonomia dos juízes dentro da sua organização institucional, burocrática ou corporativa, sendo esta já uma independência interna. Existe ainda a independência relacionada com a ideia de afastamento das partes, ou judicialmente designada como isenção relativa aos litigantes num determinado conflito jurisdicional, e assim torna-se definida como sendo imparcial. Poderá, finalmente, tratar-se de uma independência ideológica, nos casos em que se tem em conta um maior ou menor distanciamento das decisões judiciais face ao conjunto de valores e orientações assumidos pelos atores processuais.

Cumpram aqui fazer uma pequena referência quanto à relação da Economia e da Justiça, no âmbito da gestão administrativa dos tribunais portugueses. A verdade é que a Economia e Justiça estão *interrelacionadas*, apesar de mundos diferentes. E é desde logo, junto dos tribunais que começa esta relação. Assim, o nível de desenvolvimento económico de um país condiciona, desde logo, o tipo de litígios existentes. Uma sociedade rural, dominada por uma economia de subsistência, não gera o mesmo tipo de litígios que se geram numa economia desenvolvida. Além disso, embora não se possa estabelecer uma correlação linear entre desenvolvimento económico e político, a verdade é que quanto aos países menos desenvolvidos ou com regimes mais instáveis, esse fator tem um forte impacto na função judicial (Santos, *et al.*, 1996).

⁸⁵ Nestes sentido, *vide*, COELHO, N., “*Gestão dos Tribunais e Gestão Processual, Curso de Direção de Comarca*”, Centro de Estudos Judiciários, 2013/2014.

Mais, se por um lado, a Economia trás exigências ao funcionamento do sistema judiciário já que este representa, em grande parte, a eficácia do próprio sistema jurídico, isto é, a realização da função social e económica do direito, por outro lado, a própria Economia e as suas preocupações influenciam a própria argumentação jurídica. Finalmente, a Economia e a sua visão organizativa da sociedade e das instituições sociais influencia e determina, cada vez mais, a reestruturação e o modo de funcionamento das organizações que coexistem na justiça, exigindo maior grau de eficácia, eficiência, produtividade e racionalidade (empírica e utilitária) na sua atividade, na sua gestão e no planeamento das suas estratégias.

O Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março veio criar a figura das **secções de proximidade**⁸⁶ que funcionam na dependência da secretaria da comarca e são parte integrante de uma Instância Local, desempenhando um conjunto relevante de serviços. Como funções principais que se realizam numa Secção de Proximidade destacam-se a possibilidade de serem asseguradas diligências processuais, cuja realização aí seja determinada, ainda a prossecução de depoimentos através de teleconferência ou de outros atos que venham a ser determinados pelos órgãos de gestão, incluindo o apoio à realização de audiências de julgamento. Estas Secções de Proximidade dispõem também do acesso ao sistema informático da respetiva comarca, o que lhes permite tomar conhecimento da maioria dos processos que se encontrem em formato digital, por forma a prestar esclarecimentos aos utentes que ali se desloquem.

O n.º 4 do artigo 130.º da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto, bem como o artigo 44.º do DL n.º 49/2014 de 27 de março enumeram as funções das Secções de Proximidade, às quais incumbe:

- “ (...) a) *Prestar informações de carácter geral;*
- b) *Prestar informações de carácter processual, no âmbito da respetiva comarca, em razão do especial interesse nos atos ou*

⁸⁶ Como exemplo de transformação de um Tribunal Judicial de Comarca, ou de primeira Instância, numa Secção de Proximidade, é o exemplo que se apresentará como caso de estudo: a Secção de Proximidade Oliveira de Frades, no concelho e agora comarca de Viseu.

processos, desde que observados as limitações previstas na lei para a publicidade do processo e segredo de justiça;

c) Proceder à receção de papéis, peças processuais, documentos e requerimentos destinados a processos de qualquer secção da comarca em que se inserem;

d) Assegurar os depoimentos prestados através de teleconferência;

e) Praticar os atos que venham a ser determinados pelos órgãos de gestão, incluindo o apoio à realização de audiências de julgamento;

f) Acolher as audiências de julgamento ou outras diligências processuais cuja realização aí seja determinada. (...)"

Em alguns locais, considerando-se diminuta e desadequada a oferta de transportes públicos que garantam as deslocações, ao que se somam as dificuldades nas respetivas acessibilidades viárias, que distem mais de 50 Km da Instância Local mais próxima, foi contemplado que em algumas Secções de Proximidade, como são o caso de Ansião, Mértola, Miranda do Douro, Mondim de Basto, Nordeste, Pampilhosa da Serra, Sabugal, São João da Pesqueira e Vimioso, fosse assegurada a realização das sessões de julgamento, como se de uma secção de competência genérica da Instância Local se tratasse e detivesse competência territorial para o respetivo município.

3.2. O Impacto da Reforma nos Tribunais, nas Rotinas e Métodos de Trabalho

Ora, o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março visa proceder à regulamentação da LOSJ, na parte respeitante à organização e funcionamento dos tribunais judiciais, para que se complemente o complexo normativo necessário a uma eficaz concretização da reforma dos Tribunais. Este visa introduzir uma agilização na distribuição e tramitação processual, uma simplificação na afetação e mobilidade dos recursos humanos e uma autonomia das estruturas de gestão dos tribunais, que permita, por exemplo, a adoção de práticas de gestão por objetivos.

As consequências decorrentes do alargamento da jurisdição especializada, provenientes da maior concentração e especialização da oferta judiciária têm, a par da racionalização e o aproveitamento de recursos humanos, impacto no combate à morosidade processual e na extinção de processos pendentes, convivendo, estas e aquelas, com a programada descentralização dos serviços judiciários, visando assegurar as legítimas expectativas dos cidadãos e das empresas.

Quanto à **organização territorial**, a LOSJ fixou a nova matriz territorial das circunscrições judiciais que permite agregar as atuais comarcas em áreas territoriais de âmbito mais alargado, fazendo coincidir, em regra, as centralidades sociais com as novas comarcas. Isto por se considerar que as suas capitais constituem centralidades, objeto de uma identificação clara e imediata por parte das populações e também por estas serem providas de acessibilidades rodoviárias/ferroviárias fáceis, garantidas, bem como, uma oferta adequada de transportes. Assim, quanto aos tribunais de primeira instância⁸⁷, em cada comarca passa a existir apenas um tribunal judicial de primeira instância, com competência territorial correspondente à circunscrição territorial onde se inclui⁸⁸. Quanto à circunscrição territorial dos tribunais da Relação, abandona-se a referência aos distritos judiciais e determina-se que a competência territorial daqueles tribunais tome por referência agrupamentos de comarcas. Apesar da presente investigação não se direcionar aos tribunais da Relação, não podíamos deixar de aflorar esta questão.

Assim, quanto à organização territorial, o território nacional passou a dividir-se em vinte e três comarcas: Açores, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco,

⁸⁷ Os tribunais de primeira instância são, em regra, os tribunais de comarca e designam-se pelo nome da circunscrição em que se encontram instalados.

⁸⁸ No entanto, verificar-se-ão duas exceções, em Lisboa e no Porto, onde se optou por uma matriz ajustada às respetivas especificidades, em função da qual são divididas, respetivamente, em três e duas comarcas. Verificar-se-á também uma matriz própria para as duas Regiões Autónomas, resultante da consagração e reconhecimento das suas especificidades autonómicas, neste sentido, *vide* o preâmbulo do Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março.

Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Lisboa Norte, Lisboa Oeste, Madeira, Portalegre, Porto, Porto Este, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

Ainda quanto à organização territorial, sem prejuízo das regras de competência territorial fixadas, todos os cidadãos e empresas passam a ter acesso a um conjunto de informações de carácter geral e processual (desde que observadas as limitações previstas na lei para a publicidade do processo e o segredo de justiça), e a poder entregar papéis, documentos articulados e requerimentos a partir de qualquer secção de instância central, local ou secção de proximidade, no âmbito da respetiva comarca, através do sistema informático, único em todos os tribunais judiciais. Este é um desafio que assume, agora, grande relevância tendo em conta a criação de comarcas de maior dimensão territorial.

Quanto à **organização estrutural**, os tribunais de comarca passaram a organizar-se em Instâncias Centrais, preferencialmente localizadas nas capitais de circunscrições socialmente adquiridas, e em Instâncias Locais. Quanto às Instâncias Centrais elas têm, na sua maioria, competência para toda a área geográfica correspondente à comarca, e desdobram-se em secções cíveis (que tramitam e julgam, em regra, as questões cíveis de valor superior a 50.000€), as secções criminais (destinadas à preparação e julgamento das causas crime da competência do tribunal coletivo ou de júri), e as secções de competência especializada (que preparam e julgam as matérias cuja competência lhes seja atribuída por lei, designadamente, sendo nestas que se organizam as várias secções especializadas: comércio, execução, família e menores, instrução criminal e trabalho).

Para além das Instâncias Centrais, existem as Instâncias Locais, de carácter supletivo, onde se tramitam e julgam as causas não atribuídas à instância central.

Destas fazem parte as secções de competência genérica (que tramitam e julgam as causas não atribuídas a outra secção da instância central ou tribunal de competência territorial alargada, que detém competência para julgar ações declarativas cíveis de processo comum de valor igual ou inferior a 50.000€), que podem desdobrar-se em secções cíveis, secções criminais, secções de pequena criminalidade e em secções de proximidade.

Ainda quanto à organização estrutural, os tribunais judiciais de primeira instância contemplam, ainda, tribunais com competência sobre uma ou mais comarcas ou sobre áreas especiais, e são designados por tribunais de competência territorial alargada⁸⁹. Consistem em tribunais de competência especializada que conhecem de matérias determinadas, independentemente da forma de processo aplicável.

Outra alteração com a reforma consiste na **estrutura de gestão tripartida**, composta pelo Presidente do Tribunal, centrada na figura do Juiz presidente, pelo magistrado do Ministério Público coordenador e pelo Administrador Judiciário, num modelo que desenvolve e aprofunda aquele que já havia merecido algum consenso com a aprovação do regime das comarcas piloto, pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto⁹⁰.

Assim, para o exercício das funções de Presidente do Tribunal, de magistrado do Ministério Público coordenador, bem como de Administrador Judiciário implica a aprovação em curso de formação específico, nos termos do artigo 13.º do Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março, o qual é realizado pelo Centro de Estudos Judiciários com a colaboração de outras entidades formadoras. Sendo que depois, a avaliação de desempenho do Administrador Judiciário é realizada pelo Presidente do tribunal, ouvido o magistrado do Ministério Público coordenador (art.º. 19.º DL n.º 49/2014 de 27 de março).

Analisemos cada um destes atores. Quanto ao Juiz Presidente, existe um por cada comarca, tendo este, um conjunto de várias competências, designadamente competências de representação e direção, competências funcionais, competências de gestão processual e ainda competências administrativas. Relativamente às primeiras, o Juiz Presidente representa e dirige o tribunal, tal como a figura do *líder* que dirige o grupo. Além disso, acompanha a realização dos objetivos fixados para os serviços

⁸⁹ Os tribunais de competência alargada criados com esta reforma são: os tribunais de Execução das Penas, o Tribunal Marítimo, o Tribunal da Propriedade Intelectual, o Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão, e o Tribunal Central de Instrução Criminal.

⁹⁰ Neste sentido, *vide* o estudo de SANTOS, Boaventura de S., “A Gestão nos Tribunais – Um Olhar sobre a Experiência das Comarcas Piloto”, in *Relatório*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, março 2010.

judiciais do tribunal, promove a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados dos serviços judiciais na comarca, adota e propõe às entidades competentes medidas de desburocratização e transparência do sistema, elabora um relatório semestral sobre o estado dos serviços e a Qualidade da resposta. Quanto às competências funcionais, o Juiz Presidente elabora os mapas de turno e de férias dos juizes, e submete-os à aprovação do Conselho Superior da Magistratura. Além disso, no âmbito destas funções, exerce a ação disciplinar sobre os oficiais de justiça, ou em determinados casos ordena a instauração de processo disciplinar. O Juiz Presidente deve ainda assegurar a frequência equilibrada de ações de formação pelos juizes do tribunal, bem como participa no processo de avaliação dos Administradores Judiciários. Quanto às competências relativas à gestão processual, o Juiz Presidente implementa métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, deve acompanhar e avaliar a atividade do tribunal, nomeadamente a Qualidade do serviço de Justiça prestado aos cidadãos, tomando por referência as reclamações ou as respostas a questionários de satisfação. No âmbito destas competências deve promover medidas de simplificação e agilização dos processos, promovendo a celeridade. Finalmente, quanto a competências administrativas, compete-lhe elaborar planos anuais e plurianuais de atividades, bem como relatórios de atividades, regulamentos internos, participar na conceção de medidas de organização e modernização dos tribunais e planear as necessidades de recursos humanos, no âmbito da magistratura judicial.

Relativamente ao segundo membro deste órgão de gestão, o Magistrado do Ministério Público Coordenador, o qual dirige os serviços do Ministério Público numa determinada comarca. Este coordena, distribui e dirige a atividade do Ministério Público na comarca, acompanha o movimento processual dos serviços do MP, acompanha o desenvolvimento dos objetivos fixados para os serviços do MP, promove a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados dos serviços do MP. Cabe ao coordenador adotar e propor às entidades competentes medidas de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e promovendo a transparência do sistema de Justiça. Este participa no processo de avaliação dos oficiais de justiça em funções nos serviços do MP, implementa métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, acompanha e avalia a

atividade em termos de Qualidade de serviço prestado, através dos questionários de satisfação e reclamações, bem como assegura a formação dos magistrados do MP.

Finalmente, o último dos três elementos, o Administrador Judiciário. Existindo apenas um por comarca, ele, ainda que no exercício de competências próprias, atua sob a orientação genérica do Juiz Presidente, excecionados os assuntos que respeitam exclusivamente ao funcionamento dos serviços do MP, casos em que atua sob a orientação do Magistrado do MP coordenador. Como competências próprias, dirige os serviços da secretaria, autoriza o gozo das férias dos oficiais de justiça, gere, juntamente com o Juiz Presidente, a utilização das salas de audiência, assegura a existência de condições de acessibilidade aos serviços, bem como a manutenção da Qualidade e segurança dos espaços existentes, regula a utilização de parques ou lugares privativos de estacionamento, providencia pela conservação das instalações e dos equipamentos, assegura a distribuição do orçamento, após a respetiva aprovação e executa, em colaboração com o Ministério da Justiça, o orçamento da comarca.

Estas são apenas algumas das competências de cada um destes três elementos do órgão de gestão, dispostas nos artigos 92.º e ss da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto, que no seguimento do já referido em capítulos anteriores, mostra uma espécie de pequenos grupos de gestão, liderados pelos respetivos *líderes*, no seu papel de orientador na prossecução de objetivos comuns, incentivando os funcionários, bem como o seu “*empowerment*”.

Ainda quanto a este modelo de estrutura de gestão tripartida, organizando-se a comarca num único tribunal, com uma área de jurisdição territorial alargada, a gestão desta estrutura exige um orçamento único, aprovado pelo órgão de gestão. Este órgão que para além da competência quanto à criação do orçamento único, entre outras (art.º 108.º da Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto) aprova no final de cada ano judicial, o relatório de gestão, que contém informação respeitante ao grau de execução e cumprimento dos objetivos estabelecidos, indicando as causas dos principais desvios.

4. As Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma do Sistema Judiciário

A implementação de um sistema de gestão da Qualidade permite, à partida demonstrar a aptidão para proporcionar serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente/utente, e melhorar a satisfação do cliente/utente, através da melhoria contínua e da eficácia do sistema. Assumindo-se este como um processo dinâmico e estando sujeito a uma monitorização e avaliação periódica, onde são avaliados os objetivos propostos, o seu cumprimento e a eficácia das medidas corretivas implementadas resulta de um esforço de gestão que se pode traduzir na melhoria contínua do desempenho da Qualidade na organização (Pinto, A., Soares, I., 2010).

A gestão da Qualidade Total em serviços públicos é simultaneamente uma filosofia e um conjunto de princípios de *management* que podem ser usados para mudar a organização: a melhoria contínua da organização, o aumento da satisfação dos clientes, e o cuidado com os recursos humanos.

A presente reforma, que é centrada no cidadão e nas empresas, visa melhorar o funcionamento do sistema judiciário e alcançar uma prestação de Justiça de Qualidade, sendo os objetivos fundamentais o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

Para o cumprimento desses objetivos, apostou-se quanto à primeira dimensão, relacionada com a organização territorial, na proximidade com as populações e na centralização dos serviços.

Quanto à segunda dimensão, relacionada com a organização estrutural, apostou-se na especialização, transmitida no serviço prestado em cada uma das secções especializadas, no sentido de proporcionar uma resposta judiciária mais flexível e mais célere.

E finalmente, quanto à terceira dimensão, relacionada com o modelo de gestão tripartida, apostou-se na responsabilidade, pela manutenção de recursos humanos, materiais e financeiros, entregue a um órgão de gestão, com vista à melhoria contínua.

II. Estudo de Caso: A Secção de Proximidade de Oliveira de Frades

1. Introdução

Apesar da Gestão da Qualidade e do Direito serem duas ciências que não fazem parte das ciências exatas, a verdade é que são duas ciências, autónomas, mas que por vezes caminham lado a lado, e por isso também elas procuram um método científico, capaz de assegurar que um estudo possa ser metódico e analítico (Miles & Huberman, 1994 *apud* Bola, 2012).

Segundo Miles & Huberman, (Miles & Huberman, 1994 *apud* Bola, 2012) as metodologias quantitativas ou as qualitativas não são melhores ou piores, mais fiáveis ou mais verdadeiras, são apenas mais ou menos apropriadas a um estudo específico.

Na investigação que se apresenta foi utilizada uma metodologia qualitativa, uma vez que através deste estudo se pretende identificar as dimensões da Qualidade, na sequência da criação de medidas de gestão na Administração Pública, designadamente com a Reforma nos Tribunais Portugueses, tendo em conta o estudo de caso: a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades. Optar por esta metodologia qualitativa implica um compromisso com o problema em estudo, e permite o estudo das relações e das vivências das entidades (escolhidas) para com a reforma, na relação desta com a gestão da Qualidade.

2. Objetivos do Estudo

No presente estudo propôs-se identificar as dimensões da Gestão da Qualidade, tendo em conta o sector específico da Justiça. Aqui chegados, depois de toda a envolvência do tema, as especificidades da Qualidade quando aplicada aos serviços privados e aos serviços públicos e feita a sua análise no sector específico da Justiça, é chegada a hora de fazer a identificação prática dessas dimensões da Qualidade, que a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto propôs, tendo por base o estudo de caso a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

Quando começamos esta investigação, o objetivo do estudo foi definido em três pilares:

- a) Identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços Privados e nos Serviços Públicos.
- b) Identificar as dimensões da Gestão da Qualidade pretendidas com a Reforma nos Tribunais Portugueses, com a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto.

Aqui chegados, resta ainda o último dos pilares:

- c) Identificar as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

Para cumprir o objetivo, a questão que se colocou inicialmente como questão de investigação ajudará a satisfazê-lo: *Quais as Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma Administrativa dos Tribunais Portugueses?*

Para tal, continuar-se-á a ter como linhas de orientação a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março, que servem de base legal à atual reforma na organização dos Tribunais Portugueses.

3. Estratégia e Metodologia de Investigação

3.1. Estratégia

Qualquer estudo científico tem como finalidade uma pesquisa e recolha de informações em torno de uma problemática, que pelo menos em algum momento se define objetiva.

A escolha da estratégia mais adequada teve em conta as questões e os objetivos da investigação, e depois um conjunto de fatores como o tempo disponível e os recursos disponíveis para a investigação, pelo que para a investigação em questão, a estratégia de escolhida foi a do estudo de caso.

O estudo de caso pode definir-se como uma estratégia de investigação que implica o estudo empírico de um determinado fenómeno particular, num determinado contexto real⁹¹. Esta abordagem metodológica é especialmente adequada quando procuramos compreender ou descrever acontecimentos onde estão envolvidos simultaneamente diversos fatores, por isso, o estudo de caso pode consistir num grupo, num indivíduo, numa organização, numa comunidade, mas também num processo ou num acontecimento⁹². Para a nossa investigação, o estudo de caso escolhido foi a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

A escolha estudo de caso em questão, para além da importância da problemática, foi baseada na racionalidade e na perceção da importância do recente tema, e no conhecimento jurídico adjacente, bem como na experiência pessoal, pelo contacto direto com a vila de Oliveira de Frades, a qual foi abrangida pela reforma ocorrida nos tribunais portugueses.

⁹¹ Apontamentos da sessão n.º 4, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

⁹² Apontamentos da sessão n.º 4, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

Face à estratégia de investigação escolhida, a seleção da amostra, bem como a recolha e a gestão de dados, adquirem relevo e características especiais, como veremos nos pontos seguintes.

3.2. Metodologia

O ponto de partida de uma investigação inicia-se com um levantamento de dados, através da pesquisa bibliográfica (Boni V., Quaresma, S. J., 2005), por forma a sustentar e a fundamentar as considerações necessárias, para a definição das linhas orientadoras do estudo. Depois, num segundo momento desta investigação realizou-se uma breve pesquisa de informação, por forma a adquirir mais conhecimentos relativos à reforma – o impacto da reforma, e a visão de Gestão de Qualidade com essa reforma –, através da comunicação social, conversas informais com pessoas envolvidas com a Reforma nos Tribunais, entre outras, mas sempre numa recolha e registo de dados, de forma natural, sem a utilização de meios técnicos especiais. Posteriormente seguiu-se um terceiro passo, no qual foi procurado o contacto com pessoas que pudessem fornecer dados, ou até sugerir outras fontes de informação útil para a problemática em questão: quais as dimensões da Gestão da Qualidade com a Reforma dos Tribunais Portugueses?

Assim, e fundamentalmente quanto a este terceiro momento, foi necessário recorrer a uma metodologia própria a qual seguidamente se apresenta.

3.2.1. Seleção da Amostra

Antes da recolha dos dados, foi necessário definir a amostra (Flick, 2005, *apud* Bola, M. F. R., 2012). Na grande maioria das vezes, a investigação social não se pode realizar sobre a totalidade da realidade social em estudo, pelo que se torna necessário seleccionar um subconjunto da realidade. Desta forma, a amostragem é o procedimento através do qual se extrai, de um conjunto de unidades que constituem o objeto de estudo – a população –, um número reduzido de casos – a amostra –, seleccionados por critérios que permitam a generalização a toda a população dos resultados obtidos⁹³.

⁹³ Apontamentos da sessão n.º 5, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

Existem duas grandes categorias de amostras⁹⁴, as chamadas amostras probabilísticas ou aleatórias e as amostras não probabilísticas ou de conveniência. No estudo de caso trata-se de uma amostra não probabilística, em que a seleção dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da investigação, ou seja, e tendo em conta o objetivo do estudo, o plano de investigação e as contribuições futuras, com este tipo de amostra não se pretende um procedimento mecânico ou estatístico.

Nesta categoria de amostras, o tipo de amostra selecionado foi o tipo teórico, *i. é*, a amostragem teórica não probabilística, em que a seleção deve ser inteiramente dirigida pela seleção de entrevistados suscetíveis de maximizar o desenvolvimento teórico. Este tipo de amostras é normalmente utilizado para amostras muito pequenas, como no estudo de caso em questão, em que se pretende selecionar as informações relevantes⁹⁵. Assim, optou-se por uma amostra intencional, uma vez que os sujeitos que foram selecionados são os que podem trazer melhores respostas à questão de investigação.

Cumpra ainda esclarecer que estes tipos de amostras não sendo estatisticamente representativas, consistem em estratégias que ajudam a escolher os casos mais importantes para as questões de investigação em causa, designadamente através da amostra homogénea, que tem o foco num subgrupo particular, em que todos os elementos da amostra apresentam características semelhantes, para que se consiga aprofundar com detalhe a influência dessas mesmas características⁹⁶. E é o que se passa, *in casu*, quando se define a amostra tendo em consideração duas características

⁹⁴ Apontamentos da sessão n.º 5, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

⁹⁵ Apontamentos da sessão n.º 5, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

⁹⁶ Apontamentos da sessão n.º 5, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

essenciais: as entidades escolhidas tratam-se de entidades que prestam serviço público em Oliveira de Frades, o qual, em algum momento relaciona-se com o sector da Justiça.

A utilização da amostragem não probabilística evidencia características positivas face às amostras probabilísticas, normalmente associadas às investigações de carácter quantitativo, quer ao nível dos processos de amostragem, que naquela são dinâmicos e sequenciais, quer ao nível da amostra, que pode ser ajustada automaticamente sempre que surjam novas hipóteses de trabalho, quer ainda quanto ao processo de amostragem, que só está concluído quando se esgota a informação a extrair através do confronto das várias fontes de evidência⁹⁷.

3.2.2. Caracterização da Amostra

Assim, neste sentido foram escolhidos a participar nesta investigação, bem como a serem entrevistados: os cinco funcionários do anterior Tribunal de Oliveira de Frades (até 31 de Agosto de 2014), dois elementos em representação da Delegação da Ordem dos Advogados de Oliveira de Frades, dois elementos em representação do Município, um do poder executivo e outro do poder deliberativo, dois elementos em representação da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Oliveira de Frades, que apesar de se tratar de uma instituição oficial não judiciária, a mesma revela importância face ao contacto directo com o sector da Justiça, e ainda um elemento em representação da Guarda Nacional Republicana de Oliveira de Frades.

Apesar de não exercerem directamente funções de serviço público no concelho de Oliveira de Frades exercem funções no âmbito de um novo órgão de gestão criado com esta reforma, que tem implicações também em Oliveira de Frades, pelo que foram também convidados a participar neste estudo, a Juiz Presidente o Procurador do Ministério Público coordenador, bem como o Administrador Judiciário da Comarca de Viseu.

⁹⁷ Apontamentos da sessão n.º 5, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

Assim sendo, colaboraram nesta investigação quinze pessoas, homens e mulheres, com idades entre os trinta e os sessenta e um anos, cujas funções, como se referiu, estão, de algum modo, relacionadas com a prestação de serviço em Oliveira de Frades, o qual relaciona-se com o sector da Justiça.

3.2.3. Entrevistas

“A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas” (Selltiz, 1987, *apud* Boni V., Quaresma, S. J., 2005)

Segundo Haguette (1997)⁹⁸ a entrevista define-se como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

As entrevistas são a melhor técnica para a recolha de dados quando se trata de ciências sociais, uma vez que a entrevista se constitui numa relação humana e ao tratarem-se de relações humanas, não se pode desconsiderar a existência dos fenómenos psicológicos e emocionais, que estão presentes nessas relações (Lüdke e André, 1986). Evitando-se uma relação hierárquica entre o entrevistador e o entrevistado, na entrevista, a relação que se cria é de interação, criando-se uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (Lüdke e André, 1986). Deste modo, na investigação qualitativa, a entrevista, nomeadamente a entrevista semiestruturada é considerada como uma técnica importante, aconselhada mesmo em estudos exploratórios, uma vez que possibilita uma aproximação ao contexto em estudo e a descoberta de elementos necessários para a investigação (Bogdan e Biklen, 1994).

A entrevista semiestruturada é a escolhida para ser utilizada ao longo desta investigação, pois é aquela que parte de certas questões básicas, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, depois possibilitam um amplo campo de interrogações que vão surgindo à medida que se recebem as opiniões e as respostas do entrevistado, este, que ao seguir o seu próprio raciocínio e transmitindo a sua experiência, tendo em conta as questões introduzidas pelo entrevistador, se envolve e começa a contribuir para a resolução da problemática em estudo.

Nestas entrevistas combinam-se perguntas abertas e fechadas, o que constituiu maior espaço para “sondar” e improvisar, podendo estabelecer-se um diálogo natural,

⁹⁸ Neste sentido *vide* HAGUETTE, Teresa Maria Frota. “*Metodologias qualitativas na Sociologia*”, 5.ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

com o entrevistado. Existem um conjunto de questões previamente definidas, que funcionam como orientação a montante, de uma conversa quase informal, e a jusante, a chamada entrevista. Essa orientação tem que existir, de modo a que o entrevistador saiba orientar o entrevistado para o assunto que interessa, e caso necessário, esteja preparado para ir adicionando questões que ajudem o entrevistado a elucidar-se. É o tal espaço de improviso, já referido.

Ao contrário das entrevistas estruturadas, este tipo de entrevista semiestruturada apresenta diversas vantagens (Valles, 1997)⁹⁹, na medida em que permite uma maior e facilitada captação de interesse por parte dos entrevistados, que compreendem de forma mais próxima a importância que têm para a investigação, além disso proporcionam uma grande riqueza informativa, contextualizada através das perspectivas e palavras próprias. Com este tipo de entrevista, as pessoas aceitam mais abertamente falar sobre o assunto em estudo, além de que, também aquela proximidade favorece a obtenção de respostas espontâneas acerca do tema em investigação, mesmo quando o assunto possa ser complexo ou delicado, uma vez que este tipo de entrevista favorece uma troca mais afetiva entre as partes¹⁰⁰. Nas entrevistas de tipo fechado existem alguns problemas, como a dificuldade em responder por escrito, por não se dar importância à investigação ou apenas devido a problemas de aliteracia, e também o problema de não serem fornecidas respostas em tempo útil. Desta forma, através de uma entrevista semiestruturada¹⁰¹, os entrevistados apenas têm de *conversar* sobre o assunto, respondendo às questões de orientação que vão sendo colocadas.

Naturalmente existem desvantagens na utilização de entrevistas semiestruturadas, principalmente no que diz respeito às limitações do entrevistador,

⁹⁹ Neste sentido, vide VALLES, Miguel S. “*Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*”, Madrid: Editorial SÍNTESIS, S.A., 1997.

¹⁰⁰ *In casu*, além da identificação das dimensões da Qualidade, tendo em conta esta Reforma, numa análise inicial que é objetiva, a verdade é que a análise do estudo de caso, numa vila em que toda a sociedade tem contacto com a problemática, é importante uma vez que fomenta este contacto verdadeiro com a comunidade envolvida.

¹⁰¹ Estes tipos de entrevistas, quando elaboradas na fase inicial de uma investigação, podem gerar novos pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de estratégias ou definir e seleccionar outros instrumentos de trabalho (Valles, 1997).

relativamente ao nível económico e ao nível dos recursos financeiros, bem como o dispêndio de tempo, uma vez que a organização dos dados pode ser morosa, por exemplo face à transcrição, que é um processo muito lento e que requer muitos cuidados (Flick, 2005). Isto porque uma entrevista não consubstancia apenas a transcrição direta do que disse o entrevistado, mas de algum modo transcrever o que o entrevistado falou, silenciou, gesticulou e sentiu (revelou) durante a entrevista que prestou, pelo que, a transcrição deve ser fiel à *fala* do entrevistado (Flick, 2005).

Quanto à relação entre o entrevistador e o entrevistado, o entrevistador funciona como facilitador e, para tal, é necessário estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado, com vista à obtenção de um bom resultado (Flick, 2005)¹⁰². No decorrer das entrevistas, *in casu*, existiu o cuidado de manter-se a confiança e a familiaridade, em que o entrevistador esteve sempre pronto a enviar sinais de estímulo e de incentivo, mostrando-se atento a escutar a narrativa do entrevistado, e acompanhando a sua linha de pensamento. Isto porque, nesta relação de empatia, o entrevistador nunca pôde esquecer os sentimentos, as fragilidades e as ligações existentes ao tema, pelo que teve de saber respeitá-las, evitando distrações ou comentários que quebrassem o raciocínio, e deixando o entrevistado à vontade, por forma a falar livremente, pois todos aqueles elementos iriam ajudar a construir a opinião e a fundamentar as respostas dadas.

Esta técnica foi privilegiada no momento oportuno deste estudo porque se considerou ser importante recolher junto das entidades, bem como das pessoas, consideradas informadoras chave para o estudo em questão, as suas opiniões.

3.2.3.1. Procedimentos

A utilização da entrevista semiestruturada, neste momento do estudo, após a investigação bibliográfica para a identificação, primeiro das dimensões da Qualidade, e depois das mesmas na Reforma nos Tribunais Portugueses, teve como objetivo principal obter informações e dados junto das entidades escolhidas, para identificar quais as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

¹⁰² Neste sentido, *vide* FLICK, U., “*Métodos qualitativos em investigação científica*”, Lisboa: Monitor Projectos e Edições Lda, 2005.

A preparação e o planeamento da entrevista é uma etapa importante da investigação, desde logo, a situação e o *modus* em que é realizada contribuem para o sucesso de toda a investigação. No caso em concreto, foi necessário definir os objetivos da entrevista, a definição dos entrevistados com interesse para a investigação, a oportunidade e a disponibilidade do entrevistado para fornecer a entrevista, as condições que garantissem a proteção dos entrevistados e que assegurassem a investigação.

Um dos momentos mais importantes para a preparação da entrevista é a organização do guião. *In casu* foi criado um guião (cf. Anexo 1), o qual conduziu todo o processo, englobando as questões importantes para a investigação, as quais foram cuidadosamente formuladas, tendo em conta uma sequência do pensamento, procurando dar continuidade à conversa, de modo a conduzir a entrevista, com um sentido lógico para o entrevistado.

Para uma boa pesquisa era necessário definir as pessoas que seriam entrevistadas, e na medida do possível, as pessoas escolhidas eram também conhecidas pelo entrevistador, pois a existência de uma certa familiaridade permite uma maior segurança para a colaboração (Bourdieu, 1999).

Todo o procedimento relativo às entrevistas teve início a 1 de julho de 2014 e terminou em 10 de outubro de 2014, tendo demorado cerca de três meses. Os entrevistados foram contactados, em três momentos distintos. O primeiro contacto, realizado na primeira quinzena de julho de 2014, caracterizou-se por um contacto pessoal e individual, através do qual foi prestada informação a propósito da investigação que estava a decorrer e quais os objetivos da mesma. Posteriormente foi realizado o segundo contacto, de modo formal, realizado através do envio de *E-mails* às entidades a entrevistar. Deste modo, ao longo do mês de setembro foram novamente contactadas todas as entidades, procedendo-se ao envio dos pedidos de colaboração (cf. Anexo 2), bem como o documento informativo relativo à entrevista, para o consentimento (cf. Anexo 3). Após o recebimento das respostas no sentido de aceitarem¹⁰³ participar na investigação, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, para datas e horas compatíveis, nos locais escolhidos pelos entrevistados.

¹⁰³ Todas as entidades convidadas para a entrevista aceitaram participar na investigação.

Antes de cada entrevista foi pedido aos entrevistados que assinassem o consentimento (cf. Anexo 3), e após a sua recolha, realizou-se a entrevista.

Foram realizadas as entrevistas semiestruturadas individuais¹⁰⁴, entre os dias 8 e 10 de outubro, seguindo-se o guião pré estabelecido, e por ambas as partes acompanhado, uma vez que era impreterível para operacionalização destas entrevistas a existência de uma condução orientada. Esse guião continha questões que permitiam extrair dos entrevistados informações sobre esta reforma nos Tribunais portugueses, tendo em conta o contacto com Oliveira de Frades.

No total foram realizadas quinze entrevistas¹⁰⁵, com duração entre 15 a 20 minutos cada, no entanto, duas delas representaram os extremos mínimo e máximo, demorando uma cerca de 11 minutos e outra cerca de 59 minutos. O processo de recolha de dados foi sempre acompanhado do seu registo, através da gravação das entrevistas, com o auxílio de um telemóvel, com a aplicação de gravação de som, bem como com o apoio do registo em papel. A utilização de meios de gravação permitiu que o entrevistador se concentrasse mais na entrevista e não se preocupasse em transcrever o que era dito, retendo e salvaguardando as palavras que foram utilizadas pelo entrevistado, tornando o conteúdo da transcrição mais fidedigno.

Acontece que, a utilização deste instrumento de recolha de dados poderia não ser vantajosa, uma vez que poderia causar constrangimento aos entrevistados, evitando uma *conversa* natural¹⁰⁶, ou gerar uma conversa distante daquilo que o entrevistado realmente é.

¹⁰⁴ As entrevistas que foram gravadas em registo áudio, com a autorização prévia das entrevistadas, e depois integralmente transcritas.

¹⁰⁵ Todas os entrevistados elegeram como local para a realização da entrevista o espaço de trabalho, garantindo uma sala disponível para este efeito, ou seja, um espaço relativamente protegido de ruídos e da presença de terceiros, e onde os entrevistados se sentiram à vontade.

¹⁰⁶ Neste sentido, *vide* a aula n.º 7 de Métodos de Investigação, lecionada pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2013/2014.

Depois, e após a realização de cada entrevista gravada seguiu-se a transcrição integral da mesma, tendo sido elaborada uma tabela de controlo (cf. Anexo 4) para cada uma delas, facilitando a análise de conteúdo das respostas.

3.2.3.2. Análise de Conteúdo

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o auxílio de um telemóvel, com a aplicação de gravação de som, e apoiadas com o registo em papel, quando se verificava necessário. A utilização deste meio de gravação permitiu que o entrevistador se concentrasse mais na entrevista, salvaguardando as palavras que foram utilizadas pelo entrevistado, tornando o conteúdo da transcrição mais fidedigno. Assim, após a sua gravação, as entrevistas foram transcritas na íntegra para possibilitar a posterior análise de conteúdo.

A transcrição é um processo lento e muito moroso pois deve ser fiel à fala do entrevistado, mas é um momento necessário para a interpretação e posterior análise de conteúdo (Flick, 2005).

Um dos momentos mais importantes na investigação qualitativa é a fase de tratamento, análise e interpretação dos dados. Há pois que proceder a uma análise de conteúdo, para lhes dar forma, apesar de não existir uma forma exclusiva para proceder a esta análise, pois existem várias “*análises de conteúdo*” (Bardin, 2004). A análise de conteúdo é um processo dinâmico, não estático, que pode ser feito de diversas formas e a própria análise vai evoluindo conforme vão aparecendo os dados, podendo ser reinventada a cada momento (Bardin, 2004). Numa fase inicial começou por se transcrever o que se pretendia da audição. Depois, foram feitas várias leituras das transcrições, confirmando o que se tinha previamente registado, extraíndo-se frases criadas através de sinopses, de onde se obtém a mensagem essencial da entrevista¹⁰⁷, reduzindo-se o montante de material a trabalhar e identificando-se mais facilmente o *core* da entrevista.

¹⁰⁷ Neste sentido, *vide* Apontamentos da sessão n.º 7, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

Após a transcrição, as frases dos vários entrevistados foram sendo agrupadas procedendo-se a uma organização categorial, organizada na tabela de apoio e controlo (cf. Anexo 4), que foi criada *à priori*, sendo baseada e construída através das questões do guião da entrevista. Foi assim feita uma análise categorial, por forma a permitir identificar as variáveis cuja dinâmica possibilita explicar um determinado fenómeno¹⁰⁸.

À medida que abandonamos o formato estruturado são necessárias técnicas para a construção de algum sentido analítico a partir dos dados brutos que se recolhem das entrevistas, por forma a codificar e a ser possível analisar as respostas abertas, permitindo-se a comparação dos dados recolhidos¹⁰⁹. Para a análise de dados, e também numa pesquisa qualitativa como esta, existem programas que procuram as frases chave e frequência com que o entrevistado utiliza certas palavras e em que contexto. Estes programas facilitam a comparação e a exploração dos dados. Não obstante, *in casu* não foi utilizado um programa de *software* para a análise, tendo-se recorrido a uma tabela de controlo, criada *à priori* com base no guião orientador e condutor da entrevista. Esta tabela foi criada manualmente e permitiu a organização categorial dos dados, facilitando a análise de conteúdo e a posterior análise e discussão de resultados.

No capítulo seguinte será apresentada a análise e discussão de resultados, tendo por base as entrevistas realizadas, bem como a sua organização categorial. As sinopses das entrevistas que se expõem serão apresentadas de forma codificada, com a letra E, de entrevista, e um determinado número, associado à entidade que a prestou. Deste modo, beneficia-se da organização da tabela de controlo criada e, por outro lado, protege-se a identificação dos entrevistados.

¹⁰⁸ Neste sentido e para mais esclarecimentos, *vide* Guerra, 2006, citado nas aulas, de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014, na sessão n.º 7.

¹⁰⁹ Neste sentido, *vide* Apontamentos da sessão n.º 7, das aulas de Métodos de Investigação, lecionadas pela Prof. Doutora Sara Moreno Pires, no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, ano letivo 2013/2014.

4. Oliveira de Frades: Breve Apresentação

A vila de Oliveira de Frades é a sede de um município com pouco mais de 10.000 habitantes, situada no distrito de Viseu, que se divide em oito freguesias.

Esta vila foi selecionada no panorama nacional porque, apesar de se encontrar na região centro e sub região do Dão Lafões, trata-se de um concelho marcado por uma elevada dinâmica local e empresarial, bem como uma manifesta centralidade regional, verificada na abrangência de serviços que assegura aos concelhos vizinhos, designadamente ao nível da educação, e ainda no âmbito das potencialidades ao nível da empregabilidade, conforme alguns estudos realizados o demonstram¹¹⁰.

Além de que, até 31 de agosto de 2014 esta vila acolhia o Tribunal de Comarca de Oliveira de Frades, mas a partir do dia 01 de setembro de 2014, com a Reforma dos Tribunais Portugueses, fundamentada com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e com o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março, perdeu aquele e recebeu um novo serviço de Justiça, a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

¹¹⁰ Neste sentido, e para mais desenvolvimentos, *vide* Ensaio sobre o Encerramento do Tribunal de Oliveira de Frades, estudo realizado pelo Município de Oliveira de Frades.

III. Análise de Resultados

«Tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo». (Henry e Moscovici *apud* Bardin, 2004).

1. Introdução

Um dos momentos mais importantes na investigação qualitativa é a fase de tratamento, análise e interpretação de dados.

A análise de conteúdo de entrevistas, como já se referiu, requer várias leituras das transcrições, procedendo-se a uma organização categorial, tendo em conta o analisado nos capítulos anteriores. Ao longo das várias leituras foi-se registando o que mais importava para a identificação das dimensões da gestão da Qualidade, verificadas com a implementação desta reforma, na Secção de Proximidade de Oliveira de Frades. Para a problemática em estudo foram desde logo definidas as categorias, através das questões que definiram o guião utilizado.

2. Análise e Discussão de Resultados

Para proceder à respetiva análise de resultados, partiu-se de uma tabela de controlo (cf. Anexo 4), na qual as dimensões principais foram previamente definidas. Depois, no seguimento da análise feita no capítulo anterior, decorreram subdimensões, as quais foram também integradas na tabela.

Toda esta construção foi criada, por forma a extrair a maior quantidade de informação possível e importante, recolhida das entrevistas, com vista a responder às questões que nos propusemos estudar.

Assim, seguir-se-á a apresentação de resultados e logo de seguida a sua discussão, relativamente às dimensões definidas.

Como se referiu, a implementação de um sistema de gestão da Qualidade permite proporcionar serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente/utente, melhorando a sua satisfação, através da melhoria contínua e da eficácia do sistema. Com

a reforma dos Tribunais Portugueses, fundamentada com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março, foram criadas algumas alterações, ao nível territorial, estrutural e ao nível de um novo modelo de gestão, garantindo aqueles diplomas legais que o que se visava era uma *prestação de Justiça de Qualidade*.

Seguidamente serão identificadas as dimensões da Qualidade nesses diplomas, apresentadas as respostas relativas à pesquisa dessas dimensões, tendo por objeto um caso concreto, a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades.

A presente reforma diz-se centrada no cidadão e nas empresas, pretendendo um novo funcionamento do sistema da Justiça, alcançando uma prestação de Qualidade. Como objetivos fundamentais pretende o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

1) A Nova Organização Territorial

Para o cumprimento do primeiro objetivo, esta Reforma pretende o alargamento da base territorial, apostando na proximidade com as populações e na centralização dos serviços nas grandes áreas de jurisdição.

Há nesta dimensão da organização territorial duas subdimensões que a LOSJ considera, por um lado a importância da centralização dos serviços e por outro a criação da proximidade.

Quanto à centralização dos serviços, a LOSJ fixou a nova matriz territorial das circunscrições judiciais, fazendo coincidir, em regra, com as centralidades sociais, as novas comarcas, pois considera que as capitais de distrito constituem em regra, as centralidades, onde se verifica uma identificação clara e imediata por parte das populações. Além disso as acessibilidades rodoviárias/ferroviárias são mais, são melhores, facilitadas e garantidas, nos grandes centros.

«(...) Quando tínhamos aqui o Tribunal, nós éramos apenas chamados para ir prestar declarações e alguns esclarecimentos, diretamente no Tribunal.

(...) ao contrário do que acontece agora, após a reforma, o Procurador que está afeto ao nosso concelho veio cá, pontualmente (...). E3

«(...) Oliveira de Frades passou com esta nova Reforma a ser secção de proximidade e isso significa que tem uma intervenção, que não sendo nula, pois a lei permite a realização de alguns atos processuais, (...) é menor (...)» E6

«(...) O antigo Tribunal de Oliveira de Frades, agora secção de proximidade da comarca de Viseu, (...) são instâncias que o órgão de gestão da comarca de Viseu também tem de ter em conta (...) Uma secção de proximidade, vulgo balcão de papéis, não é só isso ou pode não ser só isso (...) perdeu todas as valências que o tribunal de comarca antigo tinha, onde se realizavam todos os julgamentos, onde o processo começava e acabava, agora não é assim, agora o processo ali não acaba, quanto muito, numa determinada fase do seu percurso pode ter uma realização lá (...) Continua a ser uma manifestação de proximidade junto do cidadão, embora com pouca expressão (...) mas hoje em dia com a eletrónica, com as plataformas, com a entrega via eletrónica das peças, eu não estou a ver, (...) que as peças cheguem em mão ao Tribunal (...)» E7

«(...) secção de proximidade que não terá, em princípio qualquer utilidade para o meu trabalho que será feito fundamentalmente em Viseu (...) raramente será utilizada a secção de proximidade (...) entrega de papéis (...) eventualmente um pedido de informação de um processo e para mais nada (...)» E14

Com a LOSJ a comarca de Oliveira de Frades extinguiu-se e passou a estar agregada à comarca de Viseu. Perdeu o tribunal de comarca e ganhou um serviço complementar ou uma extensão do serviço da comarca de Viseu, designando-se essa extensão por secção de proximidade. Através das entidades entrevistadas, considerou-se que o *core* do serviço da Justiça foi para a cidade de Viseu, onde se encontra atualmente o tribunal de comarca. **Verifica-se a centralidade dos serviços como a LOSJ previa.**

Quanto à proximidade, a reforma estabelece que todos os cidadãos e empresas passam a ter acesso a um conjunto de informações de carácter geral e processual, e a poder entregar papéis, documentos, articulados e requerimentos a partir de qualquer secção no âmbito da respetiva comarca, o que acentuará o carácter de proximidade.

*« (...) trabalhar da melhor forma, o mais próximo possível do cidadão, dar todas as informações e fazer tudo o que estiver ao alcance, para ele não ter que sair daqui (Oliveira de Frades) quando a questão é aqui, no concelho e não no distrito. Tudo o que nós podemos, nós fazemos pelas pessoas (...)»
E1*

«(...) Há no cidadão um direito do acesso à Justiça, (...) e devemos estar atentos e preocupados se realmente os cidadãos têm acesso à Justiça ou não, se é-lhes facultado esse direito ou se há entraves, digamos ao exercício desse direito (...).» E8

«(...) Este serviço agora passa para Viseu, (...) o que trás muitos constrangimentos, pois temos de deslocar-nos (...) se temos duas testemunhas, ou cinco testemunhas temos de as encaminhar para Viseu (...) tem de haver uma grande deslocação (...)» E13

«(...) Os funcionários são quase a face da Justiça: quando as pessoas têm alguma coisa para reclamar não vão reclamar com o Juiz, vão reclamar com o funcionário (...)» E10

«(...) só poderemos dar informações se as peças estiverem disponíveis eletronicamente. Há muitos processos que, devido à sua natureza, não é obrigatório que estejam em formato digital e portanto aí nós não temos acesso.(...) recebemos aqui tudo o que as pessoas possam aqui entregar (...). E2

«(...) A lei entrou há relativamente pouco tempo, ainda não há uma opinião formada do relacionamento (...) em relação ao antigo, era fácil, ele existia, e das vezes em que fui chamado correu muito bem, portanto era fácil o

acesso, a todas as pessoas, quer funcionários, quer Procuradores, quer ao Juiz (...)» E8

«(...) como em quase todas as Comarcas, antes funcionava quase como que uma família (...) pela proximidade, tanto entre colegas (...), como com as pessoas (...) bastava vermos as pessoas que já sabíamos qual é que era o processo (...) a Proximidade de facto havia quando existia a Comarca de Oliveira de Frades (...)» E10

Não obstante, quanto à proximidade, quando analisada em concreto, apesar do ainda curto período de vigência da reforma, esta não se verifica. Segundo as entidades entrevistadas, a Justiça ficou mais longe do cidadão, que agora tem de se deslocar à cidade de Viseu para conseguir obter os mesmos serviços que antes obtinha no antigo tribunal de Oliveira de Frades.

Apesar de se tentar trabalhar da melhor forma, prestando o serviço possível junto dos cidadãos, na secção de proximidade, a mesma não pode resolver todos problemas. Existem processos que pela sua natureza não estão informatizados, como são os processos do âmbito penal, aos quais não há acesso informático. Em situações como estas, os funcionários da secção de proximidade, bem como demais profissionais da área, estão obrigados a encaminhar os clientes/utentes para o tribunal da comarca de Viseu. Claro está que existem custos associados na deslocação de um utente, ou de vários, no caso de ser necessário movimentar várias testemunhas. Custos nos transportes, por faltas ao trabalho, ou na alimentação, que podem condicionar o acesso à justiça por parte de alguns clientes/utentes. Custos que podem condicionar o direito do acesso à Justiça por todos os cidadãos. Antes, como algumas entidades referem, era fácil o contacto, funcionando *como uma família*, dada a proximidade que existia até 31 de agosto de 2014. Agora, após a reforma, **não se verifica a necessária proximidade ao cidadão, deste sector em Oliveira de Frades.**

2) A Nova Organização Estrutural

Quanto a esta segunda dimensão, a reforma apostou na formação e especialização, transmitida através do serviço prestado, em cada uma das secções

especializadas, no sentido de proporcionar uma resposta judiciária mais flexível e mais célere.

Há nesta dimensão da organização estrutural duas subdimensões que a reforma considera, por um lado a especialização e a formação e por outro lado a celeridade processual e a flexibilidade nas respostas da Justiça.

Com a reforma os tribunais de comarca passaram a organizar-se em Instâncias Centrais e em Instâncias Locais. Quanto às primeiras, as mesmas desdobram-se em secções cíveis e penais e em secções em áreas especializadas, como as secções de comércio, execução, família e menores, instrução criminal e trabalho, onde é necessário haver uma maior especialização. Quanto às Instâncias Locais, onde se encontram as secções de proximidade, não há uma especialização concreta, mas antes generalizada, capacitando os funcionários a prestar informações em todas as áreas necessárias.

«(...) Os três membros do órgão de gestão tiveram uma formação específica para esse cargo, exatamente virada para esta vertente da gestão (...) este órgão vem gerir o meio, as pessoas, os recursos humanos, os procedimentos, (...) foi também ministrado através de uma plataforma online (...) teve conferências, onde foram abordados vários assuntos relacionados com a questão da gestão dos Tribunais e da Justiça, e que naturalmente tem particularidades face à gestão de uma empresa privada (...) mas não se pode comparar a uma vulgar fábrica de conservas, pois o Juiz não pode fazer x peças por hora, como são contabilizadas as latas (...) tem de ser um modelo adaptado ao sector público e às especificidades das decisões que têm de ser tomadas (...) não se pode pedir que as decisões sejam céleres, tem de se pedir que elas tenham qualidade, pelo que tem que se gerir a Qualidade, o tempo (...)» E7

«(...) Foi realizada uma formação no CEJ para os elementos do órgão de gestão: um curso comum, quer para Juízes, Procuradores, quer Administradores Judiciários, foi um curso com avaliação. (...)A nível de

especialização não houve formação (...) os funcionários já vinham trabalhando nas áreas, houve uma continuidade (...) qualquer um dos funcionários já trabalhou em todas as áreas (...)» E12

«(...) Eu acredito que a Reforma tenha a vantagem da especialização, mas devia haver uma formação antes da especialização, eu estou a especializar-me quase como autodidata (...)» E10

«(...) Não. O que temos é informação através da comunicação social, muito uma pro atividade nossa (...)» E4

«(...) Não houve a preocupação dos responsáveis por esta reforma de vir ao nosso encontro, de nos explicarem as vantagens e as desvantagens, de explicarem como é que isto iria ser operacionalizado, de modo que não houve sensibilidade da parte deles para essa necessidade de nos explicarem como é que iria ser no futuro. (...) Aqui em Oliveira de Frades soubemos tudo pela comunicação social e pela nossa investigação (...) E8

«(...) Nenhuma. Uma pessoa vai-se adaptando, vai-se informando, vai pedindo informações a colegas, à chefia e é assim que se vai tendo essa formação específica. (...)» E11

«(...) Não (...) a única formação que ocorreu foi somente aos órgãos de gestão da Comarca de Viseu (...) efetivamente não aconteceu, (...) ao nível da gestão da Qualidade pode-se considerar uma desvantagem porque não temos se calhar as ferramentas, e os utensílios que precisávamos para que esta reforma dos Tribunais pudesse ser mais profícua, coisa que poderá não vir a ser (...) Não houve formações como houve e bem, relativamente por exemplo a alterações em várias áreas da legislação (...) e se calhar aqui era tão ou mais precisa e não ocorreu (...)» E15

A única formação que existiu com esta reforma foi ao nível do órgão de gestão. Na verdade, este órgão, agora aplicado a todos os tribunais¹¹¹ tinha de se preparar para o novo desafio que a reforma propôs, principalmente sendo ele constituído, por externos ao mundo da gestão organizacional. No caso específico do tribunal da comarca de Viseu, foi constituído por uma Juíza, um Procurador do Ministério Público e um funcionário judicial, que passaram a ser, depois de aprovados pelo respetivo curso de formação específico (art.º 13.º e ss. do DL n.º 49/2014 de 27 de março), a Juíza Presidente, o Procurador do MP coordenador e o Administrador Judiciário da comarca de Viseu.

Quanto à formação às restantes entidades envolvidas na reforma, designadamente em Oliveira de Frades, não existiu qualquer formação administrada, por responsáveis pelo sector. Deveria ter existido uma *informação* que fornecesse as bases fundamentais para a aplicação da reforma, preparando todos os envolvidos para a mudança, o que poderia representar uma mais valia para a sua implementação. **Pelo que, esta subdimensão não se verificou em concreto, em Oliveira de Frades.**

Por outro lado, a reforma visa a celeridade processual e a flexibilidade nas respostas e decisões judiciais, como consequências daquela especialização.

«(...) o objetivo principal foi tornar a justiça mais célere e com a especialização penso que isso se consegue (...).» El

«(...) Agora irá haver uma especialização, embora a secção de proximidade não tenha qualquer especialização. Irá funcionar e penso que isso irá trazer muita vantagem, a nível da celeridade (...) quem estiver numa determinada especialidade só tramita aqueles processos e o estudo-conhecimento é focado naquela especialidade. Antes eramos muito mais abrangentes (...)

¹¹¹ Neste sentido, e quanto a este modelo de gestão, *vide* os estudos desenvolvidos por SANTOS, B. S. *et al.*, “A Gestão nos Tribunais – Um Olhar sobre a Experiência das Comarcas Piloto”, in *Relatório*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, março 2010.

esta especialização e a consequente celeridade que se impõe na Justiça (...) porque num processo em que se arraste quatro ou cinco anos, vão-se perder até nos testemunhos. (...).» E2

«(...) A celeridade creio ser uma consequência natural: um magistrado colocado numa secção de competência especializada, tem aqueles processos daquela natureza, daquela área, e não de outra e portanto isso vai trazer um à vontade na abordagem, na apreciação das questões, que só por si implica maior celeridade. (...)» E6

«(...) efetivamente se eu me preocupar só com um código ou dois, ao fim de um ano, dois anos, eu serei mais competente (...) se trabalhar com vários códigos ao mesmo tempo, sei um bocadinho de tudo, acabo por não saber tudo de nada (...) A especialização é boa, por um lado, por outro lado é má (...) se por algum motivo terei de ser movimentada para outro lado, eu chego lá e não sei fazer nadinha (...)» E9

«(...) apenas passou um mês, não foi suficiente para ter essa especialização, serão necessários meses talvez anos (...) todos os dias aprendemos coisas novas e vamos adquirindo novos conhecimentos, para ajudar a simplificar as situações e ajudar à celeridade processual (...)» E11

As entidades entrevistadas acreditam que um dos objetivos desta reforma seja a especialização, bem como os benefícios que essa poderá trazer, como a celeridade processual e a flexibilidade das respostas. No entanto a formação inicial necessária, por não ter existido, obrigou as entidades envolvidas na reforma, a procurar informação sozinhas, o que poderá ter atrasado o efeito pretendido pela reforma: a especialização e a consequente celeridade processual, bem como a flexibilização nas respostas judiciais.

Não obstante, há também quem considere que a especialização poderá ser desvantajosa a longo prazo, nos casos em que for necessário o desenvolvimento de tarefas posteriores, numa área distinta, que não a da especialização.

Quanto a esta subdimensão, a celeridade processual e a flexibilidade nas respostas judiciais, as entidades entrevistadas acreditam em geral, que é positiva, no entanto, defendem também que será necessário aguardar mais tempo, uma vez que o tempo em vigor desta reforma ainda é curto, para avaliar se essa celeridade trará consequências com resultados positivos. Em geral, pelas entidades entrevistadas, quanto à subdimensão celeridade processual e a flexibilidade nas respostas judiciais, **têm esperança de no futuro se vir a verificar.**

3) A Nova Estrutura de Gestão Tripartida

Quanto a esta terceira dimensão, a reforma apostou na responsabilidade, pela manutenção de recursos humanos, materiais e financeiros, entregue a um órgão de gestão, com vista à melhoria contínua.

Nesta dimensão da organização estrutural a subdimensão é a responsabilidade pela manutenção dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Com a presente reforma, foi criada a estrutura de gestão tripartida, composta, no caso da comarca de Viseu pela Juiz Presidente do Tribunal, pelo magistrado do Ministério Público coordenador e pelo Administrador Judiciário, os quais foram sujeitos à aprovação de um curso especializado, nos termos do Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Para além de cada um destes elementos possuir um leque de competências na área da gestão do tribunal, enquanto órgão conjunto, têm funções ao nível dos recursos humanos, materiais e financeiros. Eles desempenham o papel de líderes em cada uma das suas áreas de atuação, e enquanto órgão de gestão, na prossecução de objetivos comuns.

Quanto aos recursos humanos,

(...) Perdemos pessoas que para além de estarem a prestar serviço estavam também a interagir na economia local de Oliveira de Frades. Perdemos um serviço, as pessoas deixaram de ter determinado serviço e nós perdemos pessoas que se calhar até viviam cá, que almoçavam cá... é todo este o efeito que pode provocado no nosso concelho (...)» E4

«(...) *A diminuição dos recursos humanos? Se tudo tivesse ido para Viseu, mas ficaram cá alguns portanto os recursos humanos são os mesmos (...)*»
E5

«(...) *na secção de proximidade permanecem dois Oficiais de Justiça (...)* prevê-se que os funcionários que fiquem nessas secções de proximidade tenham um grau de conhecimento pelo menos adequado, quer dos serviços do Ministério Público, quer dos serviços da secretaria judicial, e que permitam dar um esclarecimento, ou então se for o caso, um encaminhamento correto dos utentes para a instância adequada (...)» E6

«(...) *O quê que duas funcionárias como elas estão a fazer a receber papéis? Acho que é um desperdício de meios, de dinheiro, para uma escassez de funcionários que nós temos no Tribunal de Comarca em Viseu (...)* perdeu-se mão de obra para as Instâncias de Proximidade (...)» E7

«(...) *Mesmo para os funcionários, um funcionário que seja novo, e que tenha brio profissional, em termos de carreira que almeje outros horizontes, eu acho que se desperdiça por completo a receber papéis (...)* Em termos de recursos humanos isto ficou assim um bocadinho mal gerido: porque faltam funcionários onde é preciso e estão desperdiçados nas Secções de Proximidade (...) há muita falta de oficiais de Justiça e muito mal distribuídos, aliás eu não diria tanto falta, mas mal distribuídos (...)» E7

Não só foram transitados os recursos humanos de Oliveira de Frades para Viseu, como perderam-se pessoas no concelho de Oliveira de Frades, pessoas que deixaram de interagir na economia local, pois deixaram de viver em Oliveira de Frades, no sentido de aí dormir, comer, vestir, divertir, etc., influenciando a economia local.

Verificou-se uma diminuição de recursos humanos com a extinção do tribunal e criação da secção de proximidade, no entanto, não foi uma redução efetiva, no sentido de menos pessoas a trabalhar no sector público, uma vez que as mesmas foram deslocadas para a atual comarca de Viseu. Foi uma deslocação e não uma redução.

Os funcionários que ficam acabam por ter menos funções e são considerados subaproveitados, uma vez que eram necessários junto da comarca de Viseu, onde agora se juntou o *grosso* dos processos do distrito de Viseu. Ficar a trabalhar num local onde não há trabalho pode mostrar-se cansativo, e uma vez mais caracteriza o desperdício do pessoal. **Quanto aos recursos humanos, verificou-se a sua afetação em Oliveira de Frades, devido à sua diminuição.**

Quanto à gestão de recursos materiais,

«(...) As instalações são as mesmas, os meios são os mesmos. A grande diferença é essa: foi um esvaziamento, digamos assim, de conteúdos e diminuição consequente dos recursos humanos (...)» E2

«(...) Relativamente às instalações, estas são as mesmas, houve foi a diminuição do pessoal, (...) Só levaram os processos, e material, levaram muito material para Viseu levaram computadores, impressoras (...)» E1

«(...) Ao nível de instalações aquilo já servia bem o Tribunal de Comarca, melhor servirá agora enquanto Secção de Proximidade, tem lá desperdiçado uma sala de audiências que daria muito jeito noutro sítio, e que agora está lá para uma eventualidade (...)» E7

«(...) O Tribunal era e é um Tribunal com bastante espaço, tem já alguns anos e precisaria efetivamente de algumas obras, não tem ar condicionado, não tem elevador, não tem acesso para deficientes, mas é um Tribunal muito arejado e agradável e ficou lá com dois funcionários, que supostamente ficarão lá a fazer videoconferências, a atender o público e a receber papéis (...)» E9

«(...) se queriam poupar algum dinheiro com a Reforma, não estão a poupar nada, quer dizer, continua a gastar-se luz, têm um Tribunal que pertence ao Ministério que está sob aproveitado (...) continuam a ter as mesmas despesas, de limpeza, luz e têm um edifício que os portugueses

pagaram e que agora está ali que não serve para outra coisa, está sem uso (...)» E10

«(...) Relativamente às Instalações, pode-se considerar que as instalações do Tribunal que eram instalações bastante razoáveis, estávamos a falar, basicamente, de uma biblioteca, de uma sala de audiências, de uma segunda sala de audiências que foi adaptada, duas salas para magistrados, salas para advogados, dois gabinetes de funcionários, um deles do Ministério Público, outro ao nível do secretário, tinham uma sala também onde faziam e utilizavam mais para a alimentação. Basicamente, pode se dizer que ao nível de instalações, que, aqui o Tribunal estava bem servido, e que o que aconteceu, com a Secção de Proximidade as instalações aí continuam, os meios aí continuam, continua um Tribunal com uma dimensão generosa, e que não está a ser aproveitado (...)» E15

Quanto à gestão de recursos materiais, as entidades entrevistadas consideraram que houve um esvaziamento e diminuição dos mesmos. Uma vez que bens móveis como secretárias, computadores, *dossiers*, foram levados para a comarca de Viseu, deixando-se apenas os materiais necessários à execução das competências na secção de proximidade. Quanto às instalações do tribunal, o mesmo apresenta boas condições, apresentando-se arejado, com boa luz e boas condições quanto às salas e compartimentos existentes, apesar de não ter acesso para utentes com mobilidade reduzida e ar condicionado. Apesar da diminuição dos recursos humanos, o espaço continua a ser utilizado, e considerado ao mesmo tempo, como sendo subaproveitado. **Ao nível dos recursos materiais, verificou-se a sua afetação em Oliveira de Frades, devido à sua diminuição e subaproveitamento.**

E finalmente quanto à gestão de recursos financeiros,

«(...) durante este ano 2014 os orçamentos têm uma continuidade, trabalha-se com os orçamentos que vinham dos Tribunais extintos, (...) mas a partir do próximo ano só há um orçamento na comarca (...)» E12

Quanto a estes, não houve uma investigação efetiva, apenas uma resposta de uma das entidades que complementou uma outra pergunta do guião, no sentido de reafirmar a alteração que surgiu com a reforma, designadamente com a prossecução de um orçamento único para a comarca de Viseu, a partir do próximo ano. **Em Oliveira de Frades esta questão, para já, ainda não tem qualquer extensão.**

Em suma, face ao que acabámos de analisar, com a reforma nos tribunais portugueses implementada em 01 de setembro de 2014, o tribunal de comarca de Oliveira de Frades, perdeu todas as valências que tinha e passou a ser uma secção de proximidade, nos termos definidos pela lei.

Em suma, face ao que acabámos de analisar, com a reforma nos tribunais portugueses implementada em 01 de setembro de 2014, o tribunal de comarca de Oliveira de Frades, perdeu as valências que tinha enquanto tribunal da comarca de Oliveira de Frades e passou a ser uma secção de proximidade, nos termos definidos pela lei.

Esta reforma engloba três dimensões da Qualidade na Justiça: a nova organização territorial, a nova organização estrutural e a nova estrutura de gestão tripartida. Cada uma destas dimensões, por vezes subdivide-se. No caso da primeira, subdivide-se na dimensão da proximidade e na centralização dos serviços judiciários, a segunda, designadamente a nova organização estrutural, subdivide-se na especialização e formação, e na celeridade processual e flexibilidade na resposta. E finalmente, a terceira dimensão, a nova estrutura de gestão tripartida subdivide-se na manutenção dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Depois desta análise, cumpre apresentar algumas conclusões, tendo em conta os resultados obtidos.

Com esta reforma, a nova comarca de Viseu tem uma competência alargada correspondente ao distrito, verificando-se aqui a dimensão da centralização dos serviços da Justiça. Assim, o tribunal da comarca de Viseu é uma instituição que se destina a prestar serviço público, pelo que, através dele administra-se a Justiça, aplicando-se as leis, feitas pelo poder executivo e sempre em nome do povo. Desde 01 de setembro que

ele é responsável por todas as instâncias que lhe foram agregadas, tal como sucede com a secção de proximidade de Oliveira de Frades. Como se concluiu da análise de resultados, constata-se a verificação da centralização do serviço, com esta reforma, relativamente a Oliveira de Frades. Quanto à proximidade, apesar do ainda curto período de vigência da reforma, esta não se verifica no concelho de Oliveira de Frades.

Quanto à dimensão relativa à nova organização estrutural, a reforma apostou na formação e especialização, transmitida através do serviço prestado, em cada uma das secções especializadas, bem como na manutenção dos recursos humanos e materiais, nessas secções. Assim, em relação à formação, verificou-se a inexistência da mesma, sendo que, a única formação que existiu com esta reforma foi ao nível do órgão de gestão, pelo que, esta subdimensão não se verificou em concreto, em Oliveira de Frades.

Quanto à celeridade e flexibilidade das respostas, as entidades entrevistadas acreditam, em geral, que é positiva, no entanto, defendem também que é necessário aguardar mais tempo, uma vez que o tempo em vigor desta reforma ainda é curto, para avaliar se essa celeridade trará consequências com resultados positivos. Quanto a esta, não se verificou para já, em Oliveira de Frades.

Finalmente, quanto à nova estrutura de gestão tripartida, a afetação dos recursos humanos verificou-se em Oliveira de Frades, com a sua diminuição. Quanto aos recursos materiais, onde se incluem as instalações, a afetação verificou-se em Oliveira de Frades, com a sua diminuição e desperdício. E por fim, quanto aos recursos financeiros, não existe ainda extensão verificável para Oliveira de Frades.

Algumas considerações, relativas à discussão de resultados

Relativamente à dimensão da organização territorial, temos como subdimensão a proximidade. Nesta secção de proximidade vão assegurar-se serviços mínimos de apoio ao cidadão, designadamente através da receção de documentos, prestação de informações, realização de depoimentos através de videoconferência, entre outros, que permitam a extensão do serviço público da Justiça.

No entanto, nem todos os assuntos podem ser tratados nesta secção, pelo que por vezes é necessário reencaminhar o cliente/utente para o tribunal de comarca de Viseu,

deslocação que pode, em algumas situações, consistir em mais de 100 Km, no total do ir e vir, o que conduz a custos e dificuldades na deslocação, faltas ao emprego, faltas à escola, e quem sabe a desistência na procura e no acesso¹¹² à justiça.

Há no cidadão um direito ao acesso à Justiça e devemos estar atentos e preocupados quanto ao seu efetivo cumprimento. Um dos problemas identificados com a recolha de dados foi relativamente aos processos de Direito da Família, em que a proximidade e o acesso à justiça podem estar condicionados. Por exemplo, os processos da regulação das responsabilidades parentais são normalmente, em Oliveira de Frades, associados a famílias com baixos recursos económicos, com baixos recursos educacionais, tratam-se portanto de agentes frágeis da sociedade. Ora, no concelho de Oliveira de Frades um cidadão que viva numa das extremidades do concelho, para vir ao antigo tribunal, tinha de fazer cerca de vinte Km, no entanto, agora terá de fazer mais quarenta. Ora, estes casos de fragilidade económica e social, o facto dos envolvidos terem de se deslocar a Viseu, os custos económicos que isso acarreta, ao nível do tempo, e da despesa, uma vez que têm de se alimentar durante o tempo que estão em deslocação, são fatores que poderão causar constrangimentos e entraves ao acesso à Justiça, e à procura da defesa. Este exemplo é relativo às famílias destruturadas e com baixos recursos, não obstante, existem outros grupos de risco no concelho, como as crianças, que têm de faltar dias inteiros às aulas «(...) em vez de perderem uma hora ou duas porque estão aqui, e vinham ao Tribunal rapidamente, perderão o dia inteiro e provavelmente, tudo isso vai fragilizar ainda mais a família» E3, bem como a população idosa, que acaba por estar mais sozinha, com mais dificuldades, e a deslocação para Viseu pode ser um problema, ao nível do desembaraço e principalmente dos custos.

Outro grupo, que apesar de não ser de risco, é também envolvido com a distância é o do tecido empresarial do concelho, uma vez que terão de se deslocar por vezes os trabalhadores, em detrimento do trabalho que deixam de realizar, para a

¹¹² Neste sentido, para mais estudo e desenvolvimento desta matéria do acesso à Justiça, vide GRAMATIKOV, M., BARENDRECHT, M., LAXMINARAYAN, M., VERDONSCHOT, J. H., KLAMING, L., ZEELAND, C., “A Handbook for Measuring the Costs and Quality of Access to Justice”, Tilburg Institute for Interdisciplinary Studies of Civil Law and Conflict Resolution Systems, 2009.

participação em audiências deslocadas. A Justiça estando mais longe, terá que implicar mais custos: com as deslocações, sejam próprias, sejam as do advogado ou das testemunhas, bem como outras custas inerentes a um dia passado no tribunal de Viseu, multiplicando-se esses pelos mais dias necessários para a decisão do processo. Uma Justiça mais cara será uma Justiça mais afastada do cidadão.

Oliveira de Frades é um concelho periférico, que não tem muita população, mas um cidadão em Oliveira de Frades tem o mesmo valor do que um cidadão em Viseu, e à partida existem aqui diferenças desde logo no acesso à Justiça, pois o cidadão em Oliveira de Frades se necessitar terá de recorrer à Justiça a um grande centro, o cidadão que já lá está não terá as mesmas dificuldades no acesso.

Um problema inerente poderá ser a insegurança e o desenvolvimento da Justiça privada, por forma a colmatar as injustiças, e ser maior a tentação de se fazer justiça pelas próprias mãos uma vez que «(...) *não vale a pena recorrer à justiça (...)*» E13, porque está longe e fica cara.

Ainda relacionado com a proximidade, e falta dela, as entidades entrevistadas referiram outra questão importante, designadamente a eliminação de princípios básicos que estruturam o sistema de Direito e o Sector da Justiça: o Princípio da Imediação e o efeito da prevenção geral.

O Princípio da Imediação consiste na possibilidade de o Juiz estar próximo das pessoas, conseguir criar uma ligação entre elas, olhar-lhe nos olhos analisando os movimentos reais, e não os movimentos através da videoconferência., isto quanto às testemunhas, uma vez que o arguido terá sempre de fazer a deslocação ao tribunal de comarca. E por outro lado, as entidades entrevistadas referem a perda do efeito da prevenção geral da pena, que consiste no facto de a sociedade conseguir rever-se nas penas que são aplicadas aos arguidos «(...) *vai-se perder muito dessa prevenção geral: saber o que aconteceu ao sr. X, por ter cometido o crime Y. Aquele efeito de alarme de pensar: aconteceu isto ao sr. X, eu não devo fazer o mesmo (...)*» E15; «(...) *Antigamente havia um julgamento e vinha a população toda assistir (...)* agora isso não vai acontecer, fica longe (...)» E10.

Algumas sugestões...

Para finalizar as entrevistas, foi efetuada uma pergunta de carácter mais aberto, no sentido de pedir sugestões relativas ao tema da Gestão da Qualidade na Justiça, seguem-se algumas delas.

Por forma a ultrapassar a distância que se criou com a reforma, e não a proximidade que se pretendia com a mesma, uma das sugestões consistiu em que, para as questões mais sensíveis, como os processos com menores, ou os crimes de violência doméstica, fosse implementada a deslocação de um Procurador do Ministério Público, por exemplo semanalmente, à secção de proximidade de Oliveira de Frades, por forma ouvir os clientes/utentes desses processos, ou outros cidadãos que necessitassem de ajuda.

Ainda no sentido desta dimensão, outra sugestão foi a de que se continuassem a realizar alguns julgamentos na secção de proximidade de Oliveira de Frades, designadamente quando estes impliquem uma inspeção ao local, para averiguar prova e dados, que sejam importantes para a boa decisão da causa.

Finalmente, outra sugestão, mas esta quanto à dimensão da estrutura de gestão tripartida, e relativamente à gestão de recursos, foi no sentido de se deslocarem os profissionais, designadamente o Juiz e o Procurador do MP, em vez do bloco de pessoas que pode estar associado a um determinado processo. Assim, esses profissionais podiam vir ao encontro das populações, *in casu*, Oliveira de Frades, Vouzela e S. Pedro do Sul, por forma a administrar a Justiça e fazer valer o Direito de que as pessoas tenham acesso à Justiça.

Parte III

1. Conclusão, Limitações e Futuras Investigações

Com a presente investigação propusemo-nos a identificar as dimensões da Qualidade presentes nos Serviços Públicos, para depois podermos identificar as dimensões da Qualidade ao nível da mais recente reforma na Justiça, implementada com a Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e pelo Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Finalmente, através do estudo de caso – a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades – identificaríamos as dimensões existentes em concreto, com a aplicação da reforma, na Secção de Proximidade de Oliveira de Frades, e na prestação do serviço público ao nível da Justiça neste concelho. O objetivo foi definido no início desta caminhada e chegados a este momento, sendo possível olhar para trás, pode dizer-se que tentámos cumpri-lo.

Começou por ser feita uma abordagem geral do conceito de Qualidade, o qual tem evoluído ao longo dos anos, tanto ao nível do sector empresarial e de produção, como ao nível do sector dos serviços e da prestação, como, principalmente e desde os anos noventa, ao nível da Administração Pública. Acompanhámos assim a evolução histórica do conceito e da sua filosofia, através do olhar dos vários fundadores e estudiosos.

Posteriormente já quanto aos serviços públicos apresentou-se uma lista de particularidades na definição dos mesmos, foi feita uma descrição relativa às estratégias de implementação, e foram analisadas as vantagens e os obstáculos à adoção de sistemas de Qualidade, tendo em conta um serviço público, que diz respeito a toda a comunidade, e que por vezes se depara com conflitos e divergências de interesses. Apesar dos obstáculos, existem princípios que podem ser atendíveis, o que contribuirá para a prestação de um serviço que visa a melhoria contínua e a satisfação dos clientes/utentes. Foi ainda feita uma breve abordagem aos vários modelos de Qualidade, com especial ênfase no TQM e na CAF, os quais foram desenvolvidos no sector privado e só depois foram transferidos para o sector público. Uma vez que na Administração Pública não há, em regra, mercado, o que se pretende é que estes modelos, ao serem aplicados, tenham como principal objetivo servirem de instrumentos de autoavaliação, permitindo o aumento da Qualidade nas instituições.

Seguiu-se uma análise da evolução da Qualidade na Administração Pública, para logo se passar à análise, no momento seguinte, no sector da Justiça. Começou por se fazer um levantamento relativo aos modelos de administração da Justiça existentes em outros países como a Holanda e a Suécia, para depois se passar ao contexto atual português: a recente reforma nos tribunais portugueses. Fez-se uma análise ao impacto da reforma no sistema, e recolheram-se as dimensões da Qualidade que a reforma visa.

Após essa contextualização passou-se ao momento seguinte, o momento do estudo de caso. A metodologia de trabalho utilizada foi de natureza qualitativa e interpretativa, baseada na avaliação do conteúdo das respostas recolhidas, através de quinze entrevistas realizadas a entidades que prestam serviço público em Oliveira de Frades, serviço esse que se relaciona com o sector da Justiça. Assim, foram entrevistadas entidades como os cinco funcionários do anterior Tribunal de Oliveira de Frades, dois elementos em representação da Delegação da Ordem dos Advogados de Oliveira de Frades, dois elementos em representação do Município de Oliveira de Frades, dois elementos em representação da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Oliveira de Frades, e ainda um elemento em representação da Guarda Nacional Republicana de Oliveira de Frades. Além destas entidades, apesar de não exercerem diretamente funções de serviço público no concelho de Oliveira de Frades, mas exercem funções no âmbito de um novo órgão de gestão criado com esta reforma, que tem implicações também em Oliveira de Frades, foram também convidados a participar neste estudo, a Juiz Presidente o Procurador do Ministério Público coordenador, bem como o Administrador Judiciário da Comarca de Viseu, os quais também contribuíram para esta investigação.

Os meios de investigação utilizados para o levantamento e tratamento de dados envolveram tanto uma pesquisa documental, como a elaboração de entrevistas semiestruturadas individuais.

Assim, com a reforma nos tribunais portugueses implementada em 1 de setembro de 2014, definem-se três importantes dimensões da Qualidade na Justiça: a nova organização territorial, a nova organização estrutural e a nova estrutura de gestão tripartida. Quanto à primeira dimensão, ela subdivide-se na dimensão da proximidade e

na centralização dos serviços judiciais, e através da análise de conteúdo constatou-se que, quanto à secção de proximidade, verifica-se a centralidade dos serviços como a LOSJ previa, mas não se verifica a necessária proximidade ao cidadão, deste sector em Oliveira de Frades.

Quanto à segunda dimensão, designadamente a nova organização estrutural, que se subdivide na especialização e formação, e na celeridade processual e flexibilidade na resposta, através da análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se que relativamente à formação especializada, esta não se verificou em concreto, em Oliveira de Frades. Quanto à celeridade processual, esta não se verificou para já no concelho em estudo, mas as entidades entrevistadas mostram esperança que no futuro ela venha acontecer, como consequência da especialização.

E finalmente, quanto à terceira dimensão, a nova estrutura de gestão tripartida relativamente à manutenção dos recursos humanos, materiais e financeiros. Quanto aos recursos humanos, verificou-se a sua afetação em Oliveira de Frades, devido à sua diminuição, quanto aos recursos materiais, onde se incluem as instalações, a afetação verificou-se em Oliveira de Frades, devido à sua diminuição e subaproveitamento. E por fim, quanto aos recursos financeiros, não existe, para já uma extensão verificável para Oliveira de Frades.

A identificação das dimensões pode ajudar o Sector da Justiça a priorizar as ações, considerando a perceção das entidades prestadoras de serviço público em Oliveira de Frades, que de alguma forma se relacionam com o Sector da Justiça, representado em Oliveira de Frades por uma Secção de Proximidade. A identificação destas dimensões permite que se eleve a Qualidade dos serviços, e estimule a atuação dos gestores – no âmbito do modelo tripartido das comarcas, designadamente a comarca de Viseu – no sentido de melhorar alguns condicionantes que se verifiquem, de modo a fazer valer os três pilares essenciais da Reforma que prevê uma melhoria da Qualidade na Justiça: a centralização, mas adequação às insuficiências e impossibilidades/dificuldades de acesso, a especialização dos prestadores de serviços, mas com vista à celeridade processual, e o modelo de gestão tripartido, com o cuidado

de designar os objetivos, criar medidas de desempenho, monitorizar a atuação e promover a melhoria contínua todos os dias.

Este tratou-se de um estudo embrionário quanto ao tema em concreto, uma vez que a reforma acaba de ser aplicada, daí que conduza ao levantamento de uma vertente positiva e de uma vertente negativa.

Começamos pela negativa, esta investigação, ocorrendo numa fase tão inicial da reforma acaba por recolher dados objetivos, que possibilitam a identificação das dimensões em determinados casos, ou determinam a sua não verificação noutros casos. No entanto, esta recolha de dados tão embrionária captou facilmente, e se calhar ainda primeiro do que aquelas dimensões, também os *males* da reforma, os problemas da sua implementação, as crises e os *crashes* criados no sector da Justiça, verificados a partir do dia 01 de Setembro. Devido à comunicação social, mas também devido ao conhecimento prático, todas as entidades entrevistadas manifestaram a sua opinião sobre a aplicação da reforma neste primeiro mês de vigência. «*Uma reforma que não atendeu às necessidades do cidadão*», «*visou princípios economicistas*», «*limita os acessos à Justiça*», são algumas das considerações apontadas e indicadas, no âmbito desta tal vertente negativa, que um estudo embrionário como este acarreta.

Não obstante, aqui chegados, há também a vertente positiva do mesmo que é, face ao seu objetivo, de um tratamento inicial de dados, surge como o início dos estudos a desenvolver no âmbito do tema da Qualidade na Justiça. Agora apenas foram identificadas as dimensões da Qualidade que a reforma visa, mas no futuro podem ser mensuradas essas dimensões, no sentido de apurar a eficácia da implementação do sistema. No entanto, outros estudos paralelos podem ser realizados, como as limitações do acesso à Justiça. Não só ao nível da sua identificação, mas também ao nível da sua verificação, depois de algum tempo decorrido sobre esta reforma, tal como o apurando das causas/efeitos da sua verificação ou não verificação.

Em suma, uma série de estudos poderão a partir de agora ser desenvolvidos tendo em conta este tema abrangente, mas atual. Não se atreve a dizer que este estudo é uma forma de abrir as portas a todos os outros que hão de vir, mas aceita-se a

consideração que este estudo poderá ajudar, tendo em conta as suas limitações, a construir as bases, de contextualização dos próximos estudo.

2. Referências Bibliográficas

BANK, John, “*Qualidade Total – Manual de Gestão*”, 2. Ed., Edições CETOP, 1998

BARDIN, L. “*Análise de conteúdo*”, Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, A. *et al.*, “*Justiça em Crise? Crises da Justiça*”, Publicações Dom Quixote, 2000.

BATISTA, Maria da Graça, CUNHA, Miguel Pina e, “*Qualidade de Serviço – Uma Introdução aos Conceitos Gerais*”, Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico, 2012.

BOGDAN, Robert & BIKLEN, Sari, “*Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*”, Porto: Porto Editora, 1994

BOLA, M. F. R., “*Fatores Inibidores de Sistemas de Gestão da Qualidade – Estudo de Caso*”, Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública, da Universidade de Aveiro, 2012

BONI V., QUARESMA, S. J. “*Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*”, in *Revista Eletrónica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2, n. ° 1, Jan-Jul/2005, pág. 68-80.

BOURDIEU, Pierre, “*A miséria do mundo*” - Tradução de Mateus, S. S. 3. ° Ed., Petrópolis: Vozes, 1999.

CARAPETO, C., FONSECA, F., “*Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*”. 2.ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

CARRILLAT, F. A., e JAMARILLO, F., “*The Validity of the SERVQUAL and SERVPERF Scales: a Meta-Analytic View of 17 Years of Research Across Five Continents*”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 Iss:5, mai. 2007, pág. 472-490.

COELHO, N., “*Gestão dos Tribunais e Gestão Processual, Curso de Direção de Comarca*”, Centro de Estudos Judiciários, 2013/2014.

CONTINI, F., CARNEVALI, D., “*The Quality of Justice in Europe: Conflicts, Dialogue and Politics*”, Research Institute on Judicial Systems, Italian National Research Council, jun. 2010.

CORREIA, Ana Lúcia A., “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, Dissertação de Mestrado em Psicologia Jurídica, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2013.

CROSBY, Philip B. “*Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times*”, New York: McGraw-Hill, 1996.

CRUZ, C. V. e CARVALHO, O., “*Qualidade Uma Filosofia de Gestão*”, 3.ª Ed., Texto Editora, Lisboa, 1998.

CUNHA, M. P. “*Comportamento Organizacional e Gestão de Empresa*”, com a coordenação de Carlos Miguel Alves Marques, Miguel Pina e Cunha, 1.ª Ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa 1996.

CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., DAHAB, S., “*Gestão da Qualidade: Uma Abordagem Dialética*”, RAC, Edição Especial, 2001, pág. 197-215.

DALE, Barrie, COOPER, Cary, “*Qualidade Total e Recursos Humanos – Um guia para executivos*”; Editorial Presença, 1995.

EBERLE, L., MILAN, G. S., LAZZARI, Fernanda, “*Fórum – Identificação das Dimensões da Qualidade em Serviços: Um Estudo Aplicado Numa Instituição de Ensino Superior*”, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S. Paulo, RAEletronica, v. 9, n.º 2, art., Jul/Dez, 2010.

FLICK, U., “*Métodos qualitativos em investigação científica*”, Lisboa: Monitor Projectos e Edições Lda, 2005.

FRAGA, H. C. J. R, FUKUTANI, K. F., CELES, F. S., BARRAL, A. M., OLIVEIRA, C. I., *Evaluation oh the Implementation of Quality System in a Basic Research Laboratory: Viability and Impacts*, Trabalho realizado no Laboratório de Imunoparasitologia do Centro de pesquisas Gonçalo Moniz, Fundação Oswaldo Cruz-FIOCRUZ, Salvador, Brasil, 2012.

GOETSCH, D. L., DAVIS, S. B., *“Introduction To Total Quality – Quality Management for Production, Processing and Services”*, 2.ª Ed., Prentice-Hall, 1997.

GONÇALVES, Maria João S. S., *“Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica”*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Jurídica, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2013.

GOUVEIA, J. B., *“Constituição da República Portuguesa e Legislação Complementar/Constituição. 1976”*, 1ª Ed. Lisboa: Wolters Kluwer Portugal, 2012.

GRAMATIKOV, M., BARENDRECHT, M., LAXMINARAYAN, M., VERDONSCHOT, J. H., KLAMING, L., ZEELAND, C., *“A Handbook for Measuring the Costs and Quality os Acess to Justice”*, Tilburg Institute for Interdisciplinary Studies of Civil Law and Conflict Resolution Systems, 2009.

GRÖNROOS, C. *“Service Management and Marketings- A Customer Relationship Management Approach”*, 2.ª Ed. England: Jonh Wiley & Sons, 2001

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *“Metodologias qualitativas na Sociologia”*, 5.ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

IS’HAQ, M. M., MUSA, S., BELLO, T. H., *“Quality of Property Management Service in Public Educational Buildings in Nigeria”*, in *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 4, n.º 2, mai. 2013, pág. 753-759.

ISHIKAWA, K. *“Guide to Quality Control”*, New York: Asian Productivity Organization, 1988.

ISHIKAWA, K. “*La Gestion de la Qualité: Outils et Applications Pratiques*”, Paris: Dunod, 1986.

JONES, C. “*Total Quality, Quality Management & The Role of Management Services*”, in *Management Services*, nov. 1992, pág. 18-22.

JURAN, J. M. “*A Qualidade Desde o Projeto: Novos Passos Para o Planeamento da Qualidade em Produtos e Serviços*”, São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. “*Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*”, 2.ª Ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 1990.

KOETZ, C. I., SANTOS, C. Pizzutti dos, KOPSCHINA, Luís Carlos Yillana, “*A Sinalização da Qualidade nos Serviços*”, *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 16, n.º 3, jul/set 2009, pág. 81-97.

LÖFFLER, E., BOVAIRD T., “*Public Management and Governance*”, London, New York: Routledge, 2003.

LOPES, Albino, CAPRICHIO, Lina, “*Manual de Gestão da Qualidade*”, Editora RH, Lisboa, 2007.

LOURENÇO, C. D. S., KNOP, M. F. T., “*Education in Business Administration High an Services Quality Perception: a SERVQUAL Scale Application*”, in *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo*, V. 13, n.º 39, abr./jun., 2011, pág. 219-233.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. “*Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*” São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MADEIRA, Paulo Armando, PIRES, Maria T. P. e PINTO, R., “*Listas de Verificação da Não Qualidade – Reflexão sobre a Qualidade dos Serviços, Qualidade em Serviços Públicos*”, Ed. Secretariado para a Modernização Administrativa, Lisboa, março, 2005.

MÄNTUSAARI, M. “*The Risks of Using TQM Philosophy in Developing the Quality of Social Welfare Services*”, *Scand J. Soc Welfare*, Blackwell, 1998, pág. 9 - 16.

MELO, A. M. S., “*A Excelência dos Serviços como Vantagem Competitiva das Empresas Hoteleiras – O Caso da Região Porto e Norte de Portugal*”, Dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2002.

NANCE, W., DARIN, W., “*Service Performance and Procedural Justice: The Mediating Roles of Family Life Cycle and Culture*”, in *Journal of Services Marketing*, 2009, pág. 195-207.

NEVES, A., “*Gestão na Administração Pública*”, 1.^a Ed. Editora Pergaminho, 2002.

NEVES, José, “*A Gestão da Qualidade Total no Sector da Administração Pública*”, *Recursos Humanos Magazine*, jul./ago., pág. 34-35, 2002.

PEDROSO, J., TRINCÃO, C., DIAS, J. P., “*Por Caminhos da(s) Reforma(s) da Justiça*”, Coimbra Editora, 2003.

PINTO, Abel, SOARES, Iolanda, “*Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a Sua Implementação*”, 1.^a Ed., Edições Sílabo, Lisboa, 2010.

PINTO, Sofia Salgado, “*Gestão dos Serviços – A Avaliação da Qualidade*”, Editorial Verbo Lisboa – S. Paulo, 2003.

PIRES, António Ramos, “*Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*”, 2.^a Ed. Sílabo Gestão, Abril, 2000.

PIRES, Ramos, “*Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*”, Lisboa Edições Sílabo, 2000.

REDMAN, T., MATHEWS, B., WILKINSON, A., SNAPE, E., “*Quality Management In Services: Is The Public Sector Keeping*”, in *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 8, n. ° 7, 1995, pág. 21-34.

RIBEIRO, Rita Sandra Barros, “*A Qualidade na Administração Local – A Ferramenta CAF*”, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Autárquicas, da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2007.

ROCHA, J. A. Oliveira, “*Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*”, 2.^a Edição, Escolar Editora, 2010.

ROCHA, J. A. Oliveira, “*Gestão Pública e Modernização Administrativa*”, Edição INA – Instituto Nacional de Administração, 2001.

SANTOS, B. S., “*A Gestão nos Tribunais – Um Olhar sobre a Experiência das Comarcas Piloto*”, in *Relatório*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, março 2010.

SANTOS, B. S., GOMES, C., SANTOS, E., HENRIQUES, M., FERNANDES, D., RIBEIRO, T., COSTA, D., MORAIS, J., LOPES, J. M., MENDES, L. A., MANO, M., “*Para uma revolução democrática da justiça*”, 3.^a Ed., São Paulo: Cortez Editora, 2011.

SANTOS, B. S., MARQUES, M. M. L., PEDROSO, J., FERREIRA, P. L., “*Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas: o Caso Português*”, Centro de Estudo Judiciários e Edições Afrontamento, 1996.

SCARITZER, D., KORUNKA, C., “*New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from the Employees’ and Customers’ Perspectives*”, in *Total Quality Management*, vol. 7, n. ° 11, set./2000, pág. 941-953.

SIMÕES, José Alberto Machado, “*Qualidade na Administração Pública – Estudo Comparativo entre o Modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a Common Assessment Framework (CAF)*”, Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, maio 2011.

SOARES, L. M. “*A Ética na Administração Pública*”, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008.

SOUZA, M. A., COLLAZIOL, E., “*Planning and Controlling of Quality Cost: An Investigation on Managerial Practice*”, *Revista Contabilidade Financeira – USP, São Paulo*, n. ° 41, mai./ago. 2006, pág. 38-55.

TOLFO, S. R., “*Qualidade Total – Um Novo Paradigma?*”, Departamento de Ciências da Administração, 2000.

TONTINI, G., WALTER, S. A., “*Background to the Perceived Quality of a Business Course: A Nonlinear Approach*”, in *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 13, n. ° 40, jul./set., 2011, pág. 264-280.

VALLES, Miguel S. “*Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*”, Madrid: Editorial SÍNTESIS, S.A., 1997.

VENTURA, M. C. A. A., FERREIRA, M. M. F., LOUREIRO, C. R. E. C., OLIVEIRA, J. N. C. C., CUNHA, N., J. J. C. J., “*Higer Education Quality and Self Evaluation – Validation of Student’s Opinion Scales at a Nursing School*”, *Artigo de investigação publicado na Revista Referência*, II Série, n. 10 – jul. 2009.

VORA, Manu K., “*Business Excellence Through Quality Management*”, in *Total Quality Management*, vol. 13, n. ° 8, 2002, pág. 1151-1159.

WILKINSON, A., MCCABE, D., KNIGHTS, D., “*What Happening in Quality in the Services – Research and Concepts*”, in *The TQM Magazzine*, vol. 7, n. ° 4, 1995, pág. 9-12.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D., “*Marketing de Serviços: A Empresa Com Foco No Cliente*”, 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

3. Referências Webliográficas

<file:///C:/Users/sam/Downloads/16-254-3-PB.pdf>, consultado em setembro, 2014.

http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/formacao_jornadas.php#pareceres, consultado em agosto, 2014.

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes, várias vezes consultado entre maio e outubro, 2014.

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_main.php, consultado diversas vezes, sempre que se consultou legislação aplicável e atualizada.

<http://www.portugal.gov.pt/pt/a-democracia-portuguesa/os-tribunais/os-tribunais.aspx>, consultado em setembro, 2014.

<http://www.sisp.it/files/papers/2010/francesco-contini-davide-carnevali-888.pdf>, consultado em setembro, 2014.

4. Legislação Utilizada

Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto, Lei da Organização do Sistema Judiciário
Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março

ANEXOS

Anexo 1. Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

1. **Caracterize** brevemente a instituição onde trabalha.
2. Em que medida o exercício das suas funções **relaciona-se com o Sector da Justiça?**
3. Em que medida o exercício das suas funções **relacionava-se com o antigo Tribunal de Oliveira de Frades?**
4. Enquanto profissional e prestador(a) de serviços que interage com o Sector da Justiça em Oliveira de Frades foi-lhe proporcionada **formação específica** sobre a Reforma dos Tribunais, iniciada a 01 de Setembro de 2014?
5. No seu entender, qual o **objetivo** da Reforma dos Tribunais, iniciada a 01 de Setembro de 2014?
6. O que sabe sobre a **organização estrutural** da Secção de Proximidade de Oliveira de Frades?
 - a. Quanto aos recursos humanos?
 - b. Quanto às instalações?
 - c. Quanto à especialização?
7. Considera existirem **vantagens** com esta Reforma para a população de Oliveira de Frades? Apresente alguns exemplos.
8. Considera existirem **desvantagens** com esta Reforma para a população de Oliveira de Frades? Apresente alguns exemplos.
9. Como **descreve/avalia a aplicação da Reforma** dos Tribunais em Oliveira de Frades?
10. Gostaria de tecer algumas **considerações relativas ao tema da Gestão da Qualidade aplicado na Justiça**, considerando esta Reforma a decorrer nos Tribunais Portugueses?

Muito obrigada pela sua participação.

Anexo 2. Pedido de Colaboração – Exemplo.

Exmos. Srs. ...

Coimbra, 15 de Setembro de 2014

Assunto: Entrevista de Investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

O meu nome é Joana Lopes e enquanto aluna finalista do Mestrado em Administração Pública Empresarial, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, encontro-me neste momento, sob a orientação dos Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes, a realizar a minha Dissertação de Mestrado subordinada ao tema “A Gestão da Qualidade e a Justiça”, e com o título “*A Identificação das Dimensões da Gestão da Qualidade na Reforma dos Tribunais Portugueses – Estudo Caso: a Secção de Proximidade de Oliveira de Frades*”.

Esta Investigação tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços públicos, para depois identificar as dimensões da Gestão da Qualidade visadas com a Reforma dos Tribunais Portugueses e finalmente identificar as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A recolha de dados será concretizada mediante a realização de entrevistas a uma amostra constituída por pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de serviço público, o qual se possa relacionar com a prestação de serviços no sector da Justiça.

Os critérios de seleção da amostra para este estudo passam, portanto, pela ligação profissional a Oliveira de Frades e pela experiência profissional nesta área.

Face a todo o exposto, venho pela presente solicitar a colaboração de V. Exa. na realização de uma entrevista nos moldes *supra* referidos, convidando-a a si, Exma. ..., em representação da ... de Oliveira de Frades. Caso possa e queira colaborar no estudo, agradece-se a indicação da V/disponibilidade para o efeito, indicando da minha parte como preferência para a realização das entrevistas, os dias 6 a 10 de Outubro de 2014.

Antecipadamente grata pela atenção disponibilizada,

Com os melhores cumprimentos,

Joana Lopes
Mestranda em Administração Pública Empresarial
FDUC – Universidade de Coimbra
Email: joana.rsg.lopes@gmail.com
Tlm: 965490778

Anexo 3. Consentimento Para a Realização da Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: _____ Sexo: M F Função: _____

Tempo de função: _____

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: __/__/____

¹ Adaptado através do modelo utilizado em duas Dissertações de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, no Porto, de GONÇALVES, Maria João S. S., 2013 e CORREIA, Ana Lúcia A., 2013.

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 30 Sexo: M F Função: ADVOGADA
Tempo de função: 8 ANOS

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 17/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 34 Sexo: M F Função: secretária CPCJ de O-frades

Tempo de função: 8 ANOS

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 8/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:
Idade: <u>37</u> Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Função: <u>PATROLHEIRO</u>
Tempo de função: <u>11 ANOS</u>
Consentimento Informado:
<input checked="" type="checkbox"/> Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.
Data: <u>08/10/2014</u>

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Praticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 38 Sexo: M F Função: Presidente APCJ do Oliveira de Frades

Tempo de função: 5 anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 8/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 42 Sexo: M F Função: Escritor auxiliar

Tempo de função: 13 anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 19/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 44 Sexo: M F Função: Presidente Assembleia Municipal de Oliveira de Frades
Tempo de função: 5 Anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 9 / 10 / 2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 44 Sexo: M F Função: Escrivão Auxiliar
Tempo de função: 16 anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 10/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 48 Sexo: M F Função: Priz presidente de concelho
Tempo de função: Seis meses

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 14/10/09

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Praticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 48 Sexo: M F Função: Escrivã de Direito
Tempo de função: cerca de 5 anos

Consentimento Informado:

Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 10/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Praticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais: Idade: <u>51</u> Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Função: <u>Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Frades</u> Tempo de função: <u>9 (nove) anos</u>
Consentimento Informado: <input checked="" type="checkbox"/> Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera. Data: <u>10/10/2014</u>

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 55 Sexo: M F Função: escrivã adjunta
Tempo de função: 23 anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 08/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais: Idade: <u>58 A</u> Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Função: <u>Magistado do Ministério Público</u> Tempo de função: <u>32 A.</u>
Consentimento Informado: <input checked="" type="checkbox"/> Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera. Data: <u>9/10/2014</u>

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 59 Sexo: M F Função: Oficial de justiça
Tempo de função: 33 anos de serviço

Consentimento Informado:

Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 08/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (cf. Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais:

Idade: 60 Sexo: M F Função: Administradora judicial
 Tempo de função: 32 (Trinta e dois) anos

Consentimento Informado:

- Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera.

Data: 10/10/2014

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “Práticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.”

A Entrevista¹

Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da preparação da Dissertação de Mestrado em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolvida pela Mestranda Joana Lopes, sob orientação do Exmo. Senhor Mestre Ireneu Mendes.

É dirigida a pessoas que exercem, em Oliveira de Frades, uma atividade ligada à prestação de Serviços, no sector da Justiça.

Esta entrevista tem como objetivo identificar as dimensões da Gestão da Qualidade nos Serviços, para posteriormente compreender os instrumentos que subjazem à Reforma que se encontra a decorrer nos Tribunais Portugueses desde o dia 01 de Setembro de 2014, orientada pela Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto e o Decreto Lei n.º 49/2014 de 27 de março. Assim, depois de identificadas as dimensões da Gestão da Qualidade nos serviços, serão identificadas, em concreto e através das entrevistas, as dimensões da Gestão da Qualidade na Secção de Proximidade em Oliveira de Frades.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 minutos e será gravada em áudio, para que seja possível analisar os seus conteúdos.

A participação neste estudo é voluntária. Caso aceite participar, deverá antes de mais prestar o seu consentimento (*cf.* Baixo – Consentimento Informado). Apenas os investigadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados e, por isso, as respostas são totalmente confidenciais.

Antes de começar a entrevista certifique-se que vê esclarecidas quaisquer dúvidas que possa ter. Qualquer questão ou dúvida adicional pode ser dirigida à autora, a partir do E-mail: joana.rsg.lopes@gmail.com

Dados Pessoais: Idade: <u>61</u> Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Função: <u>Advogado</u> Tempo de função: <u>34 anos</u>
Consentimento Informado: <input checked="" type="checkbox"/> Declaro ter sido informado (a) e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões. disponho-me a participar no mesmo e a responder de forma sincera. Data: <u>10/10/2014</u>

¹ Este modelo foi conseguido e adaptado através do modelo utilizado em duas Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, em 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “*Praticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental*”, e a de Maria João Santos Silva Gonçalves, “*Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.*”

Anexo 4. – Tabela de Controlo² – para a análise de conteúdo das entrevistas.

² Em alguns estudos, por exemplo, as Teses de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, do Porto, de 2013, orientadas pela Exma. Senhora Professora Ana Isabel Sani, designadamente a Dissertação de Ana Lúcia Aranda Correia, “Praticas Interventivas em casa de Abrigo Junto de Crianças Expostas à Violência Interparental”, e a Dissertação de Maria João Santos Silva Gonçalves, “Justiça e Proteção à criança Vítima e Testemunha em Processos-Crime por Violência Doméstica.”

Dimensão/Cat.	Questão	Unidade de Análise	E.
		Transcrição	
Identificação	1. Caracterize brevemente a instituição onde trabalha.	«(...) Fazem-se aqui as videoconferências, para as pessoas não terem de se deslocar aos julgamentos que se realizam na Comarca de Viseu, antes era diferente. Antes (...) os processos todos cá, e agora não, não temos processos nenhuns cá. Antes tínhamos acesso físico aos processos e agora não (...) mas continuamos a ter acesso eletronicamente, continuamos a poder dar informações às pessoas eletronicamente, só que nem tudo está eletrónico (...) às vezes temos de contactar diretamente a Comarca de Viseu para consultar coisas que só estão fisicamente no processo, uma vez que ainda não está tudo informatizado (...)».	1
		«(...) Atualmente é uma Secção de Proximidade da Comarca de Viseu (...), até 1 de Setembro de 2014 era Tribunal da Comarca de Oliveira de Frades que entretanto foi extinto». «(...) foram transferidos três funcionários para a Comarca de Viseu, e neste momento os que ficaram estão com muito menos funções do que as que tinham (...) Por força desta reorganização judiciária apenas estamos a dar informações na medida do possível, porque há todo aquele problema com a plataforma informática, mas na medida do possível estamos a receber as pessoas. Portanto, recebemos as peças processuais, encaminhamos para Viseu e neste momento basicamente é isso (...)».	2
		«(...) as Comissões de Proteção são Instituições não judiciárias, com autonomia funcional. Oliveira de Frades tem neste momento 9 elementos na Comissão restrita (...) trabalhamos os processos, sempre que há perigo, reunimos e é nessa reunião que se decide se se abre ou não processo na Comissão de Proteção. Trabalhamos neste momento no edifício da Câmara Municipal e com o apoio logístico todo da Câmara Municipal de Oliveira de Frades (...)»	3
		«(...) Tem competência territorial no concelho, e o objetivo é desde a prevenção e o perigo na criança e no jovem, e também, havendo perigo, depois a instauração do processo, acompanhamento da família para eliminação desse perigo (...)»	4
		«(...) A Guarda Nacional Republicana é uma instituição que ajuda o cidadão (...)»	5
		«(...) Estamos no embrião da implementação da nova reforma judiciária e a atual Comarca de Viseu (...) vai do Rio Mondego ao Rio Douro e fica aqui entalada entre a Guarda e Aveiro (...)» «(...) O Tribunal da Comarca de Viseu é um órgão com consagração constitucional, e é um órgão de administração da Justiça (...)»	6
		«(...) O Tribunal da Comarca de Viseu é uma instituição que se destina naturalmente a prestar serviço público. Nele administra-se a Justiça. Os Tribunais é isso que fazem: é administrar a justiça, aplicando as leis feitas pelo poder executivo e sempre em nome do povo. Esta é também a função dos juizes que trabalham no Tribunal. A função de Presidente de Comarca, que digamos assim, é uma figura inovadora no sistema judiciário português, a partir apenas de 01 de Setembro deste ano de 2014, tem que ver com o sistema de gestão que se quis para os	7

		<p>Tribunais e que se implementou agora através da reforma. Houve uma primeira fase em algumas comarcas experimentais em que já se ensaiou este modelo de gestão nos Tribunais, com ligeiras, enfim, não muitas alterações, agora nesta lei que está em vigor, porque existiu primitivamente uma. Mas em síntese, a figura do Juiz Presidente e dos órgãos de gestão, modelo tripartido que são o Juiz Presidente, o Procurador Coordenador do Ministério Público e o Administrador Judiciário, que têm em vista, digamos assim, ponderar, acordar, decidir dos aspetos de gestão do Tribunal, (...)»</p> <p>«(...) há muitos aspetos que têm que ver com o antes e o depois da decisão, que devem ser tarefas de outras pessoas, que não do Juiz da causa, tratadas por pessoas vocacionadas para fazer essa gestão, seja das instalações, seja do andamento dos processos, seja ao nível económico, enfim, uma série delas que realmente saem da área nobre do que é a tarefa do Juiz, porque ele foi preparado para decidir, não foi preparado para gerir. (...)»</p> <p>«(...) há uma série de instrumentos que em termos de gestão que podem ser adotados para facilitar, acelerar e tornar mais eficiente este processo da gestão, designadamente aquilo que se pretende numa justiça eficiente, que é a sua celeridade (...)»</p> <p>«(...) Acho que sem interferir na decisão da causa, sem intervir na decisão do processo, que os órgãos de gestão podem contribuir para que a Justiça, com esta Reforma, agora ainda numa fase muito embrionária, venha, a breve trecho, a repercutir de facto, este avanço que é o de gerir melhor de facto, a Justiça em Portugal (...)».</p>	
		<p>«Função social e cívica na Assembleia Municipal (...) fomos eleitos pelos cidadãos e estamos atentos aos anseios que a população tem, que nos elegeu. Portanto o nosso compromisso é por estas pessoas, para procurarmos o melhor para esta gente.»</p> <p>«(...) Estas pessoas confiaram em nós de tentarmos lutar, pelas armas que temos, pelos meios que temos, pelas funções que temos, pelas competências que temos, de lutarmos pelos anseios, de uma terra melhor, de um futuro melhor, de uma justiça melhor, de uma vida melhor, de melhor emprego, de melhores serviços de modo que a é na Assembleia Municipal é assim o fórum onde estas ideias convergem e onde as pessoas as debatem e escolhem um melhor rumo na opinião delas. »</p>	8
		-	9
		-	10
		«(...) Por causa da reforma do mapa judiciário extinguiram os lugares em Oliveira de Frades e alguns funcionários foram transferidos para Viseu (...)».	11

		<p>«(...) Com a Reforma que se implementou a partir de 1 de Setembro, as novas Comarcas têm uma abrangência, no caso de Viseu e em regra geral, correspondente ao distrito. (...) De facto a Comarca em termos de área geográfica é muito grande e com diferentes características.»</p> <p>«(...) órgão de gestão constitui-se pela Juiz Presidente, o Sr. Procurador Coordenador e pelo Administrador Judiciário (...) é o órgão que exerce as funções de gestão da comarca, em consonância com todo os elementos (...) toda a Comarca depende deste órgão, ao nível económico, financeiro, verifica as necessidades das secções especializadas, bem como as Secções de Proximidade para as dotar com os meios necessários ao exercício das suas funções (...)»</p> <p>«(...) durante este ano 2014 os orçamentos têm uma continuidade, trabalha-se com os orçamentos que vinham dos Tribunais extintos, (...) mas a partir do próximo ano só há um orçamento na comarca (...)»</p>	12
		«(...) Um município com pouco mais de 10.000 habitantes (...)»	13
		«(...) A minha vida é o contacto diário com os Tribunais e a Justiça e com as necessidades das pessoas relativamente à Justiça. (...)»	14
		«(...) neste âmbito da Advocacia tenta-se prestar um serviço de qualidade ao cliente, apoiar o cliente, e fazer com que o nosso trabalho seja um trabalho satisfatório e de qualidade para o cliente (...)»	15
	2. Em que medida o exercício das suas funções relaciona-se com o Sector da Justiça?	<p>«As minhas funções relacionam-se todas com o sector da Justiça (...) tenho que trabalhar da melhor forma, o mais próximo possível do cidadão, dar todas as informações que eu posso e fazer tudo o que eu puder para ele não ter que sair de Oliveira de Frades (...)»</p> <p>«(...) há coisas que nós aqui não resolvemos, principalmente porque nós não temos aqui magistrados, e isso pode até ser uma situação transitória, pode mudar, pode vir cá um magistrado, por exemplo um senhor Procurador, dava jeito que viesse cá para atender o público de vez em quando, mas por enquanto temos de dizer às pessoas que têm de se deslocar a Viseu (...)»</p>	1
		-	2

<p>Organização Territorial: proximidade e centralização dos serviços</p>	<p>«(...) Nós trabalhamos com o sector da Justiça até porque o Ministério Público ou o Procurador que está afeto ao nosso concelho é quem fiscaliza e quem acompanha e quem nos tira dúvidas em alguns processos que nós acompanhamos. Ou então em quando os processos passam para Tribunal, quando a Comissão deixa de ter competência por diversos motivos para intervir. Ou seja, depois da Comissão, o MP é que tem competência para acompanhar as famílias que têm o processo de promoção e proteção aberto. E sempre que nós enviamos, por norma somos sempre chamados pelo Sr. Procurador para prestarmos declarações ou para alguns esclarecimentos, sobre aquele processo e aquela família que acompanhamos, quando tínhamos o processo em nosso poder (...) há um Procurador responsável pelo concelho (...)»</p>	<p>3</p>
	<p>«(...) Quando tínhamos aqui o Tribunal, nós eramos apenas chamados para ir prestar declarações e alguns esclarecimentos, diretamente no Tribunal (...) após a reforma, o Procurador que está afeto ao nosso concelho veio cá, pediu para vir cá. Já teve connosco relativamente a alguns processos e pretende vir mensalmente pelo menos uma vez. Ou seja, está mais longe mas deslocou-se coisa que anteriormente não aconteceu. Não por mal, porque antes havia proximidade, e acabávamos nós, se precisássemos, por o procurar, ou contacto telefónico ou indo lá. (...) Mas sim, efetivamente o Procurador, porque se calhar está só nesta área, de família e menores, e se calhar tem mais facilidade em vir a nós visto que está só com esta área, ao contrário do Procurador aqui que estava com os processos todos. Parece-me que vai haver um maior controlo com esta reforma. (...)»</p>	<p>4</p>
	<p>«(...) Apesar de não ser um órgão judiciário articula de uma forma muito direta com a Justiça. No sentido em que temos a Procuradoria como sendo a entidade que nos fiscaliza, e depois todo o acompanhamento que é feito, quer antes da abertura, informações, aconselhamento com o Sr. Procurador, quer depois, no caso de haver um encaminhamento dos processos para o Tribunal que acontece no caso das famílias incumprirem com os acordos que estabelecem connosco e medidas que se definem em termos de comissão, quer quando elas não dão consentimento e os processos vão para Tribunal, daí a nossa relação estreita entre a comissão e o sector da justiça, neste caso os Tribunais (...)»</p>	<p>5</p>
	<p>«(...) Em muitos serviços, trabalhamos com crimes, contraordenações e o serviço pedido pelo Tribunal: notificações, mandatos de detenção, penhoras, trabalhamos muito para todo o setor da justiça (...)»</p>	<p>6</p>
	<p>«(...) Neste momento tenho funções de gestão, mais do que funções processuais (...)» «(...) Oliveira de Frades passou com esta nova Reforma a ser Secção de Proximidade e isso significa que tem uma intervenção, que não sendo nula, pois a lei permite a realização de atos processuais, (...) é menor (...)» «(...) as instalações judiciárias do antigo Tribunal da Comarca de Oliveira de Frades continuam abertas, estão permanentemente funcionários colocados nessa Secção de Proximidade, não só para garantir eventuais atos</p>	<p>6</p>

	processuais que venham a ser realizados, quer precedidos pelo Juiz, quer precedidos por algum Magistrado do Ministério Público, (...) E também para atender as pessoas que se dirijam ou busquem uma certidão de algum processo, que busquem algum esclarecimento, que se não puderem ali ser resolvidos, serão depois encaminhados para a instância adequada»	
	«(...) O antigo Tribunal de Oliveira de Frades, agora Instância de Proximidade da Comarca de Viseu, é a par das outras instâncias locais, que neste momento são 10, inclusive com Oliveira de Frades, (...) são instâncias que os órgãos de gestão da Comarca de Viseu também têm de ter em conta (...) o Tribunal não se extinguiu, como a par de outros onde isso aconteceu, (...)» «(...) Uma Secção de Proximidade, vulgo balcão de papéis, não é só isso ou pode não ser só isso, e de facto Vouzela, que também é como Oliveira de Frades, uma Secção de Proximidade aqui da Comarca, está a decorrer lá um Julgamento, foi assim decidido pelos Juizes que o estão a realizar (...) a Instância de Proximidade enquanto tal não é apenas um balcão de recolha de papéis, pode ser também um local de realização de tarefas de Juiz, de prática de atos judiciais (...)» «(...) perdeu todas as valências que o Tribunal de Comarca antigo tinha, onde se realizavam todos os julgamentos, onde o processo começava e acabava, agora não é assim, agora o processo ali não acaba, quanto muito, numa determinada fase do seu percurso ter uma realização lá (...)» «(...) Continua a ser uma manifestação de proximidade junto do cidadão, embora com pouca expressão (...) hoje em dia com a eletrónica, com as plataformas, com a entrega via eletrónica das peças, eu não estou a ver, aliás como já se verificava antes, que as peças cheguem em mão ao Tribunal (...)»	7
	«(...) Há no cidadão um direito do acesso à Justiça, (...) e devemos estar atentos e preocupados se realmente os cidadãos têm acesso à Justiça ou não, se é-lhes facultado esse direito ou se há entraves, digamos ao exercício desse direito (...)»	8
	-	9
	«(...) Os funcionários são quase a face da Justiça: quando as pessoas têm alguma coisa para reclamar não vão reclamar com o Juiz, vão reclamar com o funcionário (...)»	10
	«(...) Lido diretamente com os processos, faço a tramitação processual dos processos, lido diretamente com as pessoas, tenho contacto direto com o problema das pessoas (...)»	11
	-	12
	«(...) Este serviço agora passa para Viseu, (...) o que trás muitos constrangimentos, pois temos de deslocar-nos (...)»	13

		«(...) se temos duas testemunhas, ou cinco testemunhas temos de as encaminhar para Viseu (...) tem de haver uma grande deslocação (...) e como sabemos num processo as testemunhas nunca são ouvidas de uma só vez e isso é extremamente complexo (...)»	
		«(...) Sou um interveniente, sou um dos agentes do procedimento judicial (...)»	14
		«(...) tentar proteger as pessoas, a tentar conciliar os interesses delas com a Justiça e nesse sentido recorre-se à Justiça por razões de equidade, (...) que são o nosso mundo, ligado à Justiça (...)»	15
Organização Territorial: proximidade e centralização dos serviços	3. Em que medida o exercício das suas funções relaciona-se com o antigo Tribunal de Oliveira de Frades?	«(...) Até 31 de Agosto era tudo aqui, portanto, isto funcionava como Tribunal de Comarca, (...) aqui havia diligências, havia julgamentos, tínhamos magistrados (...) antes era muito diferente porque estavam cá os processos todos, (...) e agora não estão (...)»	1
		«(...) Em relação ao Tribunal que era, continuo a ter a mesma categoria (...) além de darmos as informações possíveis só nos processos que têm todos os atos eletrónicos, porque há algumas áreas que não estão, portanto nós não temos acesso, porque não temos cá os processos (...) os processos foram todos para a Comarca de Viseu, nós aqui não temos processos. Portanto, só poderemos dar informações se as peças estiverem disponíveis eletronicamente. Há muitos processos que devido à sua natureza não é obrigatório que estejam todos em formato digital e portanto aí nós não temos acesso (...)»	2
		«(...) Desde que o sistema esteja a funcionar e estejam todos em suporte digital, nós temos acesso e podemos dar todas as informações, desde que possam ser dadas porque há processos que são absolutamente confidenciais (...)»	
		«(...) recebemos aqui tudo o que as pessoas possam aqui entregar, reencaminhamos, fazemos essa comunicação com a Comarca de Viseu (...) isto está a funcionar mais como as antigas Secções Centrais que era receber os papéis, e reencaminhá-los para as Secções. Antes da reforma eram depois reencaminhados para as respetivas secções e juízos, neste momento não, são reencaminhados para a Comarca de Viseu onde depois eles se responsabilizam a distribuí-los para a respetiva instância cível, criminal, família, comércio, etc. (...)»	
		«(...) Tirando o facto de o Procurador nos ter procurado ainda não enviamos nenhum processo para o Tribunal, não fazemos ideia (...)»	3
		«(...) Somos chamados para entregar documentos, imaginando por exemplo, se existe um processo que já não está na Comissão mas nós recebemos essa informação, nós reportamos toda a informação que recebemos para o Tribunal, para caso ainda se mantenha em aberto o processo, para ser mais informação para o Tribunal poder acompanhar e decidir, dependendo do nível em que está o processo. Para já é para continuarmos a entregar os	4

	documentos mesmo fisicamente no Tribunal. No caso concreto da Comissão, nós trabalhamos do outro lado da estrada, então quando temos alguma coisa em vez de reportarmos para Viseu por correio ou fax, aliás teria de ser por correio, maioritariamente as informações que temos têm de ser pelo correio, mas para já estamos a aceitar, sendo que não temos a certeza se isso vai ser assim sempre (...)) (...) Depois desta reforma, tivemos pela primeira vez a visita do Procurador para consultar os processos, para aconselhar, para dar algumas sugestões, perguntou quais os processos mais difíceis mais complicados, dando-nos logo a opinião (...)	
	«(...) Com a Secção de Proximidade todo o expediente é entregue aqui, tudo o resto é diretamente em Viseu. Mas ainda é cedo conseguir responder devido a todo o atraso que tem acontecido com a Justiça, não tem havido um intercâmbio tanto da nossa parte como deles (...))»	5
	-	6
	-	7
	«(...) A lei entrou em vigor há relativamente pouco tempo, ainda não há uma opinião formada do relacionamento, eu ainda não tive a oportunidade de me relacionar com a nova Secção que existe em Oliveira de Frades, de modo que, avaliar de como está a funcionar ou não, ainda não tenho a opinião formada. (...) Em relação ao antigo, era fácil, ele existia, e das vezes em que fui chamado correu muito bem, portanto era fácil o acesso, a todas as pessoas, quer funcionários, quer Procuradores, quer ao Juiz (...) sempre muito cordial, muito ágil, não via obstáculos nem via entraves a esse relacionamento de efetiva proximidade (...) não era a característica, mas a génese do Tribunal, ele estava ali (...))»	8
	-	9
	«(...) Um Tribunal, aquele e em quase todas as Comarcas, funcionava quase como que uma família (...) pela proximidade, tanto entre colegas (...), como com as pessoas (...) basta vermos as pessoas que já sabíamos qual é que era o processo, e até sabemos qual o problema dela (...) a Proximidade de facto havia quando existia a Comarca de Oliveira de Frades (...))»	10
	-	11
	-	12
	«(...) Rigorosamente nenhum (...) numa primeira fase ficámos admirados com a situação, que apenas nos chegou a informação pela comunicação social, que o Tribunal iria ser encerrado (...) fomos apanhados pela surpresa (...))»	13

		«(...) O Tribunal Judicial de Oliveira de Frades era a minha casa (...) até agora passei por lá para visitar os funcionários que lá ficaram (...) divorciei-me da Secção de Proximidade que não terá, em princípio qualquer utilidade para o meu trabalho que será feito fundamentalmente em Viseu (...) raramente será utilizada a Secção de Proximidade (...) entrega de papéis (...) eventualmente um pedido de informação de um processo e para mais nada (...)»	14
		«(...) A partir do momento em que entrou em vigor a nova reforma, e temos agora a Secção de Proximidade, deixou de se fazer aqui os julgamentos, logo, perdeu-se alguma ligação (...) neste momento a ligação com a Secção de Proximidade é mais residual (...)»	15
<p>Organização Estrutural: Especialização, formação e celeridade processual e flexibilidade</p>	<p>4. Enquanto profissional e prestador(a) de serviços que interage com o Sector da Justiça em Oliveira de Frades foi-lhe proporcionada a formação específica sobre a Reforma dos Tribunais, iniciada a 01 de Setembro de 2014?</p>	«(...) Não, formação não tivemos. Tivemos que ler as leis que saíram, que foi a Lei n. ° 62/2013 e 49/2014 e depois lemos o que saía na comunicação social, fomos atualizando falando com outros colegas, com o Sr. Administrador também (...) agora formação específica por forma a termos conhecimento do que se ia passar a seguir não (...)»	1
		«(...) não foi proporcionada formação específica para a preparação da reforma. Tive de ir lendo, a lei, os Decreto lei, as portarias, (ri)»	2
		«(...) a única informação que nós temos é que podemos entregar os documentos, portanto o processo em si, físico, no Tribunal aqui em Oliveira de Frades, que depois fará chegar a Viseu. Mas a partir daí não faço ideia (...)»	3
		«(...) Não. O que temos é informação através da comunicação social, muito uma pro atividade nossa. Do lado do sector da justiça nunca nos foi dito como ia ser, como é que ia acontecer, nem quais os novos procedimentos, que eventualmente tenham de ser alterados (...) ainda estamos aprender (...)»	4
		«(...) Não nenhuma formação específica. A única coisa que nos foi dita é que os processos em vez de irem para o Tribunal Judicial de Oliveira de Frades vão para o Tribunal Judicial da Comarca de Viseu. Foi uma formação interna, onde nos informaram que em vez de ser um Tribunal seria outro (...)»	5
		-	6
		«(...) Os três membros do órgão de gestão tivemos uma formação específica para este cargo, exatamente virada para esta vertente da gestão que naturalmente nós não dominávamos (...) vimos gerir o meio, as pessoas, os recursos humanos, os procedimentos, que têm a ver com as decisões das causas, mas não cabe ao órgão de gestão interferir nessas decisões (...) Esse curso foi também ministrado através de uma plataforma online (...) teve também conferências, onde foram abordados vários assuntos relacionados com esta questão da gestão dos Tribunais e da Justiça, e que naturalmente tem particularidades relativamente à gestão de uma empresa privada	7

		<p>(...) mas não se pode comparar a uma vulgar fábrica de conservas, pois o Juiz não pode fazer x peças por hora, como são contabilizadas as latas (...) tem de ser um modelo adaptado ao sector público e às especificidades das decisões que têm de ser tomadas (...) não se pode pedir que as decisões sejam céleres, tem de se pedir que elas tenham qualidade, pelo que tem que se gerir a Qualidade, o tempo (...))»</p> <p>«(...) A formação foi virada para a Comarca no seu todo, ou seja, a Comarca de Viseu tem quatro Secções de Proximidade, mas outras Comarcas há que não têm nenhuma, pelo que não houve digamos assim (...))»</p> <p>«(...) Oliveira de Frades tinha um Tribunal montado (...) que foi desmontado um pouco para completar o Tribunal de Viseu (...))»</p> <p>«(...) Num Tribunal de Viseu onde há 40 magistrados e cerca de 200 pessoas a trabalhar há muitas coisas para gerir, para ponderar (...))»</p>	
		<p>«(...) Não. Não foi prestada nenhuma formação específica (...) Não houve a preocupação dos responsáveis por esta reforma de vir ao nosso encontro, de nos explicarem as vantagens e as desvantagens, de explicarem como é que isto iria ser operacionalizado, de modo que não houve sensibilidade da parte deles para essa necessidade de nos explicarem como é que iria ser no futuro. (...) Aqui em Oliveira de Frades soubemos tudo pela comunicação social e pela nossa investigação (...))»</p> <p>«(...) O cidadão comum é que foi mesmo apanhado de surpresa. Praticamente só se vai aperceber, desta mudança, quando necessitar de recorrer a esse serviço, dar conta que efetivamente o edifício físico existe mas a prestação desse serviço já não existe naquele lugar com as valências todas que tinha antes (...))»</p>	8
		<p>«(...) Não houve formação específica, houve simplesmente alguém que veio a Viseu fazer um apanhado do que era a reorganização Judiciária (...) uma manhã (...))»</p> <p>«(...) a formação neste momento (...) há um site onde podemos expor as nossas dúvidas (...))»</p>	9
		<p>«(...) Eu acredito que a Reforma tenha a vantagem da especialização, mas devia haver uma formação antes da especialização, eu estou a especializar-me quase como autodidata (...))»</p>	10
		<p>«(...) Nenhuma. Uma pessoa vai-se adaptando, vai-se informando, vai pedindo informações a colegas, à chefia e é assim que se vai tendo essa formação específica. Não tive qualquer tipo de formação, e penso que não haja qualquer tipo de curso ou formação específica relacionada com estas mudanças (...))»</p>	11
		<p>«(...) Sim. Foi realizada uma formação no CEJ para os elementos do órgão de gestão um curso comum, quer para Juizes, Procuradores, quer Administradores Judiciários, foi um curso com avaliação (...))»</p> <p>«(...) A nível de especialização não houve formação (...) os funcionários já vinham trabalhando nas áreas, houve uma continuidade (...) qualquer um dos funcionários já trabalhou em todas as áreas (...))»</p>	12

		«(...) Especialização específica os funcionários não tiveram, assim como não tiveram os Juízes ou os Procuradores, há formação, mas não há formação especializada (...)»	
		«(...) Do meu ponto de vista há duas vertentes (...) a diminuição da despesa (...) e vem favorecer a classe dos juizes (...) se os estudos fossem bem feitos nós estaríamos muito à frente (...)»	13
		«(...) Nem a nós nem a funcionários, e creio que os magistrados também não (...) mesmos os funcionários judiciais não tiveram (...)»	14
		«(...) Não (...) a única formação que ocorreu foi somente aos órgãos de gestão da Comarca de Viseu. Teria sido muito bom terem-nos dado alguma formação específica, mas efetivamente não aconteceu, e isso, também ao nível da gestão da Qualidade pode-se considerar também uma desvantagem porque não temos se calhar as ferramentas, e os utensílios que precisávamos para que esta reforma dos Tribunais pudesse ser mais profícua, coisa que poderá não vir a ser (...) Não houve formações como houve e bem, relativamente por exemplo a alterações que houve em várias áreas da legislação, como por exemplo foi uma recente alteração ao Código de Processo Civil, que houve muita formação específica nessa área e se calhar aqui era tão ou mais precisa e não ocorreu (...)»	15
Possibilidade de análise das três dimensões	5.No seu entender, qual o objetivo da Reforma dos Tribunais,	«(...) o que eu acho, principalmente, o objetivo principal foi tornar a justiça mais célere e com a especialização penso que isso se consegue. Mas há outras questões em que a Justiça ficou mais longe do cidadão principalmente daquele cidadão que não mora na cidade. Mas acho que o objetivo é esse e acho que vai funcionar, sempre achei isso, que a especialidade funciona, a especialização funciona. As pessoas ao trabalhar durante tanto tempo e algum tempo, sempre com o mesmo tipo de processos, sempre a consultar os mesmos códigos, acabam por fazer mais rápido e mais facilmente o trabalho.	1

	<p>iniciada a 01 de Setembro de 2014?</p>	<p>(...) Da reforma de uma maneira geral acho que é a especialização, porque nós aqui enquanto Tribunal de Comarca tínhamos tudo, era genérico, quase como o médico de família que tinha de ser um pouco de tudo. Agora irá haver uma especialização, embora aqui a Secção de Proximidade não tem qualquer especialização. Irá funcionar e penso que isso irá trazer muita vantagem, a nível da celeridade, portanto quem estiver numa determinada especialidade só tramita aqueles processos e o estudo-conhecimento é focado naquela especialidade. Antes eramos muito mais abrangentes, lidávamos com muita mais, muitas leis. Quem trabalhar especificamente numa dada instância vai especializar-se, vai lidar só com uma determinada lei, e isso trará vantagens. Uma pessoa pode aprofundar mais os conhecimentos nessa área enquanto até aqui não, nós tínhamos de saber tudo, relativamente a todas as instâncias, o que era difícil. As leis saem em catadupa, as alterações eram muito frequentes, tínhamos que, o que também era um bocadinho difícil, relativamente a processos que até uma dada altura eram tramitados de uma maneira, a partir de outra data já eram tramitados de outra maneira. Portanto não se conseguia ter o mesmo rendimento, porque era muito abrangente. O objetivo é esta especialização e a consequente celeridade que se impõe na justiça. Porque um processo que se arraste quatro ou cinco anos, vão-se perder até nos testemunhos, (...)</p>	<p>2</p>
		<p>«(...) Eu penso que é gerir recursos. Penso que só por aí. Não acho que seja pela Proximidade, porque efetivamente os nossos utentes, porque os processos, não são todos, mas são processos que são de famílias com baixos recursos económicos, com baixos recursos educacionais, portanto são pessoas frágeis da sociedade e portanto o facto de terem de se deslocar a Viseu, se é que vai acontecer, nós não sabemos, como disse ainda não temos a prática, isso vai-lhes causar alguns problemas em termos económicos. Porque, como é que eles se vão deslocar para Viseu? É um custo e depois não é uma vez ou duas vezes, porque o processo é acompanhado lá no Tribunal. Acho que é uma gestão de recursos, porque não acredito que facilite a vida das pessoas porque a questão da proximidade, porque efetivamente afasta (...)»</p>	<p>3</p>
		<p>«(...) A ideia que dá é que tem que ver com a afetação de recursos, melhor gestão de recursos, através da concentração só num espaço e também economia de recursos porque assim se calhar, não a um curto prazo mas a longo prazo, serão necessárias menos pessoas a trabalhar nos Tribunais, o exemplo é a criação destas Secções de Proximidade, que têm um determinado número de funcionários, que se calhar no futuro um funcionário basta, e quem sabe, com as novas políticas que se avizinham, para a questão do aproximar, das lojas do cidadão, do espaço do cidadão, não sabemos se um dia não poderá ser tudo integrado e se calhar um funcionário tratar das várias questões, Tribunal, Finanças, do género, um balcão único, poderá ser esse o caminho. Isto são desconfianças, mas poderá ser a gestão de recursos o objetivo, sendo o último se calhar a questão da economia</p>	<p>4</p>

		<p>por parte do poder central (...))»</p>	
		<p>«(...) Sinceramente é difícil responder a essa questão, julgo que será uma rentabilidade de meios, ou de custos (...) nos recursos humanos (...) Proximidade calculo que não. Estamos num concelho onde a área em Km² já é um bocado elevada, ou seja, tanto que o cidadão para vir ao Tribunal se calhar era capaz de fazer na ordem dos vinte, vinte e tal Km, e hoje terá de fazer mais quarente, portanto proximidade não acredito que exista. Ficou no entanto, o atendimento de proximidade, mas não sei até que ponto é que isso será próximo, um julgamento que seja em Viseu, o cidadão vai ter de se deslocar até Viseu. Por isso não vejo que haja aqui uma melhoria ao nível da proximidade (...))»</p>	5
		<p>«(...) A especialização associada a esta Reforma, a especialização da Justiça. Não é a mesma coisa ir a um médico geral, e ir a um médico especialista (...) a Comarca de Viseu concentra em si todas as áreas de competência especializada, (...) a não ser a pequena instância criminal (...))» «(...) A celeridade, creio ser uma consequência natural: um magistrado colocado numa secção de competência especializada tem aqueles processos daquela natureza, daquela área, e não de outra e portanto isso vai trazer um à vontade na abordagem, na apreciação das questões, que só por si implica maior celeridade. (...))»</p>	6
		<p>«(...) Mas nós não temos nem as instalações ideias neste momento, nem o quadro ideal de magistrados, nem o quadro ideal de funcionários, e portanto nós precisamos de ter condições para que possamos responder pelo produto do nosso trabalho (...) Se não nos assegurarem as condições que são razoáveis, (...) os resultados não poderão refletir o grande aumento da Qualidade, ou o grande passo em termos de celeridade (...). (...) Falhando recursos humanos, falhando recursos materiais, não havendo salas de audiência, a Qualidade de resposta não pode ser a desejada (...) se forem criadas as medidas necessárias para a própria Reforma possa ser implementada sem constrangimentos (...) se tivermos um sistema informático operacional, se tivermos quadros de magistrados, quadros de funcionários, e instalações adequadas às exigências do serviço (...) vai haver uma melhor e mais rápida resposta, portanto vai haver mais qualidade e vai haver maior celeridade na administração da Justiça (...))» «(...) O sistema de gestão das novas Comarcas, com um Administrador Judiciário que se preocupa com as instalações, com os oficiais de Justiça; com o Magistrado do Ministério Público Coordenador que representa e que dirige o Ministério Público dentro da Comarca, e com a Juiz Presidente que é a Presidente da Comarca, que preside, e que faz também parte do órgão de gestão, tudo isto, este modelo de gestão tripartido, enformado por princípios como o Princípio da Cooperação, é que as decisões são tomadas (...))»</p>	6
		<p>«(...) O objetivo número um, que representa uma vantagem inegável, (...) é o da especialização. O que se quis</p>	7

	<p>foi, na medida do possível e também acredito que isso não possa ser extensivo a todas as unidades orgânicas e instâncias limítrofes, (...) centralizar as secções especializadas, deixando, onde isso não pode ser feito, as instâncias genéricas, ficando por aí fora, onde ainda continuam a fazer crime e cível até determinado patamar (...), parece-me que foi uma boa decisão, estávamos a caminhar nesse sentido, já é assim nos outros países (...)</p> <p>«(...) é um bocado complicado nos tempos de hoje sem especialização, nós não temos todos a mesma apetência para o mesmo tema, nem a mesma sensibilidade (...)</p>	
	<p>«(...) Penso que ela é uma reforma que visa uma redução de custos (...) depois as pessoas usam outros rótulos, como a proximidade, eu acho que não existe proximidade nenhuma, aliás esta Secção de Proximidade em Oliveira de Frades, eu acho que lhe deviam mudar o nome: é uma secção de Afastamento, porque de proximidade não é nada. E portanto, eu acho que o objetivo essencial é uma redução de custos. (...) O país atingiu uma crise, uma crise económica, a justiça custa dinheiro, houve o compromisso de reduzirem custos na justiça e as pessoas competentes viram meios de eventualmente, na opinião deles, de pouparem dinheiro. E portanto acho que é uma reforma, com o objetivo primeiro de poupar dinheiro e depois acrescentam algumas valências (...)</p>	8
	<p>«(...) O objetivo não é mau. Porque efetivamente se eu me preocupar só com um código ou dois ao fim de um ano, dois anos, eu serei mais competente do que estar a trabalhar com vários códigos ao mesmo tempo, que sei um bocadinho de tudo, acabo por não saber tudo de nada. Não tenho dúvidas quanto a isso. A especialização é boa, por um lado, por outro lado é mau por um sentido, se por algum motivo terei de ser movimentada para outro lado, eu chego lá e não sei fazer nadinha (...) pode acontecer (...)</p>	9
	<p>«(...) O objetivo com certeza seria poupar dinheiro e também que a Justiça fosse mais célere (...) ao nível de instalações e mesmo ao nível de pessoas (...) devido ao curto prazo de tempo decorrido ainda é difícil avaliar porque se fossemos já avaliar por este mês, o melhor era acabar já com isto e voltar tudo ao que estava porque isto é uma desgraça (...)</p> <p>«(...) O objetivo foi mais economicista do que a pensar nas pessoas (...) as pessoas atingidas são as mais vulneráveis, as mais afastadas, distanciadas, que não vão saber o que se está a passar (...)</p> <p>«(...) Antigamente havia um julgamento e vinha a população toda assistir (...) agora isso não vai acontecer, fica longe (...) nem vão dar importância à prevenção da pena (...)</p>	10
	<p>«(...) Talvez a especialização (...) em meu entender acho o mais adequado (...) que se vai conseguir com o tempo de trabalho, nós lidarmos diretamente com os processos, com os códigos, com a tramitação, com tudo o que seja relacionado com determinada área, aí é que se vai criando a formação e a especialização (...) apenas</p>	11

		passou um mês, não foi suficiente para ter essa especialização, serão necessários meses talvez anos (...) todos os dias aprendemos coisas novas e vamos adquirindo novos conhecimentos, para ajudar a simplificar as situações e ajudar à celeridade processual (...))»	
		«(...) O objetivo essencial, pelo menos que o poder político indicou, é o da especialização (...) temos a experiência histórica de que os juizes nas várias comarcas tinham de tratar todos os assuntos (...) a especialização era diminuta e relativa. Não obstante ser uma especialização cível, tratava do cível, da família, do comércio (...) agora apostou-se na especialização plena (...))»	12
		«(...) Perderam recursos humanos (...))»	13
		(...) não há um objetivo, é uma obediência às exigências da Troika (...) não há considerações da Qualidade e Gestão de Recursos Económicos (...).	14
		«(...) Sem pensar muito e basicamente foi a redução de custos, se efetivamente veio a acontecer, ficará no segredo dos deuses (...) O objetivo principal foi esse, foi também evitar que as populações também tivessem que se deslocar tanto, o que efetivamente não aconteceu, e vê-se aqui com esta Secção de Proximidade que ficou em Oliveira de Frades, as populações que pertencem ao concelho de Oliveira de Frades vão ter muita dificuldade nesta movimentação (...))»	15
Estrutura de Gestão Tripartida	6.O que sabe sobre a organização estrutural da Secção de Proximidade de Oliveira de Frades? Quanto aos recursos humanos? Quanto às instalações Quanto à especializaçã	«(...) Aqui não há especialização, nas Secções de Proximidade temos de fazer tudo o que nos aparece para fazer desde que seja para facilitar a vida ao cidadão, para a pessoa não ter de se deslocar. Temos de dar informação sobre todo o tipo de processos, temos de fazer diligências através de videoconferência de qualquer processo, se tivermos de fazer um auto ou uma ata, de qualquer tipo de processo, temos de estar preparados para tudo, não é para processos em especial, aqui nas Secções de Proximidade, o objetivo é facilitarmos a vida às pessoas, não podemos estar só numa área, é em todas. Nas Secções de Proximidade temos de estar preparados para dar informações às pessoas que qualquer tipo de processos (...))»	1
		«(...) Relativamente às instalações, estas são as mesmas, houve foi a diminuição do pessoal, em vez de trabalharem cá cinco oficiais de justiça só estamos dois, duas neste caso, e o resto ficou cá tudo na mesma. Só levaram os processos, e material, levaram muito material para Viseu levaram computadores, impressoras, também não precisávamos cá delas, agora o que nós temos aqui é o suficiente para nós (...))»	
		«(...) A especialização não houve, quanto aos recursos humanos diminuíram mas também se compreende. As instalações são as mesmas, os meios são os mesmos. A grande diferença é essa: foi um esvaziamento, digamos assim, de conteúdos e diminuição consequente dos recursos humanos, que também não se justificava. Como eu referi, esses (processos) que não conseguimos aceder através da plataforma, claro que não conseguimos, as	2

o?		pessoas terão que se deslocar ou pagar a um advogado que se desloque tudo isso tem custos (...)»	
		-	3
		«(...) Deixamos de ter um Juiz, um Procurador da República, ficaram dois funcionários e saíram três. Perdemos pessoas que para além de estarem a prestar serviço estavam também a interagir na economia local de Oliveira de Frades. Perdemos um serviço, as pessoas deixaram de ter determinado serviço e nós perdemos pessoas que se calhar até viviam cá, que almoçavam cá... é todo este o efeito que pode provocar cá no nosso concelho (...)»	4
		«(...) A diminuição dos recursos humanos se tudo tivesse ido para Viseu, mas ficaram cá alguns portanto os recursos humanos são os mesmos, foram foi alguns destacados para outro sítio (...)»	5
		«(...) Nessas Secções de Proximidade permanecem dois Oficiais de Justiça (...) prevê-se que os funcionários que fiquem nessas secções de proximidade tenham um grau de conhecimento pelo menos adequado, quer dos serviços do Ministério Público, quer dos serviços da secretaria judicial, e que permitam dar um esclarecimento, ou então se for o caso, um encaminhamento correto dos utentes para a instância adequada (...) a Secção de Proximidade também funcionará como a extensão da Secretaria do Tribunal da Comarca (...)»	6
		«(...) Feito o balanço daqui a uns anos quanto às secções de Proximidade, a tendência vai ser acabarem (...) O quê que duas funcionárias como elas estão a fazer a receber papéis? Acho que é um desperdício de meios, de dinheiro, para uma escassez de funcionários que nós temos no Tribunal de Comarca em Viseu (...) perdeu-se mão de obra para as Instâncias de Proximidade (...)»	7
		«(...) Mesmo para os funcionários, um funcionário que seja novo, e que tenha brio profissional, em termos de carreira que almeje outros horizontes, eu acho que se desperdiça por completo a receber papéis (...) Em termos de recursos humanos isto ficou assim um bocadinho mal gerido: porque faltam funcionários onde é preciso e estão desperdiçados nas Secções de Proximidade (...) há muita falta de oficiais de Justiça e muito mal distribuídos, aliás eu não diria tanto falta, mas mal distribuídos (...)» «(...) Ao nível de instalações aquilo já servia bem o Tribunal de Comarca, melhor servirá agora enquanto Secção de Proximidade, tem lá desperdiçado uma sala de audiências que daria muito jeito noutra sítio, e que agora está lá para uma eventualidade (...)» «(...) Não especialização porque não há atos que careçam dela (...) as tarefas cometidas à Secção de Proximidade são gerais, de expediente, que não têm nada a ver com especialização em si (...)»	

		<p>«(...) Quanto aos recursos humanos (...) vão ser menos. As instalações são as mesmas (...) não sei se as vão usar todas (...) menos pessoas vão usar menos instalações (...) quanto á especialização (...) o que faziam antes é o que vão fazer agora mas em menor escala (...) mas não vejo especialização real destas pessoas, não vão ser especializadas em nada (...). (...) A Qualidade da Justiça, na parte organizacional, para nós é uma perda, é uma perda efetiva (...)»</p> <p>«(...) Havia um fluxo de gente que vinha a Oliveira de Frades por causa de alguma diligência e que deixa de vir, de modo que o impacto que tem na vida social da vida de Oliveira irá ser também muito (...) as pessoas vinham ao Tribunal mas juntavam o útil, faziam compras, ou almoçavam, ou dormiam caso fosse necessário, de modo que há uma franja daquele movimento económico em Oliveira de Frades que vai deixar de existir, devido a esta reforma (...)»</p>	<p>8</p>
		<p>«(...) O Tribunal era e é um Tribunal com bastante espaço, tem já alguns anos e precisaria efetivamente de algumas obras: não tem ar condicionado, não tem elevador, não tem acesso para deficientes, mas é um Tribunal muito arejado e agradável e ficou lá com dois funcionários, que supostamente ficarão lá a fazer videoconferências, a atender o público e a receber papéis (...) segundo constou também vão fazer serviço externo (...) que são notificações, citações e penhoras (...)»</p> <p>«(...) as instalações são ótimas, são mal empregadas estarem assim, fiquem assim (...)»</p>	<p>9</p>
		<p>«(...) Em termos profissionais (...) colocar dois funcionários de manhã à noite, numa secretária, numa Secção, sem processos, com prateleiras vazias, à espera que entre público para darem informação, é mau (...)»</p> <p>«(...) As instalações, se queriam poupar algum dinheiro com a Reforma, não estão a poupar nada, quer dizer, continua a gastar-se luz, têm um Tribunal que pertence ao Ministério que está sob aproveitado (...) continuam a ter as mesmas despesas, de limpeza, luz e têm um edifício que os portugueses pagaram e que agora está ali que não serve para outra coisa, está sem uso (...)»</p>	<p>10</p>
		<p>«(...) Ao nível de gastos devem ser mais ou menos os mesmos, talvez um bocadinho mais reduzidos, duas pessoas não gastam a mesma água, nem a mesma luz (...) devem estar mais dois gabinetes com a luz apagada (...)»</p>	<p>11</p>
		<p>«(...) construção bastante antiga (...)»</p>	<p>12</p>
		<p>-</p>	<p>13</p>
		<p>«(...) O Tribunal de Viseu tem muito poucas salas de audiência (...) isso poderia à partida levar a pensar que os julgamentos se realizariam nas Secções de Proximidade, no entanto já me disseram que não, por uma questão de Gestão. (...) Dois funcionários que ficaram, têm conhecimento, portanto conhecem as pessoas, conhecem o</p>	<p>14</p>

		<p>funcionamento dos Tribunais, são pessoas em principio qualificadas, o que não significará nenhuma mais valia em termos de Qualidade por uma razão muito simples, como não vão fazer nada, é um desperdício (...)» «(...) Eram as instalações que o Tribunal tinha e que vão ficar subaproveitadas (...)»</p>	
		<p>«(...) Relativamente ao que havia antes, à Comarca e ao Tribunal, relativamente às suas funções, havia cinco funcionários, neste momento, enquanto Secção de Proximidade passaram a dois elementos: duas funcionárias. Houve uma redução de pessoal. Relativamente às Instalações, pode-se considerar que as Instalações do Tribunal que eram instalações bastante razoáveis, estávamos a falar, basicamente, de uma biblioteca, de uma sala de audiências, de uma segunda sala de audiências que foi adaptada, duas salas para magistrados, salas para advogados, dois gabinetes de funcionários, um deles do Ministério Público, outro ao nível do secretário, tinham uma sala também onde faziam e utilizavam mais para a alimentação. Basicamente, pode se dizer que ao nível de instalações, que, aqui o Tribunal estava bem servido, e que o que aconteceu, com a Secção de Proximidade as instalações aí continuam, os meios aí continuam, continua um Tribunal com uma dimensão generosa, e que não está a ser aproveitado (...)» «(...) Neste desperdício de meios, acontece também uma situação que é, por exemplo, no Tribunal em Viseu, um grande problema que está a acontecer neste momento prende-se com o arquivo, pois não têm espaço para o arquivo. E uma das grandes questões (...) fazer a rentabilização do espaço, por exemplo, nestas instalações, de Tribunais que agora ficaram Secções de Proximidade, por exemplo o de Oliveira de Frades. Assim, passavam esses processos, que estavam no arquivo e que não havia espaço para eles em Viseu, para essas secções de Proximidade, entre elas a de Oliveira de Frades. Assim, os espaços podiam ser adaptados para salas no Tribunal de Viseu (...)»</p>	15
Possibilidade de análise das três dimensões	7.Considera existirem vantagens com esta Reforma para a população de Oliveira de Frades? Presente	<p>«(...) Tirando o facto de os processos andarem mais depressa, e isso é vantajoso para qualquer pessoa, não vejo mais nenhuma vantagem, porque as pessoas terem, para tratar de um assunto, o irem tratar a Viseu, é pior do que o ir tratar em Oliveira de Frades (...)»</p>	1
		<p>«(...) Não. De momento não consigo ver, tirando a celeridade, quando isso acontecer. Eu espero que esta reforma traga realmente e se consigam os objetivos. Ainda não decorreu o tempo necessário para saber (...)»</p>	2
		<p>«(...) Talvez a única vantagem é ter o Sr. Procurador só para estes processos, só para esta área, o que podemos crer que vai agilizar os processos, vão ser mais céleres. Nós temos processos que enviamos há dois, três, quatro anos e continuam a ser acompanhados e o facto de terem tanto tempo... Se nós mandamos para o Tribunal é porque há perigo, há um jovem, um menor, há perigo e vai continuar em perigo (...)»</p>	3
		<p>-</p>	4

alguns exemplos.	«(...) Para a população não há vantagem nenhuma. Se as pessoas tinham de se deslocar cerca de vinte Km, agora têm de se deslocar cerca de sessenta. Lá serão melhor atendidos? Não, as pessoas têm um processo no Tribunal ou são testemunhas, não vão ser melhor lá ou cá, o Tribunal terá de funcionar da mesma maneira, está é deslocado (...)»	5
	«(...) Esta reforma veio trazer uma melhor gestão dos recursos, quer materiais quer sobretudo humanos (...) há que racionalizar e potenciar ao máximo a sua utilização, a sua boa gestão. Assim como nos recursos materiais, e aí talvez se tenha desperdiçado alguns recursos. Há Tribunais que encerraram (...) ou que passaram a Secções de Proximidade que foram ou construídos ou recuperados muito recentemente e aí parece-me que houve algum desperdício (...) gastou-se dinheiro que se calhar não teria sido necessário gastar (...)»	6
	«(...) Se eu puder ter um Tribunal, um Centro de Saúde, uma Escola à porta de casa, sem ter de ir procurar nenhuma dessas coisas a 20 Km ou mesmo que não seja a 20 a 10 Km, já é um transtorno. Agora, se eu chegar lá, a esses 10 ou 20 Km e em vez de encontrar lá um Juiz que tenho de estar ali à espera, para atender a minha causa, porque entretanto, como ele não tinha especialização, apareceu um sumário, teve de estar a fazer o sumário, depois apareceu-lhe um preso teve de ouvir o preso, e ficou ali todo o dia à espera que ele tivesse tempo, para ele fazer o meu assunto... não sei o quê que é melhor (...)»	7
	«(...) Eu vejo uma, pelo menos a nível geral (...) conforme eu via a Juiz que estava julgava tudo, desde os casos mais díspares (...) à Juíza e ao Procurador era requerido que eles tivessem uma formação nas áreas todas (...) com esta reforma e a tal dita especialização, eu compreendo que possa ser uma vantagem (...) se tenho um divórcio e vou lá, vou a uma Juíza que está habituada a tratar disse diariamente, e isso poderá ser uma vantagem (...)»	8
	«(...) Só existem desvantagens (...) Oliveira de Frades tinha tudo, tinha todas as especialidades à exceção de Direito do Trabalho e deixou de ter (...) mas há uma ainda mais prejudicial para a população que é Família e Menores, porque geralmente esta área trata de crianças, pessoas com problemas, porque os pais não pagam, são relações do poder parental, são pessoas que já por si têm fracos recursos económicos, porque se vivem sozinhas com as crianças e os pais não pagam. Terem de se deslocar de Oliveira de Frades para Viseu para tratar de um assunto desses é muito complicado. É o tempo, é a despesa, porque não há transportes públicos. (...) Deviam ter sido criadas redes de transportes, porque as pessoas nas aldeias não têm de ter obrigatoriamente carro (...) se as pessoas tivessem acessos (...) não há transportes compatíveis, e se houver um de manhã e outro à noite, quer dizer fica aqui uma pessoa o dia todo, tem que comer, tem muitas despesas (...)» «(...) um casal jovem que se case, que tem filhos, se estiver numa localidade em que tenha uma escola perto,	9

	<p>que tenha centro de saúde, que tenha Tribunal, que tenha Finanças, até se fixa (...) estas coisas, levam a que as pessoas se comecem a afastar (...) isso leva à desertificação (...))» «(...) Mesmo as condições de trabalho não foram criadas e preparadas (...))»</p>	
	-	10
	«(...) Pondo-me no lugar de alguém de Oliveira de Frades que tenha de colocar um processo no Tribunal, não consigo entender a proximidade (...))»	11
	<p>«(...) As populações de Oliveira de Frades ficaram penalizadas com esta reforma, não obstante o objetivo da reforma ser a especialização, o Tribunal de Viseu, onde correm todos os processos de Oliveira de Frades (...) é afastado em termos de distância, (...) as populações ficam um bocado desprotegidas (...))» «(...) depois com os resultados veremos, teve ainda um âmbito curto, ainda não temos resultados. Nem temos reações ainda, porque a maior parte das populações ainda nem se aperceberam o que é uma secção de proximidade (...) porque em termos de utilidade, uma secção de proximidade não é praticamente nada (...) vão emitir certidões, inventários, fazer as videoconferências, e dar informações e aceitar alguns papéis (...) as funções de uma Secção de Proximidade são de conteúdos muito residuais (...))»</p>	12
	«(...) Só vejo desvantagens. Há três freguesias distanciadas do concelho 15 km, (...) estamos a falar de ir e vir que são mais de 100 Km (...) populações idosas, populações que não têm transporte público regular (...) têm um transporte de manhã outro à noite (...) isto é impensável (...) uma das desvantagens que pode acontecer é (...) são processos que vão ficar muito caros (...) que as pessoas comecem a pensar que não vale a pena recorrerem à justiça, e que passem a fazer justiça com as próprias mãos (...))»	13
	<p>«(...) Por mais que eu tente inventar não existem vantagens. Pessoas que tinham a Justiça a dois passos, passam a ter a uma centena de Km (...) sem transportes (...) uma limitação ao acesso à Justiça (...))» «(...) Intenção de reduzir os custos: uma das vertentes da redução dos custos é obviamente convencer as pessoas a não acederem à Justiça, ou não poderem ou arranjam meios alternativos para a resolução dos litígios (...))»</p>	14
	«(...) A meu ver existem poucas (...) uma delas, (...) é sem dúvida a especialização, considero que a especialização vai ser uma grande vantagem, termos juizes que vão estar mais inteirados de cada situação, e não que vão estar a fazer como que de médicos de clínica geral, e considero que isso que é uma das grandes vantagens, sem dúvida, para a população de Oliveira de Frades (...))»	15

<p>8.Considera existirem desvantagens com Reforma para a população de Oliveira de Frades? Apresente alguns exemplos.</p>	<p>«(...)A deslocação a Viseu é uma desvantagem porque há pessoas que não têm como se deslocar. Ainda há dias eu ouvi um arguido de um processo sumário, que antes era feito aqui, que teve de ir de táxi para Viseu para ser julgado e isso é uma grande desvantagem. Há pessoas que têm facilidade de ir e de vir sem problema, mas também há muitos que não têm. Quando moram numa aldeia distante, ainda é mais longe ter que ir a Viseu. Já tinham de se deslocar da aldeia para vir à Vila, e agora têm de se deslocar da aldeia até Viseu, o que implica ainda mais Km (...)»</p>	1
	<p>«(...) A tal proximidade que é apregoada, não consigo vê-la. As pessoas terão de se deslocar a Viseu, e há pessoas que para irem a Viseu, que estão nos extremos do concelho, ir e vir são mais de 100Km (...)»</p>	2
	<p>«(...) O facto de os miúdos terem de se deslocar a Viseu, que têm as aulas, em vez de perderem uma hora ou duas porque estão aqui, e vinham ao Tribunal rapidamente, perderão o dia inteiro provavelmente, tudo isto vai fragilizar ainda mais aquela família (...)»</p>	3
	<p>«(...) Numa primeira abordagem nós entendemos que para o cidadão de Oliveira de Frades é muito prejudicial, essencialmente por ser mais longe, nós temos freguesias que distam muitos Km, da sede do concelho (Oliveira de Frades) e que depois a agravar o facto de irem, neste caso para a capital do Distrito, Viseu, a questão da distância, a questão da mobilidade que as pessoas por vezes não têm transporte próprio nem existem transportes públicos que consigam assegurar (...) As pessoas ou vão à boleia (...) ou vão de táxi, depois não sabem o tempo que vão estar, por isso tudo isto causa algum prejuízo. Isto num caso concreto e falando essencialmente nas pessoas mais desprotegidas, pelo facto de viverem no interior já estarão mais vulneráveis e isso acresce. Ainda mais nestas freguesias que distam mais km da sede (Oliveira de Frades) são também pessoas mais idosas, por isso, além de não terem carros, formas de se deslocarem, depois acabam por estar mais sozinhas, com mais dificuldades, e muitas vezes ir para Viseu pode ser um problema porque também têm dificuldades em se desenrascarem. E aqui conhecíamos as pessoas, algumas pessoas trabalhavam aqui, as pessoas do Tribunal também eram algumas de cá, existia aqui uma proximidade que se perde. Isto em termos pessoais, falando nas pessoas individualmente. Depois temos a questão das empresas, Oliveira de Frades tem uma zona industrial fortíssima, nós sabemos que é muito importante que as empresas tenham uma boa performance, que tenham um sistema que seja rápido, ágil, e próximo, as queixas já são tantas até à data de hoje relativamente ao funcionamento da justiça e isto faz com que nos pareça que Oliveira de Frades poderá ainda ficar mais prejudicada (...)»</p> <p>«(...) E depois a questão do tempo que se perde, que também é dinheiro (...)»</p>	4

		<p>«(...) O facto de deixarem de estar pessoas que antigamente até viviam em Oliveira de Frades, comiam em Oliveira de Frades, que contribuíam para a economia do território e são pessoas que saem. Assumindo que são três administrativos mais os dois são cinco, fora as pessoas que antigamente vinham para o julgamento e que iam tomar café, que almoçavam e ficavam, leva a uma série de prejuízos financeiros para as pessoas (...))»</p>	<p>4</p>
		<p>«(...) Poderá ter alguma vantagem, e acreditamos que terá sido nesse sentido que foi tomada esta decisão, no sentido da especialização, poder haver pessoas que estão mais especializadas em determinadas matérias, e isso fazer com que a justiça seja uma melhor justiça. O que é certo é que quanto a isso poderia haver uma especialização dos técnicos e deslocavam-se eles sempre que necessário. Num processo da área do direito da Família vinham então, por exemplo, a Oliveira de Frades e faziam o julgamento, ou faziam o acompanhamento. Acho que era muito mais fácil fazer com que circulassem os técnicos dos Tribunais do que propriamente 10000 pessoas terem de ir para Viseu (...))»</p>	<p>4</p>
		<p>«(...) O acesso à justiça no apoio judiciário ou para apresentar uma queixa continuam a ter na mesma, só no caso de um processo em que sirvam de testemunhas, ou que sejam arguidos ou ofendidos, têm agora de se deslocar muitos mais Km (...))»</p>	<p>5</p>
		<p>«(...) Esta reforma foi prejudicial para a população, para as pequenas localidades que viram extinto o seu Tribunal, a sua Comarca ou então viram desqualificado o seu Tribunal, que de um Tribunal de Competência Genérica passou a Secção de Proximidade (...) Em Viseu a população de Oliveira de Frades consegue ter uma resposta ao nível de todas as secções de competência especializada, em todas as áreas da Justiça. É certo que não é à porta de casa (...) há deslocação (...) a própria vida dos profissionais dessa área é afetada, pois têm que vir com os seus clientes para Viseu (...))»</p> <p>«(...) O facto de algumas populações ficarem privadas de efetivamente poderem recorrer à Justiça (...) têm a sua Secção de Proximidade em alguns dos casos, mas outros nem isso, (...) têm a sua Secção de Proximidade quando a têm, podem obter informação, podem obter alguns elementos processuais, mas de facto, (...) no dia a dia falta-lhes essa estrutura, que é uma estrutura de afirmação, até de municipalidade, (...) as pessoas ficam privadas de recorrer no dia a dia às instâncias judiciais, e portanto terão de se deslocar a Viseu (...) e no país com as dificuldades que todos vivemos, com uma rede de transportes muito insuficiente, há situações que podem revelar-se penosas (...))»</p>	<p>6</p>
		<p>«(...) A inerente deslocação das pessoas (...) A especialização supera as desvantagens (...) é certo que somos um país pobre, com fracos recursos, (...))»</p>	<p>7</p>

		<p>«(...) Desvantagens são muitas (...) a proximidade é um nome bonito demais (...) é uma Secção de Afastamento (...) As pessoas ficam cada vez mais afastadas do exercício e do acesso à Justiça e estão afastadas porque para efetivamente terem acesso vão ter de se deslocar e portanto, as pessoas vão sentir que a Justiça fugiu deles ou pelo menos está longe deles. Têm na mesma acesso mas esse acesso tem custos acrescidos que antes não tinham. Tem o custo da deslocação, (...) tem o custo de não haver uma rede viária, frequente entre Oliveira de Frades e Viseu, isto é, as pessoas vão ter de ir por meios próprios, (...) também tenho medo, espero que não, mas poderá ser uma desvantagem, que a insegurança se apodere das populações e que as pessoas corram o risco de, ou melhor, as pessoas cedam à tentação de resolverem as coisas pelas próprias mãos, e não recorrerem à Justiça, uma vez que ela está distante (...) vamos resolver isto aqui à moda antiga, se calhar com violência (...) espero que a população não vá por aí (...) mas uma vez que se sente a Justiça tão longe, as pessoas podem ter essa tentação de fazerem justiça pelas próprias mãos e de não pedirem a outras pessoas que administrem essa Justiça, uma vez que ela está longe (...))»</p> <p>«(...) quando forem casos mais numerosos, quando o número de testemunhas seja maior, transferir ou levar todas as testemunhas para longe para uma audiência ou uma diligência qualquer, tudo isto tem custos acrescidos e será uma desvantagem, a justiça ficará mais cara (...) devia ser ao contrário, quem se deveria deslocar era a Juiz e os Procuradores (...) se eu quero aproximar a Justiça das pessoas, vou dizer abertamente então eu vou deslocar o Juiz, o Procurador, os funcionários, até vós, e não ao contrário, quer dizer eu digo vou aproximar a Justiça das pessoas, vou por a Justiça em Secção de Proximidade, mas depois peço às pessoas que venham ter com ela, dizer isso é um contrassenso (...))»</p> <p>«(...) Em Oliveira de Frades temos um tecido empresarial coeso e forte, e é natural que surjam divergências (...) existem muitos trabalhadores (...) as pessoas terão de ir para fora (...) vamos ter de deslocar trabalhadores (...) e ter mais custos (...))»</p>	8
		-	9
		«(...) Houve uma grande desvantagem: foram afastados da justiça, perderam o serviço que tinham, perderam a representação do Estado (...))»	10
		«(...) A deslocação. As pessoas que vivam em Oliveira de Frades sempre que necessitam de uma informação ou precisam de algum tipo de documento ou precisam de saber de alguma coisa mais em concreto do processo delas, que esteja a decorrer aqui em Viseu, tem de se deslocar trinta Km em carro próprio ou por transportes públicos que não há, ou quando há, é um de manhã e outro ao final do dia e tem que passar o dia todo no cidade, perder o dia de trabalho (...))»	11

	-	12
	«(...) O estudo foi muito mal feito, sendo feito em gabinete (...) não teve em conta a localização real das pessoas e os acessos (...)»	13
	«(...) são todas as desvantagens atinentes com a perda de um serviço ou com a colocação de um serviço em condições de extrema onerosidade e dificuldade de acesso (...)» «(...) Vão dizer “mas a Qualidade da Justiça em Viseu vai ser muito superior à Qualidade da Justiça que nós tínhamos, isso aí carece de demonstração (...)» «(...) A especialização dos juízes não é aconselhável, os juízes podem ter assessores em áreas especializadas, era uma aposta correta, mas os juízes não, os juízes perdem a dimensão humanista, perde a imagem do todo (...)» «(...) só vejo desvantagens, mais longe, mais cara (...)»	14

		<p>«(...) Ao nível das desvantagens são várias do meu ponto de vista, tanto para a população de Oliveira de Frades como para as populações que agora se viram privadas dos seus Tribunais, ou ficaram sem eles, ou ficaram reduzidas a Secções de Proximidade, como ficou aqui Oliveira de Frades. A questão é que uma das grandes desvantagens que considero é que por exemplo vão-se eliminar princípios básicos que estruturam o sistema de Direito e o Sector da Justiça, sendo um deles o Princípio da Imediação que consiste na possibilidade de o Juiz estar próximo das pessoas, conseguir haver uma ligação entre elas, o Juiz conseguir olhar-lhe nos olhos, conseguir perceber os tiques de uma pessoa, conseguimos ver os movimentos quando estamos a olhar para uma pessoa (...) parece-me que com esta reforma isso efetivamente não vai acontecer. As pessoas aqui se forem testemunhas vão ser ouvidas em videoconferência, mas na qualidade de arguidos vão ter de se deslocar, o que nós sabemos que muitas vezes e no momento em que estamos, muitas das populações (...) não têm meios económicos e têm poucos recursos humanos para fazerem deslocações, por exemplo para Viseu. Temos aqui populações, no concelho de Oliveira de Frades que têm de fazer dezenas e dezenas de Km para conseguir chegar agora à Comarca de Viseu. Aqui vê-se logo outra grande desvantagem, que é: tentou-se que houvesse uma justiça mais próxima das populações e não está a haver (...) com a envolvente destes recursos económicos que muitas vezes não existem para fazer esta deslocação (...)»</p> <p>«(...) Outra grande desvantagem é também o efeito da prevenção geral que é um dos grandes efeitos, sempre falado quando falamos na Justiça (...) que consiste em a sociedade conseguir rever-se nas penas que são aplicadas aos arguidos e aqui julgo que também se irá perder esse grande efeito, porque as populações não vão estar sempre alerta, e em contacto direto com o Tribunal e vai-se perder muito dessa prevenção geral: saber o que aconteceu ao sr. X, por ter cometido o crime Y. Aquele efeito de alarme de pensar: aconteceu isto ao sr. X, eu não devo fazer o mesmo. (...)»</p>	15
	9. Como descreve/ avalia a aplicação da Reforma dos Tribunais em Oliveira de Frades?	<p>«(...) Eu acredito que um processo em vez de demorar um x número de meses que demore menos, isso eu acredito que sim, agora de resto, não consigo ver mais nada (...)»</p>	1
		<p>«(...) Ainda na linha do que disse, para já não me parece que haja vantagens. A menos que nós aqui consigamos ser realmente uma ponte entre as pessoas e a Comarca. Mas para já, há situações que não dá (...)»</p>	2
		<p>«(...) Em termos gerais para o concelho é mau: temos uma zona industrial grande, em que há muitos processos e muita gente e ter que mandar os processos para Viseu, torna-se difícil. Já para não falar da população mais vulnerável que tem muitas dificuldades em ir a Viseu. Os transportes públicos nem sempre são os melhores, ou não há a determinadas horas, portanto é ir de manhã e obrigatoriamente vir à tarde e isto dificulta: implica comer em Viseu, implica deslocações provavelmente da Central de Camionagem para o Tribunal que não é assim tão</p>	3

	perto, e isto vai implicar muitos custos para as nossas famílias aqui do concelho e todo o sistema em Oliveira de Frades (...))»	
	«(...) Para já tudo são medos, e um cenário mais negativo. Temos a convicção que vai ser assim. Temos muitos casos que são famílias carenciadas que têm muitas dificuldades em se mover. Mas ainda não conseguimos avaliar porque casos concretos ainda não os houve. Ainda é tudo muito recente, ainda não tivemos nenhum julgamento (...))»	4
	«(...) A reforma até está bem, a ideia é boa, vamos ver no final. Se realmente toda a máquina da justiça deixou de ter menos funcionários e está a trabalhar mais rápido, é bom. Agora se continua com os mesmos funcionários, ou então ainda com mais, então não sei para quê toda esta reforma. Vai-se poupar luz, água, edifícios? Isso poupa-se mas o cidadão perde com isso (...))»	5
	«(...) manter um Tribunal aberto, para além das instalações, para além da manutenção das instalações, para além dos consumos, há toda uma estrutura que é alimentada pela presença de funcionários, de Magistrados, e isso custa imenso dinheiro (...) alguns Tribunais era uma exigência de Gestão (...))»	6
	«(...) Daqui a uns tempos, quando as pessoas perceberem que isto de vir de camioneta para aqui, e que andarem nestas deslocações todas não vale a pena, as pessoas vão desistir (...) há imensos processos que apenas servem para desgastar as pessoas económica e emocionalmente, e isto da distância vai acabar por os pôr, por os tornar mais racionais. E eu acho que o legislador, nesse aspeto também pensou nisso, pensou que é uma forma de educarmos ¹ as pessoas, (...) há uma grande parte de processos que chegam a Tribunal em que o problema é a falta de diálogo, que é falta de sensatez, de educação e de civilização: há pessoas que gastam o que têm e o que não têm para chatear o vizinho (...) alguém tem que nos impor outra mentalidade. Nos outros países, não há este tipo de ações, como por exemplo na França (...) eles dizem mas quê essa ação chega ao Tribunal? (...))»	7
	«(...) Descrevo-a como perda da Qualidade. Podemos olhar para a Qualidade sob vários prismas, olho para a Qualidade do ponto vista organizacional, e vejo que tudo funciona bem, e olho para a Qualidade como uma característica do serviço que eu presto em si (...) e portanto acho que há uma perda efetiva da Qualidade (....) O serviço pode até ser mais eficaz, pode até ser mais especializado, mas terá uma Qualidade menor, porque	8

¹ Por exemplo, em acidentes de viação, normalmente eram todos com ações superiores a 30.000€ e agora são de 50.000€. Não havia nenhuma ação que os pedidos não fossem acima de 300 ou 400 mil euros para depois serem atribuídos 60 ou 80 mil euros. Mas agora vai-se pensar duas vezes. Porque agora, se for até 50 mil euros ainda podem ter o Tribunal perto, se for acima de 50 mil já têm que vir para Viseu, talvez seja criada aqui uma moderação constante no pedido.

		<p>implica a restrição de direitos que antes estavam salvaguardados e portanto a Qualidade será menor (...) estamos a falar quanto ao acesso à Justiça (...))</p> <p>«(...) Foi (a Reforma) feita à pressa, não por uma necessidade nossa mas por imposição de uma Troika (...) devia ter sido mais cuidada (...) podia ser necessária, mas devia proteger as pessoas que estão mais distantes. Oliveira de Frades é um concelho periférico, não temos muita população, mas tem o mesmo valor um cidadão em Oliveira de Frades do que um cidadão em Lisboa, e à partida há aqui já um direito que é negado. Em Oliveira de Frades se eu necessitar de recorrer à Justiça vou ter que recorrer a um grande centro, as pessoas que já estão nos grandes centros têm essa vida muito mais facilitada. Compreendo que as coisas terão de ser pensadas se calhar de uma outra forma (...) as pessoas têm o sentimento de estarem a ser desconsideradas, em relação a outros cidadãos, só porque são um menor número ou têm o azar de viver em Oliveira de Frades (...))»</p>	
<p>Possibilidade de análise das três dimensões</p>		<p>«(...) A Justiça, a Educação e a Saúde (...) são três pilares da democracia, e quando começam a falhar não há democracia, porque o meu direito é diferente (...) quem vive em Viseu fica favorecido, isto não é democracia (...))»</p> <p>«(...) As pessoas são mais importantes do que quaisquer cinco euros ou dez euros que se gasta a mais, neste momento estão a gastar muitos milhões (...) há colegas a irem de táxi, que é pago pelo Ministério (...))»</p> <p>«(...) Não se poupou nos recursos humanos, há funcionários a menos (...) aumentou o volume de trabalho para cada funcionário e não há funcionários (...))»</p> <p>«(...) A Justiça funcionalmente está parada, muito dinheiro se está a perder, dava para manter a antiga organização durante anos (...))»</p>	<p>9</p>
		<p>«(...) Mais grave do que tirarem o Tribunal Judicial (...) foi o Ministério Público ficar tão longe das populações (...) devia haver um dia por semana que se deslocasse o Procurador ao Tribunal e que recebesse as pessoas e que as ouvisse (...))»</p>	<p>10</p>
		<p>«As pessoas sentem-se à parte (...) o acesso à justiça fica condicionado, as pessoas têm muitos custos e pura e simplesmente deixam-se estar (...))»</p>	<p>11</p>
		<p>«(...) Esta reforma é ainda desconhecida para a maioria das pessoas, não obstante ter decorrido um mês, mas não é suficiente e ainda não se podem tirar grandes dilações desta reforma: não temos dados nem elementos suficientes para saber (...))»</p> <p>«(...) não houve poupança quanto aos Recursos Humanos: quanto a mim a justiça está mais cara: para os utentes e também para o Estado. O Estado em termos económicos não veio ganhar nada (...) o cidadão vai ter de usar mais recursos para se deslocar (...) um Advogado com escritório em Oliveira de Frades (...) seria mais fácil</p>	<p>12</p>

	<p>exercer o seu patrocínio em Oliveira de Frades (...) tem de se deslocar forçosamente e por diversas vezes aqui ao Tribunal de Viseu, e se se desloca terá de cobrar também esses custos ao cliente, acabando a Justiça por ser mais cara para os utentes (...))»</p> <p>«(...) A nível de custos não é benéfica para ninguém (...) ainda não sabemos os custos que vamos ter mas não vejo que haja redução de custos (...))»</p>	
	<p>«(...) a Justiça deveria estar mais perto das populações, e o passo que se deu é precisamente no sentido contrário, do meu ponto de vista não se pode falar em proximidade se estamos cada vez mais distantes da população (...) a maior parte dos processos corriam aqui no Tribunal de Oliveira de Frades, que era onde a população estava, era ontem tinham os processos, era a onde se dirigiam para resolver os seus problemas. A partir deste momento se começa a ir para Viseu, digamos, não está mais próxima (...))»</p>	13
	<p>«(...) Em Oliveira de Frades a aplicação desta reforma é: acabou-se. Querem Justiça vão para Viseu (...) esta entrada da Reforma não funcionou (...) traduziu-se num prejuízo económico (...) uma consequência natural (...) a atividade para (...) daqui a uns tempos vai tudo começar a andar muito depressa, vai tudo cair ao mesmo tempo, e será outra forma de obrigar as pessoas a trabalharem mal, sob pressão (...) para os profissionais da área vão ter de ponderar se continuam em Oliveira de Frades se se vão instalar em Viseu (...) os que não se deslocarem para Viseu irão ter muita dificuldade (...))»</p>	14
	-	15
<p>10.Gostaria de tecer algumas considerações relativas ao tema da Gestão da Qualidade aplicado na Justiça, considerando</p>	<p>«(...) por exemplo, uma coisa que eu acho importante, é que nestas extensões de proximidade deveria haver, não era todos os dias, mas pelo menos de quinze em quinze dias, ou uma vez por semana, um Sr. Procurador que viesse da Comarca de Viseu para aqui para ouvir as pessoas, quando as pessoas têm questões que só podem resolver com o procurador. Questões relacionadas com menores, por exemplo (...) muito importante porque há muitas pessoas que não têm condições nenhuma para se deslocar a Viseu para falar com o Sr. Procurador e depois essas questões são adiadas e nunca mais se resolvem porque as pessoas não vão lá. Nós estamos cá nas Secções de Proximidade para assegurar essas coisas e para dar uma melhor qualidade de vida em relação à Justiça, para não terem de andar para a cidade por tudo (...))»</p> <p>«(...) também há determinados julgamentos que acho que se deveriam fazer-se nas extensões de proximidade, por exemplo quando implica uma inspeção ao local, para ver qualquer coisa que seja importante para a decisão da causa (...))»</p>	1

<p>o esta Reforma a decorrer nos Tribunais Portugueses ?</p>	<p>«(...) A especialização considero-a uma dimensão da Gestão da Qualidade, as pessoas ao especializarem-se será mais fácil. A Qualidade (da Justiça) será ela ser mais célere possível. Quando uma pessoa recorre aos Tribunais quer ver o seu problema resolvido o mais rápido possível, e não a arrastarem-se com todas as consequências que trazem, económicas, desgaste psicológico das pessoas, ansiedade, tudo isso que acarreta (...)»</p>	<p>2</p>
	<p>«(...) Sugiro a videoconferência que vai-nos facilitar e é melhor do que termos que nos deslocar a Viseu. Ter aqui o Tribunal facilitava marcarmos uma hora possível, sendo mais célere ou agendar com a própria pessoa, terem em conta a vida das próprias pessoas, que muitas vezes têm de faltar ao trabalho, o que coloca em causa muita coisa face á situação económica que estamos a viver no país (...)»</p>	<p>3</p>
	<p>«(...) A aplicação da Gestão da Qualidade é interessante também na função pública, e não só nas empresas, estamos habituados a ver isso só na perspetiva das empresas, no sector privado. Na Gestão da Qualidade, não é a primeira vez que há um esforço no sentido de proporcionar melhor qualidade aos cidadãos. A questão parece-me é que às vezes se perde um bocadinho da noção do que é também a proximidade com as populações e o serviço público. O serviço público não pode (...) implicar nas pessoas um maior prejuízo e a partir do momento em que uma medida implica prejuízo para a população, ela, ainda que possa ter fatores de qualidade que são sempre subjetivos, a partir do momento em que nós temos esta questão da qualidade da vida das pessoas a ser prejudicada, não pode ser uma boa medida (...)»</p> <p>«(...) a questão das pessoas que têm determinada especialidade poderem deslocar-se aos Tribunais e não ao contrário, terem de ser todas as pessoas a deslocar-se (...) tanto se fala na descentralização, por forma a não prejudicar estes territórios de baixa densidade, os territórios do interior e depois acabamos por ver que se concentram os serviços tão necessários para a nossa população (...)»</p>	<p>4</p>
	<p>«(...) Eu faço uma detenção de um sumário, antes deslocava-me, no dia seguinte (...) mesmo aqui ao lado, não dava grande transtorno. Agora tenho de me deslocar para Viseu, com gastos inúmeros, não só para a população em geral mas também para o Estado (...) com esta reestruturação também perdemos um bocado (...)»</p>	<p>5</p>
	<p>«(...) O mal do setor da justiça são mesmo as leis, ou seja, a justiça atrasa muito devido a tantas possibilidades de recurso. Ou seja, isto desta mudança (...) se a Justiça funcionar com menos funcionários, será benéfico. Porque a especialização é função deles, eu acredito que uma pessoa que trabalhe dedicadamente a uma função, que consiga exercê-la melhor, mais facilmente, acredito na especialização, mas na justiça não é o melhor fundamento (...)»</p>	<p>5</p>
	<p>«(...) Há uma gestão por objetivos, e depois uma monitorização para ver se esses objetivos são ou não atingidos (...) compreender o que está a dificultar o atingimento desses objetivos (...) sendo que a ótica de um serviço</p>	<p>6</p>

		<p>público não pode ser a mesma do sector privado, o qual tem o cuidado para a obtenção de lucro. No Serviço Público (...) satisfação do utente, com Qualidade (...)»</p>	
		<p>«(...) A Justiça tem de ter não só Qualidade em termos de mérito da decisão, mas também tem de ter Qualidade em termos de serviço prestado (...) o juiz decide de facto corretamente, isso é Qualidade, mas se entretanto estivermos três horas à espera para entrar na sala de audiências, sem ninguém nos dar uma explicação, a Qualidade fica um pouco aquém disso. Portanto, a gestão pode ajudar a que a Justiça tenha mais Qualidade, não na parte da decisão que diz respeito apenas e só ao juiz que a profere (...)»</p>	7
		<p>«(...) Acho que a qualidade se perdeu, talvez se tenha ganho eficiência, talvez haja redução de custos, (...) talvez alguma coisa se ganhou, talvez a especialização (...) mas ela podia ter sido ganha também mantendo o Tribunal em Oliveira de Frades (...)»</p> <p>«(...) gostaria que as pessoas que têm responsabilidades nisto pensassem bem (...) no futuro que protegessem um bocado mais os cidadãos e os concelhos com menor densidade populacional, assim dá-nos a entender que nós por sermos poucos vamos perder tudo, hoje os Tribunais, amanhã as Finanças, depois a Saúde (...) se nós queremos ocupar o território todo, se queremos que Portugal seja habitável em todo o seu território, eu devia proteger as pessoas que decidem viver em Oliveira de Frades, mesmo que isso tenha mais custos. Proteger porque elas estão a ocupar parte daquele território, e portanto a coesão territorial é muito importante, se não correremos o risco daqui a cinquenta, cem anos, as pessoas vão todas para o litoral e o interior fica deserto, quer dizer, não há nada, não se passa nada (...)»</p> <p>«(...) de modo que estas reformas não podem ser só com fins economicistas (...) há coisas onde a economia não pode mandar. A Economia não pode mandar nem na Justiça, nem na Educação, nem na Saúde, são áreas fundamentais, valiosas demais para que seja o dinheiro a mandar, terá de haver uma outra coisa a mandar que serão os valores (...) não podemos abdicar deste direito fundamental que é o acesso à Justiça (...)»</p> <p>«(...) A Justiça é fundamental para as populações se sentirem seguras (...) se a Justiça não funcionar então voltamos à Lei da Selva (...)»</p> <p>«(...) O Juiz pode decidir se vai ou não lá (à Secção de Proximidade de Oliveira de Frades) (...) eu acho que deveria ser garantido que o Juiz vai ter que ir sempre, e aí já compreenderia (...) o Juiz em vez de ser só Juiz em Oliveira de Frades era também Juiz em Vouzela, S. Pedro do Sul, quer dizer, movia-se o Juiz (...) em vez de eu mover todas as pessoas relacionadas com o processo, movia o Juiz que era só um, e o Procurador. Essas pessoas podiam vir ao encontro das populações, administrar a Justiça, fazer valer o Direito de que as pessoas tenham acesso à Justiça e não obrigava as pessoas a moverem-se todas (...) Advogados, as testemunhas, os lesados, vou</p>	8

	<p>mover todas estas pessoas (...) enquanto outros ficam a administrar à distância (...))» «(...) As pessoas não se apercebem das vantagens efetivas, entre elas há um sentimento de perda (...))»</p>	
	<p>«(...) Oliveira de Frades e Tondela no mapa estão uma ao lado da outra, mas esquecem-se que há uma serra ao meio (...) uma coisa é ir e estar no terreno, pegar num processo, saber como funciona o processo, saber como funciona a estrutura, outra coisa é ter uma noção do que é isso (...))»</p>	9
	<p>«(...) Ficava mais barato, menos dispendioso para o Estado pôr lá um Procurador uma vez por semana, por exemplo das 9h às 17h do que três ou quatro pessoas deixarem de trabalhar para vir cá (...) em termos de economia nacional, as pessoas vão deixar de trabalhar nas empresas para irem para lá (...))»</p>	10
	<p>«(...) Sou a favor da especialização ao nível dos funcionários, magistrados, os processos são capazes de ser tramitados com muito mais rapidez se houver uma especialização, porque as pessoas estão mais familiarizadas com uma lei e com os problemas que são postos naquele determinado processo (...))»</p>	11
	<p>«(...) Juízes, Procuradores e funcionários, estando a trabalhar só numa área, é possível, que daí possa advir uma justiça mais célere (...))» «(...) Colocando num prato da balança uma justiça mais célere, e no outro todos os constrangimentos, todas as penalidades com a deslocação, se calhar a balança pende para o lado dos custos e não das vantagens (...))»</p>	12
	<p>«(...) com base naquilo que tínhamos, tínhamos era que acelerar todo o processo, criar mecanismos de celeridade processual (...))»</p>	13
	<p>«(...) numa passada reforma, (...) a opção a determinada altura do percurso pela formação dos magistrados (...) creio que isso foi efetivamente um reflexo, uma preocupação, uma grande preocupação de Qualidade na aplicação de Justiça (...) A Gestão da Qualidade não está na base desta Reforma (...))»</p>	14
	<p>«(...) na nossa Secção de Proximidade (...) em certas situações seria necessário haver por exemplo a deslocação de um Procurador do Ministério Público para atender as pessoas, nem que fosse uma vez por semana. As pessoas iriam ao Tribunal, marcariam a entrevista, deslocar-se-iam no dia em que o Procurador viesse ao Tribunal, (...) mostrava-se realmente que o Sector da Justiça se preocupa com as populações, se preocupa com estas Secções de Proximidade e julgo que era uma mais valia para a Justiça Portuguesa (...))» «(...) Outra consideração (...) os Juízes poderiam ter feito esta deslocação (...) o que em muitas situações poderia ser fulcral para muitos princípios: para o princípio da Qualidade, para o princípio da Igualdade, para o Princípio da Equidade, para o princípio da Justiça e da verdade material e de muitos outros (...))»</p>	15