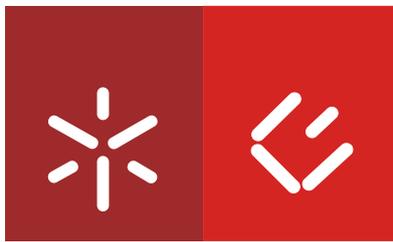


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Eugénia Maria Vicente da Silva

Fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Eugénia Maria Vicente da Silva

Fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública,
Área de Especialização em Gestão Pública

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Miguel Ângelo Vilela Rodrigues

DECLARAÇÃO

Nome Eugénia Maria Vicente da Silva

Endereço electrónico: eugenia.v.silva@gmail.com ,

Título dissertação /tese: **Fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa**

Orientador: Prof. Doutor Miguel Ângelo Vilela Rodrigues Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Mestrado em Administração Pública, área de especialização em Gestão Pública.

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/ 04 /2012

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Miguel Ângelo Vilela Rodrigues, do mestrado em Administração Pública da escola de economia e gestão da Universidade do Minho, um agradecimento muito especial pela disponibilidade, sabedoria, acompanhamento, revisões e sugestões desta dissertação. Tenho a certeza que não teria chegado aqui sem esta ajuda atenta e minuciosa, foi um privilégio ter sido sua orientanda.

Aos restantes professores do mestrado em Administração Pública, Professor Doutor Joaquim Filipe Araújo, Professor Doutor António Tavares, Professora Doutora Sílvia Mendes, Professor Doutor Pedro Camões, Professora Doutora Isabel Macedo, Professor Doutor Silvério Cordeiro, agradeço pelos incentivos e ensinamentos ao longo deste meu percurso académico.

Agradeço igualmente:

Aos colegas que colaboraram na recolha dos inquéritos;

Ao executivo da Câmara Municipal de Sabrosa, na qualidade do Sr. Presidente de Câmara, Dr. José Manuel de Carvalho Marques, pelas condições e disponibilidade à realização do presente estudo de caso;

Ao meu chefe, Dr. João Areias pela ajuda, apoio, colaboração e alertas que serviram para que tivesse uma atitude mais atenta e crítica;

A todos os meus amigos que me apoiaram ao longo deste processo e à Lili pela preciosa ajuda no inglês;

À minha família, em especial aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional não só académico como profissional e pessoal, e por estarem sempre presentes mesmo discordando das minhas opções;

Ao meu companheiro pelo encorajamento e incentivo para que iniciasse e concluísse todo este processo.

E, finalmente, gostaria de deixar o meu agradecimento a todos os munícipes que tiveram a amabilidade de preencher os inquéritos.

RESUMO

A qualidade dos serviços é hoje um fator considerado estratégico. O marketing de relacionamento, já amplamente implementado no setor privado, surge como uma ferramenta inovadora no âmbito do setor público e tem, como finalidade principal, manter e melhorar a relação entre o cliente e o serviço público levando à satisfação do mesmo. O tema da avaliação da satisfação com o atendimento no setor público não é novo, mas tem assumido novos contornos nos últimos tempos, carecendo de maior exploração. Assim, o problema de pesquisa a considerar para efeitos deste estudo é: **Quais os fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - caso da Câmara Municipal de Sabrosa.** Para resposta a esta questão de pesquisa foi levado a cabo um estudo que assumiu um carácter quer qualitativo, quer quantitativo, assumindo-se como um estudo de caso. Os dados recolhidos (junto de 121 utilizadores dos serviços de atendimento) permitiram aferir a relevância de cada tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único), bem como das características organizacionais, pessoais, gerais e dos munícipes, sobre o grau de satisfação do relacionamento dos mesmos com a Câmara Municipal de Sabrosa. O tratamento de dados descritivo e a análise multivariada desenvolvida conduziu à conclusão pela relevância, para essa mesma satisfação, dos fatores: características organizacionais, pessoais e gerais, não tendo as características dos munícipes revelado um efeito positivo sobre a satisfação.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento, Qualidade, Satisfação, Serviço Público.

ABSTRACT

The services quality is now considered a strategic factor. The marketing relationships, already widely implemented in the private sector emerge as an innovative tool in the public sector and have as main purpose, to maintain and improve the relationship between customer and public service leading to customer satisfaction. The theme of satisfaction evaluation with service in the public sector is not new, but has assumed different dimensions in recent times, so it requires further exploration. Thus, the research problem to be considered for the purpose of this study is: **What factors influence citizen satisfaction in the relationship with municipal utilities - Sabrosa case.** To answer this research question was carried out a study that took a character either qualitative or quantitative, taking as a case study. The data collected (with 121 users of care services) enabled to assess the relevance of each type of interface (Support Office Chair and Unique Desk), as well as organizational characteristics, personal, general and citizens, on the satisfaction level of citizens' relationship with the City of Sabrosa. The processing of descriptive and multivariate analysis developed allowed to perceive the relevance to satisfaction from the following factors: organizational, personal and general characteristics, not having the residents characteristics revealed a positive effect on satisfaction.

Keywords: Public-service, Quality, Relationship Marketing, Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

1	Introdução	1
1.1	Problema e Questões de Pesquisa.....	2
1.2	Campo de Aplicação.....	3
1.3	Justificação da Pesquisa.....	3
1.4	Metodologia da Pesquisa	4
1.5	Estrutura Geral da Tese	5
2	Enquadramento Teórico	6
2.1	Serviços Públicos.....	6
2.2	Qualidade e Atendimento em Serviços Públicos/Municípios Locais.....	8
2.3	Marketing de Relacionamento em Autarquias Locais.....	11
2.4	Satisfação de Clientes/Municípios e Respetiva Medição num Contexto Local 12	
2.5	Hipóteses de Pesquisa e Modelo Concetual	21
2.6	Modelo do Processo de Investigação.....	24
3	Metodologia e Desenho da Pesquisa	26
3.1	Unidade de Análise.....	26
3.2	Amostra e Procedimentos de Amostragem	27
3.3	Metodologia - Técnicas de Recolha e Análise de Dados	28
4	Análise de Dados	33
4.1	Caracterização da Amostra.....	33
4.2	Análise Univariada e Descritiva dos Dados	36
4.3	Análise Multivariada	38
5	Conclusão	49
5.1	Principais Conclusões sobre o Problema e Hipóteses de Pesquisa	49
5.2	Principais Contributos para a Teoria e para a Prática.....	52
5.3	Principais Limitações	53
5.4	Recomendações para Investigações Futuras.....	54
6	Referências Bibliográficas.....	55
7	Netgrafia.....	58
8	Anexos.....	59
8.1	Anexo 1 – Questionário.....	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre o Setor Público e o Setor Privado	7
Tabela 2 - Dimensões do serviço no CMT	16
Tabela 3 - As <i>Core Questions</i>	19
Tabela 4 - Hipóteses, Construtos e Sustentação Teórica.....	22
Tabela 5 - Modelo do Processo Investigativo	25
Tabela 6 - Amostra do Estudo	27
Tabela 7 - Ficha Técnica da Investigação	28
Tabela 8 - Análise das Entrevistas Exploratórias	30
Tabela 9 - Estatística Descritiva da Variável Dependente e Variáveis Independentes ..	37
Tabela 10 - Teste Satisfação Global em função da Entidade que Presta o Serviço (Mann-Whitney).....	39
Tabela 11 - Características Organizacionais: Resultados da ACP	41
Tabela 12 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)	41

Tabela 13 - Testes de Hipóteses	42
Tabela 14 - Características Pessoais: Resultados da ACP.....	43
Tabela 15 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)	43
Tabela 16 - Testes de Hipóteses	44
Tabela 17 - Aspetos Gerais: Resultados da ACP	45
Tabela 18 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)	45
Tabela 19 - Testes de Hipóteses	46
Tabela 20 - Modelo de Regressão Final	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Concetual.....	23
----------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos Respondentes	34
Gráfico 2 - Nível de Rendimento dos Respondentes.....	34
Gráfico 3 - Situação Profissional dos Respondentes	35
Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos Respondentes.....	35
Gráfico 5 - Estado Civil dos Respondentes	36
Gráfico 6 - Satisfação Global	36

SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
BU	Balcão Único
CAF	Common Assessment Framework
CCSN	Citizen-Centred Service Network
CMT	Common Measurements Tool
CRM	Customer Relationship Management
EFQM	Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
EUA	Estados Unidos da América
GAP	Gabinete de apoio à Presidência
GAP	Gabinete de Apoio à Presidência
MMQ	Método dos Mínimos Quadrados
MR	Marketing de Relacionamento
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management

1 Introdução

Perante um mercado concorrencial, ativo e com um público sedento de novidades, quase tudo passou a representar produtos/serviços a serem prontamente consumidos. A qualidade dos serviços passou a ser um fator estratégico e intrínseco ao produto, mas também dependente do cliente que é quem a aprova, ou não, sendo fundamental conhecer e consultar as necessidades e desejos do cliente, de forma a alcançar um grau de excelência no desempenho da organização (Gonçalves, 2002).

Atualmente o conceito de qualidade centra-se no cliente, sendo assim definida como aquilo que o cliente deseja (Grönroos, 2000), decorrente da comparação entre as expectativas dos consumidores e as suas perceções do desempenho das organizações (Parasuraman *et al.*, 1988) ou mesmo baseada na avaliação dos clientes relativamente à inferioridade/superioridade de uma organização e dos seus serviços (Bitner e Hubbert, 1994).

Num contexto de ampla competitividade, no qual as organizações são obrigadas a gerir os seus recursos e capacidades de forma mais eficiente, também as pertencentes ao setor público se vêm envolvidas em atividades de marketing, tendo sempre como objetivo a satisfação das necessidades do público-alvo (Guimarães, 2001). O aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a mudança no comportamento do consumidor conduzem as empresas a uma maior centralização na importância do marketing, assumindo maior relevo a necessidade de estratégias de Marketing de Relacionamento enquanto meios potenciadores da satisfação e fidelização do cliente (Castro, 2008), quer no setor privado, quer no setor público.

Desta forma, as crescentes exigências dos consumidores não deixam de lado as instituições públicas sendo cada vez mais necessário contar com a opinião dos utentes/clientes diretos dessas instituições. Assim, as equipas de gestão enfrentam um desafio aliciante em que o único valor que se tem mantido inalterável ao longo dos tempos, e que interessa preservar, assenta no objetivo comum de satisfazer o consumidor.

Atualmente observa-se um crescente interesse pela medição e avaliação da qualidade dos serviços públicos assente na definição correta dos objetivos, tanto ao nível da satisfação do utente/cliente, como dos recursos disponibilizados, passando pela definição prévia de indicadores mínimos de gestão alcançáveis, numa perspetiva de melhoria dos mesmos e de garantia de qualidade. O tema da avaliação da satisfação com o atendimento no setor público não é novo, mas tem assumido novos contornos, carecendo de maior exploração. O serviço de atendimento ao público assume-se como uma temática de natureza interdisciplinar e Pereira e Spink (2001) referem que o cidadão precisa de ser visto como um cliente, o que significa dar-

lhe a devida atenção e dedicar-lhe o respeito que ele merece, o que nem sempre é conseguido dada a burocracia das práticas da administração pública atual. A qualidade do serviço de atendimento ao público, particularmente ao nível estatal, emerge como um desafio que demonstra a exigência de transformações urgentes (Assis, 2009).

1.1 Problema e Questões de Pesquisa

O problema de pesquisa não deve ser colocado nem de forma ampla nem demasiado restrita. Segundo Malhotra (2002: 78) as questões de pesquisa são “*enunciados aprimorados dos componentes específicos do problema. O problema deve ser dividido através de questões de pesquisa que evidenciem a informação requerida à clarificação do mesmo*”.

Para efeitos do presente estudo, o problema central da pesquisa reside em determinar: **Quais os fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa.**

Além desta questão central, outras questões se procuraram responder com esta investigação, tais como: influência do tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) sobre o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa; influência das características organizacionais (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos munícipes); influência das características pessoais do(a) funcionário(a) (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados); influência dos aspetos gerais (tempos de resposta, formas de pagamento, tratamento) ; e influência das características dos munícipes (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) sobre o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Assim, esta pesquisa visa avaliar o grau de satisfação dos cidadãos/clientes dos vários sistemas de atendimento onde são prestados os serviços, a fim de explicar os motivos das diferenças levantadas, apontando sugestões para se promoverem adaptações como forma de melhoria da estrutura dos serviços prestados.

Mais especificamente, este estudo visa: (i) medir o grau de satisfação dos cidadãos/clientes do município de Sabrosa em relação aos serviços prestados pela Câmara Municipal, em termos de capacidade de resposta e confiança na prestação dos serviços, características organizacionais, características pessoais, características gerais e características dos munícipes; (ii) servir de base para analisar e explicar as apreciações realizadas pelos munícipes e identificar prioridades na melhoria dos serviços.

1.2 Campo de Aplicação

A unidade de observação considerada para efeitos do presente estudo assentou nos munícipes/clientes da Câmara Municipal de Sabrosa que recorreram ao atendimento (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) deste Município de 1 a 31 de Janeiro de 2012. O total de eleitores é de 6.367 - dados fornecidos pela Câmara Municipal de Sabrosa relativos aos censos de 2011. A amostra considerada foi por conveniência (não probabilística) sendo os elementos da amostra definidos pelo investigador (Malhotra, 2002). Esta técnica procura obter uma amostra de elementos convenientes, uma vez que os entrevistados são escolhidos, já que “*se encontram no lugar exacto no momento certo*” (*op. cit.*). Esta opção foi consequência do objetivo do estudo, já que se pretendia conhecer os fatores que influenciam a satisfação do cidadão/cliente no relacionamento com os serviços públicos municipais no caso da Câmara Municipal de Sabrosa.

1.3 Justificação da Pesquisa

São várias as justificativas para pesquisas desta natureza. Uma primeira centra-se na importância e alcance social dos serviços públicos na sociedade como um todo, nas suas variadas formas de comunicação. Gonçalves *et al.* (sd) sugerem a necessidade de estudos que se focalizem sobre a promoção de modelos de avaliação do atendimento através de entrevistas conduzidas em balcões de atendimento ou via internet e que permitam a recolha de dados de forma mais precisa e detalhada. Além disso, incentivam a comparação das vantagens da adoção de um único instrumento padrão de avaliação do atendimento para todos os serviços com outros de carácter específico, que considerem as peculiaridades de cada tipo de serviço.

Esta pesquisa poderá revelar-se útil ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing para o setor público, visto permitir a obtenção de informações acerca dos munícipes/clientes, das suas necessidades e perceções relativamente ao serviço de atendimento prestado, podendo perspetivar cenários futuros no alcance de uma gestão assente em princípios de qualidade. Além disso, espera-se reunir conselhos e recomendações com valor prático para a gestão global e de marketing do Município no qual se insere o estudo de caso: Município de Sabrosa.

Entendemos que a integração das realidades do marketing de relacionamento, qualidade dos serviços de atendimento e satisfação com o atendimento em autarquias não se encontra ainda devidamente explorada, pelo facto de a literatura não ser fértil em referências integradas mas antes estudos parciais sobre estas temáticas, como sejam:

1. A necessidade de melhoria do serviço público (Araújo, 2001; Levy, 2011);
2. A qualidade do atendimento na Administração Pública Municipal (Assis, 2009; Gonçalves, 2002; Laraich, 2002);
3. Avaliação da satisfação dos munícipes (C. M. Santa Marta de Penaguião, 2009; Almeida, 2007; Sourceingest, 2009);
4. *Customer Relationship Management* (CRM) nas Autarquias Locais (Duque, 2009);
5. Marketing de relacionamento como estratégia de satisfação do cliente (Castro, 2008);
6. Medição da qualidade dos serviços públicos (Donnelly *et al.*, 1995; Gonçalves *et al.*, 2002; Sanderson, 1996; Wisniewski e Donnelly, 1996; Wright, *et al.*, sd).

Esta pesquisa trará, assim, valor acrescentado não só pela sua relevância teórica em termos de integração de diferentes vertentes (qualidade do serviço, satisfação com o atendimento prestado, marketing de relacionamento) aplicadas ao setor público, como também pelo seu contributo prático e de gestão à Câmara Municipal de Sabrosa (a quem este tipo de estudo devolverá informação de relevo indutora da melhoria das práticas existentes).

1.4 Metodologia da Pesquisa

Após a apresentação do tema e a sistematização bibliográfica, é exposta a estratégia metodológica adotada. Para Fortin (1999) a fase metodológica torna o estudo operacional definindo as variáveis, o contexto da pesquisa, a população e a amostra.

Numa pesquisa científica poderão ser seguidos dois grandes tipos de investigação: a qualitativa e a quantitativa. A pesquisa qualitativa é, normalmente, baseada no construtivismo que pressupõe múltiplas realidades construídas pelos indivíduos e análises numa perspetiva holística. Por outro lado, as perspetivas quantitativas baseiam-se mais no positivismo que assenta numa realidade apreensível. O enquadramento num dado paradigma dependerá do tipo de fenómeno social a analisar, dos objetivos do estudo, das bases de conhecimento correspondentes à realidade e da relação do indivíduo com o seu meio ambiente (Malhotra, 2002).

Esta pesquisa assumiu a forma de estudo de caso, sendo esta reconhecida na literatura por Kiser (1997) e Whitley (1932), que referem tratar-se de uma metodologia válida em Ciências Sociais permitindo obter informações sobre casos particularizados. O estudo de caso traduz-se num método de pesquisa que implica a apresentação de dados empíricos com base numa combinação de técnicas quantitativas e qualitativas (Barañano, 2004).

O estudo assumiu um caráter exploratório e de estudo de caso, maioritariamente quantitativo, tendo sido aplicado aos munícipes/clientes do Município de Sabrosa que utilizaram o serviço de atendimento durante o período da sua realização.

Quanto às principais técnicas de pesquisa empregues, importa referir que foram analisadas referências bibliográficas, efetuada uma entrevista exploratória e aplicados inquéritos. Para Fortin (1999), as fontes bibliográficas podem ser primárias (próprio autor); secundárias (de outros autores) e terciárias (obras especializadas). Nesta pesquisa recorreu-se a observação documental e de conteúdo (catálogos das bibliotecas; bases de dados de revistas científicas; bases de dados secundários) e análise de documentos.

O questionário desenvolvido (após estudo exploratório) tem essencialmente questões fechadas que são medidas através de uma escala de Likert de 5 pontos. Barañano (2004) e Hill e Hill (2002) referem que os inquéritos devem seguir um conjunto de etapas desde a definição de objetivos, métodos de amostragem e recolha de dados até ao relacionamento das variáveis, recolha e interpretação da informação. Nesta vertente quantitativa a análise fez-se através de técnicas estatísticas (univariadas, bivariadas e multivariadas), como sejam testes de fiabilidade, análise de consistência interna, estatísticas descritivas, cruzamento e correlação de variáveis, análise de componentes principais com recurso ao programa STATA e modelação linear.

1.5 Estrutura Geral da Tese

A tese encontra-se dividida em oito partes. A primeira apresenta o tema, o problema e respetivas questões de pesquisa, o campo de aplicação, as justificativas teórico-práticas, a metodologia aplicada e a estrutura global da tese. Na segunda parte é feita uma revisão de literatura sobre o tema: Serviços Públicos, Qualidade de atendimento em serviços públicos, Marketing de Relacionamento em Autarquias e Satisfação de Clientes/Munícipes, as Hipóteses de pesquisa e Modelo Concetual e o Modelo do processo de investigação. Na terceira parte é apresentada a unidade de análise, a amostra e procedimentos de amostragem e a metodologia utilizada, visando o alcance dos objetivos propostos. Segue-se a parte de análise dos resultados (quarta parte) e respetivas análises estatísticas. Finalmente é desenvolvido o capítulo da conclusão com as principais conclusões, contributos, limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros. Por último, apresentam-se as referências bibliográficas, a netgrafia e os anexos.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Serviços Públicos

Gronroos (1995: 36) define o serviço como “*uma atividade ou uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente, acontecem durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecimento de serviços que é fornecido como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)*”.

Das características diferenciadoras entre os produtos tangíveis e os serviços cabe aqui destacar cinco (Grönroos (1983): Intangibilidade - muitos serviços não podem ser verificados pelo consumidor antes da sua compra de modo a se assegurar a sua qualidade (Shostack, 1977); Heterogeneidade - os resultados podem ser muito variáveis de produtor para produtor, de cliente para cliente, de dia para dia (Bitner e Hubert, 1994), sendo difícil assegurar uma qualidade uniforme; Inseparabilidade - também chamada de «*simultaneidade*», explica que os serviços, como prestações que são, vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente (Berry, 1983); Percibilidade - devido ao seu carácter intangível, os serviços não podem ser armazenados em stock, pelo que o carácter flutuante da procura poderá causar constrangimentos na gestão do serviço (Shostack, 1977); Propriedade - o gozo de um serviço não implica a sua transferência de propriedade para o consumidor (Cowel, 1985; Foster, 1992) (*e. g.*, num aluguer de um espaço desportivo para um jogo entre amigos mantém-se a posse do proprietário).

Estas características diferenciadoras dos serviços obrigam, para determinar a qualidade dos mesmos, a conhecer quais as dimensões que os clientes valorizam na avaliação da qualidade do serviço e qual a sua perceção do mesmo (Grönroos, 1995). Esta perspetiva supõe admitir que a determinação da qualidade nos serviços estará baseada fundamentalmente nas perceções que os clientes têm sobre o mesmo (*op. cit.*; Parasuraman *et al.*, 1985; Steenkamp, 1990).

Os serviços públicos assumem relevância quer do ponto de vista económico, quer do ponto de vista social, argumentando Lusch *et al.* (2010) que há criação de valor através do serviço prestado. Shvoong (2007) define serviço público como aquele que a Administração Pública (AP) presta à comunidade e que se reconhece como essencial para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado como, por exemplo, a preservação da saúde pública e os serviços de polícia. Outros serviços públicos, chamados de serviços de utilidade pública, são aqueles em que a Administração Pública reconhece a sua conveniência para a coletividade prestando-

os diretamente, ou delegando-os a terceiros, nas condições regulamentadas e sob o seu controle, tais como o transporte coletivo e a energia elétrica. Gonçalves (2002) distingue setor público e setor privado enunciando um conjunto de particularidades da atividade, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Diferenças entre o Setor Público e o Setor Privado

SETOR PÚBLICO		SETOR PRIVADO
- Prestar serviços à sociedade	FINALIDADE	- Lucro que lhe dá capacidade de sobrevivência num ambiente de alta competitividade
- Satisfazer o cliente na obrigação do Estado	PREOCUPAÇÃO	- Satisfazer o cliente baseado no interesse da empresa
- Remunera indiretamente (via impostos) sem ter nenhuma simetria entre quantidade ou qualidade do serviço recebido	CLIENTE ATENDIDO	- Remunera diretamente a organização pelo serviço prestado ou produto adquirido
- Busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos ao menor custo possível	METAS	- São traçadas visando a manutenção e expansão de mercado, tendo por base a competitividade

Fonte: Gonçalves (2002: 2).

Embora o setor privado e o setor público se focalizem na satisfação do cliente, diferem quanto à amplitude das suas metas e ações, bem como no perfil dos seus clientes. Gonçalves (2002) refere que o setor público imita as práticas das empresas privadas, visando o aumento da sua competência técnica e política.

De acordo com Gonçalves *et al.* (sd), o grande desafio que se coloca atualmente ao setor público é o de saber desenvolver estratégias que permitam transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Este processo deverá envolver a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. As inovações na Administração Pública implicam a busca da eficiência e de qualidade na prestação de serviços públicos (*op. cit.*). Assim, os principais desafios que se colocam aos serviços públicos são (Levy, 2011): aumento da procura dos serviços públicos por causa do envelhecimento da população; os indivíduos têm identidades mais complexas e afiliações na família e comunidade, ao nível local e nacional, trazendo novos desafios na identificação do mix de serviços necessários e da forma como devem ser organizados / prestados; aumento das expectativas dos cidadãos que esperam mais dos serviços públicos, particularmente em termos de atendimento prestado; mudança da maneira como vivemos, trabalhamos e interagimos uns com os outros. Isto tem implicações para os serviços públicos; mudança nas prioridades de investimento das empresas baseadas no conhecimento de ativos intangíveis; ascensão dos serviços baseada no conhecimento como maior gerador de

valor acrescentado, exportações e novos empregos; e crescimento de uma força de trabalho cada vez mais treinada e qualificada.

Tirar o máximo partido dos serviços públicos vai exigir uma melhor compreensão de como os recursos públicos podem criar ecossistemas de suporte à inovação e uma mudança ampla na forma como a inovação é considerada dentro do setor público. Assim, segundo o mesmo autor (*op. cit.*): os serviços públicos carecem de melhor compreensão sobre a inovação, orientação para a valorização e gestão de investimentos em ativos intangíveis; os serviços públicos devem adotar as melhores práticas do setor desenvolvendo esforços contínuos no desenvolvimento das instituições e da qualidade do serviço prestado; e os serviços públicos devem-se concentrar em promover novos tipos de relações com parceiros do setor privado: uma mudança de compromissos e acordos de colaboração.

Ainda de acordo com o mesmo autor (*op. cit.*), na próxima década três fatores chave permanecerão válidos para o setor público: (i) terá de haver uma aposta na qualidade dos bens e serviços públicos; (ii) será pressionado para continuar a fazer isso de uma forma que coloca o ónus no custo mínimo com empresas privadas; (iii) continuará a desempenhar um papel importante na economia dos países.

2.2 Qualidade e Atendimento em Serviços Públicos/Municípios Locais

A qualidade dos serviços públicos assume-se como um fator considerado estratégico sendo uma área que carece ainda de maiores desenvolvimentos. Integrar as vertentes da qualidade no contexto dos serviços públicos e da avaliação da satisfação para com o atendimento desses mesmos serviços com o marketing de relacionamento, permitirá explorar as pontes existentes entre estas diferentes áreas de conhecimento, surgindo esta última como uma ferramenta inovadora no contexto do setor público.

Falar de qualidade é falar de um «*trabalho bem feito*» motivado por uma sociedade cada vez mais informada e exigente. Para o consumidor, a qualidade assenta no seu julgamento sobre a excelência geral do prestador de serviços. Resulta da comparação das expectativas com as perceções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman *et al.* (1988). Daqui resulta o «*paradigma disconfirmatório*», que sustenta que a qualidade do serviço percebida não é mais do que o desajuste entre expectativas e perceções de resultados. Cronin & Taylor (1992) realçam a importância da relação entre a qualidade do serviço com a satisfação do consumidor e o comportamento nas intenções de compra/aquisição. Assim, a

qualidade baseia-se em conseguir alcançar a satisfação do consumidor para o bem e para o desenvolvimento da organização.

Pelo exposto, parece demonstrar-se que a qualidade merece uma conceptualização autónoma no contexto do mercado de serviços (Parasuraman *et al.*, 1988). A própria intangibilidade dos serviços leva a que estes sejam percebidos de uma forma subjetiva (Grönroos, 1995).

A medição da qualidade percebida desenvolve-se principalmente a partir das investigações levadas a cabo por Parasuraman *et al.* (1985) pertencentes à Escola Norte-Americana. Tais investigações tiveram como resultado o modelo de avaliação da qualidade nas empresas de serviços: “*O Modelo dos cinco Gaps*» identificados pelos autores como sendo a origem do *deficit* da qualidade de serviço e que pode ser resumido como: “*uma série de discrepâncias ou deficiências que existem no que respeita às perceções da qualidade de serviço dos executivos/gestores e as tarefas associadas ao serviço que se presta aos consumidores. Estas deficiências são os fatores que levam à impossibilidade de oferecer um serviço que seja percebido pelos clientes como sendo de alta qualidade*” (Parasuraman *et al.*, 1985: 44).

Contudo, não há na literatura uma definição consensual sobre o que é a qualidade do serviço, embora haja alguma tendência para associar a mesma a uma questão de atitude. A qualidade do serviço pode ser avaliada a vários níveis: vertente humana do serviço, vertente não humana (processos), elementos tangíveis e responsabilidade social (Sureshchandar *et al.*, 2002).

Wright *et al.* (sd) exploram o construto da qualidade do serviço em serviços públicos sendo que a conceptualização e medição da mesma começou com o instrumento SERVQUAL, que tem sido amplamente usado em serviços públicos (Wisniewski e Donnelly, 1996; Donnelly *et al.*, 1995; Vaughan e Shiu, 2000).

Os cidadãos, cada vez mais ativos e exigentes, têm dificultado o papel do Estado no seu relacionamento com estes. Consequentemente, o serviço público sente-se obrigado a apostar na qualidade e numa maior preocupação com o desempenho e com as características do serviço que presta (Paiva e Capelas, 2002), tornando-se imperativa a transformação da cultura da Administração Pública. Esta deve investir nos resultados, no controlo e avaliação dos processos, na definição de objetivos e na satisfação dos destinatários dos serviços públicos (Sá, 2003).

Para Carapeto e Fonseca (2005) existem três fases de evolução da qualidade no setor público. A primeira caracteriza-se pelo cumprimento dos diplomas legais e normas. A segun-

da fase surge nos anos 60 e assenta na gestão por objetivos fazendo corresponder o conceito de qualidade com o de eficácia e ausência de erros. Pode dizer-se que, nesta fase, a preocupação se centra no objetivo do serviço e na sua aptidão para ser utilizado. A terceira fase da evolução da qualidade no setor público que coincide com o aparecimento da gestão pela qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) nos EUA (Estados Unidos da América), redirecionando as atenções para a satisfação do cliente.

“Um dos eixos de transformação das organizações públicas locais assenta numa nova filosofia de ação, virada para o munícipe e orientada para a melhoria da qualidade, a diversos níveis, dos serviços que são prestados” (Sourceingest, 2009:6). Muitas organizações apostam num modelo de gestão em que a qualidade da prestação do serviço e o grau de satisfação dos munícipes são cruciais através da certificação formal.

Gonçalves *et al.* (sd) referem a importância de se considerar que os cidadãos sejam vistos como clientes (*customers*). Pereira (2000) reforça também que considerar o cidadão como um cliente significa dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito e atender às suas necessidades. A Administração Pública voltada para o cidadão é definida por Gonçalves *et al.* (sd: 3) como *“um modelo gerencial, cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas eles são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública”*.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de Outubro, anuncia o novo modelo administrativo de relacionamento com o cidadão baseado no princípio da administração aberta, substituindo o modelo burocrático caracterizado pelo distanciamento e secretismo. Este novo modelo pretende reforçar a confiança do cidadão na administração, uma postura de maior transparência e diálogo, maior comodidade, mais participação, maior audição e mais informação célere e precisa.

Segundo Araújo (2001), a cultura da Administração Pública em Portugal é, ainda, altamente marcada pelo controlo legal e pelo procedimento administrativo tradicional. Existe, portanto, alguma resistência à utilização de instrumentos para a avaliação de desempenho dos processos e indicadores de medição de resultados.

Para ultrapassar as ineficiências do modelo de gestão atual, os serviços públicos começaram a aderir às práticas da gestão da qualidade. Para Sá (2002), as iniciativas na área da qualidade ao nível do poder local português são muito recentes e têm por base a procura da

certificação ISO 9001:2000, sendo este um fenómeno em crescimento no seio do setor público português.

2.3 Marketing de Relacionamento em Autarquias Locais

O marketing de relacionamento, já amplamente implementado no setor privado, surge como uma ferramenta inovadora no âmbito do setor público e tem como finalidade principal manter e melhorar a relação entre o utente e o serviço público, levando à satisfação do mesmo (Assis, 2009).

Berry (1983), frequentemente apontado na literatura como o pai do marketing de relacionamento, define este, em organizações multi serviços, como a atração, manutenção e o desenvolvimento de relações com clientes. Ou seja, servir e vender a clientes atuais é tão ou mais importante que a aquisição de novos clientes. O marketing de relacionamento é uma escola de pensamento emergente que oferece uma explicação que permite a compreensão, explicação e gestão de redes de relacionamentos com particular enfoque no setor privado onde se encontra mais explorado.

Grönroos (1983) define que o marketing relacional serve para estabelecer, manter e melhorar as relações com os clientes e outras partes, com lucro, para que os objetivos de ambas as partes sejam atingidos. Isto é conseguido através de uma troca e cumprimento mútuos de promessas. Desta forma, o autor coloca as relações com os clientes como a razão de ser da empresa, demarcando o marketing da visão que tinha desde a década de 1920 que se centrava na eficiência dos canais de distribuição.

Parvatiyar e Sheth (2000) justificam a emergência da perspetiva relacional no marketing com base nos seguintes fatores: (i) crescimento da desintermediação; (ii) aumento da informação dos consumidores; (iii) crescimento da economia de serviços; (iv) emergência de abordagens de TQM (*Total Quality Movement*); e (v) advento da tecnologia digital e produtos complexos.

Coote (1994) identifica três grandes tipos de abordagens ao marketing relacional:

- A perspetiva nórdica - deriva do trabalho de académicos como Grönroos (1990). Aborda a teoria de redes interativas do marketing industrial e inova nos conceitos de marketing de serviços, construção de redes (Hakansson e Senehota, 1995), estabelecimento de alianças estratégicas e acordos de parceria (Morgan e Hunt, 1994), desenvolvimento de bases de dados de consumidores (Vavra, 1994) e sistemas de CRM – *Customer Relationship Management* (Schultz, 1996).

- A perspectiva norte-americana - baseia-se mais no marketing transacional onde a comunicação de marketing é uma parte central. Ressalva a comunicação bidirecional integrada de marketing (Schultz, 1996; Schultz, 1993; Stewart, 1996) e dá ênfase à relação/comunicação entre comprador e vendedor no contexto do ambiente organizacional (Berry, 1983; Levitt, 1983 e Perrien *et al.*, 1993).
- A perspectiva anglo-australiana - baseada no trabalho de Christopher *et al.* (1991) que enfatiza a gestão das relações com *stakeholders*.

A aplicação do marketing de relacionamento ao setor público em geral, e ao caso das autarquias em particular, virá permitir melhores resultados ao nível do funcionamento interno, com conseqüente aumento na qualidade do relacionamento com o exterior (Duque, 2009). Falando-se de soluções transversais a praticamente todos os serviços dos Municípios, os benefícios são inúmeros. Há uma expectativa de aumento da produtividade, bem como da qualidade dos serviços prestados, uma otimização de processos internos, melhor rentabilização dos recursos humanos, melhoria no atendimento aos cidadãos/clientes e capacidade de crescimento futuro (*op. cit.*).

Os benefícios, para as organizações do setor público e privado, relativos ao desenvolvimento de relacionamentos contínuos entre eles, são vários e incluem redução da incerteza, gestão da dependência, eficiência de troca e satisfações sociais inerentes à associação estabelecida (Palmer, 1996).

Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente/cidadão ajuda a empresa/prestador de serviço a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles (Castro, 2008).

2.4 Satisfação de Clientes/Municípios e Respetiva Medição num Contexto Local

A satisfação pode ser definida como a reação do consumidor à sua realização, no sentido de avaliar se as características do bem ou serviço atendem às suas necessidades. O consumidor, na sua experiência de consumo, compara os benefícios recebidos através do bem ou serviço com as suas expectativas (Oliver, 1997, citado por Gonçalves, 2002). Os processos psicológicos também são intervenientes na satisfação. Tais processos, embora menos observáveis, são essenciais na compreensão do processo de satisfação e estão baseados na dissonância cognitiva que se traduz no receio que o consumidor possa sentir de que o produto ou serviço não vá de encontro às suas expectativas (*op. cit.*).

Tipo de Interface

De acordo com Corte Real (2001), uma das conclusões primordiais do “*Putting citizens first*”, um estudo conduzido pelo Comité de Administração Pública da OCDE (PUMA) sobre a modernização administrativa em Portugal, veio mostrar que o grande impulsionador da mudança administrativa foi, precisamente, a orientação para o cidadão e o trabalho desenvolvido no sentido de aproximar e melhorar o relacionamento da administração com os cidadãos. Um dos exemplos de maior sucesso no relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública foi a criação de serviços de atendimento, como a Loja do Cidadão e os Postos de Atendimento ao Cidadão, no que respeita ao poder central, e os Serviços Municipais de Atendimento, no que respeita ao poder local. Estas ações iniciaram-se em Portugal, no final da década de 90, aquando da prioridade dada pelo Governo à promoção da excelência no setor público, com o intuito de mudar a imagem da Administração Pública.

Neste contexto, o atendimento municipal surge assente numa nova lógica centrada numa unidade orgânica baseada em aspetos relacionados com maior facilidade na relação entre os cidadãos e a autarquia, possibilitando um melhor acesso à informação. De acordo com Oliveira de Sousa (2007:37), “*esta nova unidade, geralmente denominada Serviço ou Gabinete Municipal de Atendimento ou, ainda, Gabinete do Município, funciona como o front-office da autarquia. As suas principais atribuições são: o tratamento de assuntos relacionados com licenciamentos diversos e pagamento de taxas e licenças, no âmbito das atribuições municipais; a receção e entrega de documentos e solicitações diversas dos cidadãos; o encaminhamento de todos os requerimentos para os vários serviços municipais; o fornecimento de informações sobre a situação de processos específicos e sobre outros assuntos úteis ao município*”.

Skelcher (1992) desenvolveu um estudo ao nível de autarquias locais no Reino Unido, em meados de 1980 em que, através de uma comparação das indústrias locais governamentais e comerciais, conclui pela falta de um primeiro serviço de orientação e efetua um levantamento das razões da mudança recente ocorrida, fruto de uma revolução no serviço. Conclui sobre as principais estratégias para melhorar a qualidade dos serviços públicos locais e a estrutura que liga as relações externas com os clientes versus gestão interna, explorando os canais através dos quais os serviços são prestados já que estes poderão ser determinantes sobre a satisfação com o serviço prestado.

Assim, parece haver indícios na literatura sobre a influência do tipo de interface sobre a satisfação com o atendimento prestado em serviços públicos municipais, derivando a **hipó-**

tese 1 deste estudo – O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Características Organizacionais

Colaborar para uma reforma positiva das situações críticas que existem nas instituições representa um desafio. Os problemas relacionados com o atendimento manifestam-se através de diferentes indicadores. Por exemplo, o tempo apreendido durante a espera do cliente pode ser uma determinante para se indicar a perda da qualidade do serviço de atendimento.

O atendimento público submerso em formalismos e burocracia, as instalações físicas precárias e desconfortáveis, os atendedores sem formação e desmotivados, deram lugar a novas práticas administrativas, com ênfase na utilização das TIC (tecnologias da informação e comunicação), na aposta na formação dos funcionários e nas novas estruturas organizacionais mais flexíveis e adequadas à prestação de um melhor serviço público.

No entanto, falar de “*satisfação*” no setor público é complexo já que muitas vezes não existe alternativa, podendo haver satisfação ou ausência de satisfação. Por outro lado, o aparelho burocrático do sistema originou a insatisfação generalizada por parte dos cidadãos em relação à Administração Pública. Desta forma, usar a satisfação para medição da adequação do serviço oferecido às expectativas dos cidadãos/clientes oferece algumas reservas (Carapeto e Fonseca, 2005). No entanto, a modernização administrativa, orientada para o cidadão, retira a imagem negativa muitas vezes criada em torno dos serviços públicos, estabelecendo um ambiente de apoio e confiança entre Estado e sociedade (Laraich, 2002). Para Paiva e Capelas (2002) não há dúvidas quanto à necessidade de recolha de informação sobre a avaliação que os cidadãos fazem das organizações públicas.

Os instrumentos de medição da satisfação dos cidadãos/clientes tornaram-se essenciais para a promoção da participação dos cidadãos na melhoria contínua das prestações da Administração Pública e para o conhecimento das perceções e expectativas dos recetores, permitindo ao setor público redefinir as suas estratégias e indo ao encontro das expectativas do público (Carapeto e Fonseca, 2005).

De acordo com a Sourceingest (2009), há instrumentos e ferramentas específicas para o conhecimento das necessidades, expectativas e graus de satisfação dos seus públicos-alvo, nomeadamente a Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas

da União Europeia (CAF ou *Common Assessment Framework*) e o *Common Measurements Tool* (CMT) concebido pelo *Citizen-Centred Service Network* (CCSN) no Canadá em 1998.

A CAF permite às organizações públicas uma autoavaliação, numa perspetiva de melhoria contínua, sendo os seus principais objetivos a autoavaliação dos organismos públicos e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização através da introdução de alterações nos processos (*op. cit.*). Trata-se de uma ferramenta desenvolvida pela União Europeia, com o apoio da Academia *Speyer* (representante do modelo de qualidade alemão – Instituto Nacional de Administração Alemão) e da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade).

O CMT contempla cinco elementos essenciais para uma análise completa do feedback dos clientes (*op. cit.*): expectativas (*expectations*); as perceções acerca da prestação do serviço (*perception of experience*); os níveis de importância atribuídos aos diferentes aspetos do serviço (*level of importance*); o grau de satisfação (*level of satisfaction*) e as prioridades na melhoria do serviço (*priorities for improvement*). As expectativas derivam das necessidades pessoais, das características psicológicas e culturais de cada indivíduo, da imagem socialmente construída em torno da instituição em questão. Já as perceções resultam da experiência vivida durante a prestação do serviço, sendo condicionadas pelas expectativas e pelos níveis de importância, influenciando os graus de satisfação atingidos.

A disparidade constatada entre as expectativas iniciais do cliente e as suas perceções após a experiência constitui o *service gap*, podendo considerar-se que o cliente está satisfeito quando as suas expectativas iniciais são respondidas ou até mesmo superadas. A informação daqui resultante é essencial na tomada de decisões de gestão das organizações.

O CMT engloba cinco dimensões essenciais do processo de prestação de um serviço (Sourceingest, 2009): Capacidade de resposta (*responsiveness*) - prestação do serviço atempadamente; Confiança no serviço prestado (*reliability*) - fornecimento do serviço com segurança e exatidão; Acesso e instalações (*access and facilities*) - a facilidade física no acesso ao serviço e condições de comodidade e funcionalidade em que ocorre o serviço; Comunicação (*communications*) - fornecimento de informação correta ao cliente; e Processo de pagamento e custo (*payment process and cost*) - facilidade nos procedimentos exigidos e meios de pagamento disponíveis.

A “*capacidade de resposta*” implica a presença do fator tempo, relacionando-a com a satisfação com o serviço. A “*confiança no serviço prestado*” é a capacidade de fornecer o serviço esperado, com confiança e precisão. A dimensão “*acessos e instalações*” refere-se à

facilidade do acesso e às condições em que ocorre a prestação do serviço. A “*comunicação*” na entrega do serviço implica fornecer ao cliente informação precisa, compreensível e relevante. O “*processo de pagamento e custo*” dos serviços diz respeito aos procedimentos exigidos e meios de pagamento disponíveis, assim como às taxas e preços cobrados pelos serviços prestados (Schmidt e Strickland, 1998). Às várias secções do CMT correspondem as dimensões do serviço que são compostas por diferentes variáveis conforme disposição na Tabela 2.

Tabela 2 - Dimensões do serviço no CMT

Secção CMT	Dimensões do Serviço	Variáveis e Itens
I – Prestação do Serviço	1 – Capacidade de resposta (<i>Responsiveness</i>)	1.1– Tempos <ul style="list-style-type: none"> • Número de contactos efetuados para receber o serviço; • Tempo de espera para ser atendido; • Tempo de resposta/entrega do serviço pretendido. 1.2 – Atributos do Pessoal <ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de tratamento; • Simpatia, cortesia e disponibilidade; • Capacidade técnica e competência profissional; • Esclarecimento de dúvidas e resposta aos pedidos de informações.
II – Indicadores da Prestação do Serviço	2 – Confiança no serviço prestado (<i>Reliability</i>)	2.1 – Garantias do serviço <ul style="list-style-type: none"> • Proteção da privacidade e confidencialidade da informação recebida; • Fornecimento do serviço em função das necessidades e do que foi prometido ao cliente; • Cumprimento das normas e dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis; • Taxa de erro.
III – Acesso e Instalações	3 – Acesso e instalações (<i>Access & Facilities</i>)	3.1 - Condições de acesso e instalações <ul style="list-style-type: none"> • Conveniência da localização do serviço; • Estacionamento adequado; • Acesso físico ao edifício; • Conforto dos gabinetes e das salas de espera; • Horário de funcionamento do serviço; • Sinalética de identificação dos espaços internos do edifício; • Variedade das formas de aceder ao serviço; • Grau de utilização das novas tecnologias; • Facilidade da obtenção de entrevista/audiência; • Facilidade do acesso telefónico.
IV – Comunicação	4 – Comunicação (<i>Communication</i>)	4.1 - Disponibilidade da informação e facilidade na comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Informação disponível; • Clareza da linguagem utilizada; • Consistência das informações e conselhos recebidos; • Comunicação em línguas estrangeiras; • Facilidade na compreensão dos documentos utilizados; • Facilidade na compreensão dos procedimentos a adotar.
V – Custo e Processo de Pagamento	5 – Custo e Processo de Pagamento (<i>Cost and Payment Process</i>)	5.1 – Condições e preços associados ao pagamento <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade do processo de pagamento; • Variedade dos meios de pagamento; • Variedade das modalidades de pagamento; • Preço dos produtos (bens e serviços fornecidos). • Prazos de pagamento concedidos.

Fonte: Adaptado do *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool* (1998) e do CMT Question Bank (2003), citado por Sousa (2007).

É expectável a existência de uma relação entre as características organizacionais e a satisfação dos munícipes, tendo-se assim construído a nossa **hipótese 2** – As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos munícipes) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Munícipes com a Câmara Municipal Sabrosa.

Características Pessoais

Sendo os serviços prestados por pessoas que se encontram no “*front-office*” das organizações, a eficiência de um atendimento está ligada de forma indissolúvel à qualidade pessoal. “*A qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade, pois são os altos níveis de qualidade pessoal que contribuem para os altos níveis de qualidade nos departamentos que, por sua vez, criam serviços de qualidade superior*” (*op. cit.*, 1997: 14).

Dependendo o sucesso de uma instituição do nível de qualidade dos serviços prestados, tendo como finalidade a satisfação da exigência da população, isso só será possível através de um bom desempenho das pessoas responsáveis por esses serviços. Tal, envolve a satisfação das expectativas da pessoa que presta o serviço, assim como das demais com as quais se relaciona. Assim, o nível de satisfação relaciona-se com a qualidade do relacionamento do funcionário com o público que este atende (*op. cit.*).

Um bom relacionamento com o público apresenta privilégios de grande relevância. Especialistas em qualidade total consideram um desafio atingir um equilíbrio entre o que a população espera receber e o que uma organização tem condições de oferecer no que respeita à prestação dos seus serviços. Hoje, os programas de qualidade são uma prática comum nas instituições tendo subjacente a satisfação dos seus clientes. O processo de prestação dos serviços tem por base: a definição de responsabilidades; a avaliação da qualidade pela organização; a avaliação da qualidade pelo público; a conformidade das etapas do serviço; as ações corretivas, entre outros (Chiavenato, 2002: 45).

Estamos na era da necessidade de qualidade do serviço público. Verifica-se a ênfase no desenvolvimento tecnológico e no do ser humano, dando uma atenção redobrada às pessoas que procuram o atendimento, seja municipal, ou de outro serviço público. No atendimento de um serviço, são perceptíveis duas maneiras de observar a qualidade: a objetiva e a subjetiva ou humana. Segundo Moller (1992), as qualidades objetivas são, por exemplo, o conforto de uma sala de espera, a decoração, o horário de funcionamento ou a facilidade de localização

dos setores ou departamentos. A qualidade subjetiva está relacionada com as emoções diante do serviço. Aqui inclui-se o comprometimento, pela maneira amável no tratamento, pela seriedade no cumprimento dos compromissos, pela solução perante reclamações e, especialmente, pela atenção pessoal. Assim, o aspeto humano no atendimento é determinante na satisfação de quem procura um atendimento assumindo, na maioria das vezes, uma importância maior do que a qualidade objetiva do serviço.

De acordo com o mesmo autor (*op. cit.*: 69) “*para prestar um serviço eficaz, no contacto pessoal, é muito importante e recomendável: ser educado e cortês; sorrir e portar-se com naturalidade; falar em tom de voz agradável; falar olhando sempre nos olhos.*” Por outro lado, para conquistar a satisfação do cliente, é ainda necessário ter uma formação especializada. A preparação e o conhecimento capaz da tarefa a executar é fundamental para o cliente adquirir a confiança, tanto no funcionário que atende, como na organização que presta o serviço. Caso o funcionário não esteja bem preparado, é sempre importante demonstrar boa vontade, o que muitas vezes suplanta a falta de conhecimento. O importante é que preste sempre um bom atendimento pois, caso contrário, comprometer-se-á a imagem de toda a organização.

No entanto, o funcionário que lida com o atendimento de pessoas não deve apenas conhecer os lados técnicos da sua função. É preciso que conheça a história, a filosofia e a missão da instituição onde trabalha. Deve estar sempre informado sobre o planeamento da organização bem como da localização dos seus setores (Paladini, 2000). O funcionário com esse perfil saberá direcionar os seus esforços, procurará soluções e deverá ser aplicado na execução das suas tarefas.

Desta forma, destaca-se na literatura a influência das características pessoais dos funcionários sobre a satisfação com o atendimento prestado em serviços públicos municipais, de onde derivou a **hipótese 3** desta investigação – As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Aspetos Gerais

As conclusões do *Citizens First* (uma investigação empírica promovida pelo CCSN) revelaram que a satisfação está essencialmente associada a dois aspetos da prestação do serviço: a capacidade de resposta e o resultado/produto final. A investigação permitiu, ainda, iden-

tificar cinco fatores chave na determinação da satisfação dos clientes, os *drivers of satisfaction*, que constituem os fatores de um serviço que são os principais geradores de satisfação nos clientes: rapidez da prestação do serviço; competência profissional do *staff*; cortesia e disponibilidade do *staff*; igualdade no tratamento e resultado final (satisfação das necessidades do cliente).

Com base na identificação dos *drivers of satisfaction*, foi definido um conjunto central de questões a integrar no CMT (as *Core Questions*) que abordam os aspetos que os clientes consideram mais importantes na prestação do serviço. Estas estão diretamente relacionadas com os *drivers of satisfaction*, e constituem a base do *benchmarking*. As questões que integram este núcleo central encontram-se distribuídas pelas várias secções do CMT, conforme indica a Tabela 3.

Tabela 3 - As Core Questions

Aspetos do Serviço	Core Questions
Rapidez	Avaliação da rapidez da prestação do serviço.
Competência profissional	Avaliação da competência profissional demonstrada pelo pessoal.
Cortesia e envolvimento	Avaliação da cortesia e atenção demonstradas pelo pessoal.
Igualdade	Avaliação da igualdade de tratamento.
Resultado final	Avaliação da capacidade de prestar o serviço de que o cliente necessita.
Acesso	Avaliação global da facilidade em aceder ao serviço pretendido.
Esclarecimento e Informação	Avaliação dos esclarecimentos e informações prestadas ao cliente.
Custo e processo de pagamento	Avaliação global dos custos e processo de pagamento.
Grau satisfação global prestaç. serv.	Avaliação global da prestação do serviço.

Fonte: Adaptação do *How to Conduct Customer Surveys* (2001) e do CMT Question Bank (2003), citado por Sousa (2007).

Segundo Dinsdale e Marson (2000:35), a perceção dos utilizadores dos serviços governamentais é influenciada pelos seguintes itens:

- Expectativa do serviço formada pelas comunicações recebidas da organização a respeito dos serviços, necessidades pessoais e experiência passada com os serviços;
- Perceções a respeito dos serviços e prestadores públicos, formadas pelo julgamento que o cidadão faz dos princípios e valores presentes no setor público;
- Características dos recetores dos serviços tais como idade, sexo, histórico e outros que influenciem a sua perceção;
- A prestação do serviço na avaliação do número de contactos necessários para obter o serviço, custo, comunicação, atitude e conhecimento do funcionário;
- Perceção a respeito das políticas e dos políticos, entendida como níveis de confiança;
- Características dos serviços prestados tais como se é tangível ou intangível, voluntário ou involuntário e direto ou indireto.

Gonçalves *et al.* (sd) consideram como fatores relevantes na aferição da satisfação dos cidadãos com os serviços de um município, os seguintes: central de atendimento, qualificação dos recursos humanos, horários, serviço prestado, acompanhamento, instalações e qualidade dos processos. Cardoso e Cardoso (2011) comprovam que a imagem institucional tem um impacto positivo e significativo sobre a satisfação do munícipe.

Desta forma, destaca-se na literatura a influência das características pessoais dos funcionários sobre a satisfação com o atendimento prestado em serviços públicos municipais, de onde derivou a **hipótese 4** desta investigação – Os aspetos gerais por tipo de interface gerais (tempos de resposta, formas de pagamento, tratamento) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípes com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Características dos Municípes

Para Pinto (2007), os serviços públicos têm de ser flexíveis, com uma adaptação permanente às necessidades e características dos cidadãos e às mudanças que vão acontecendo na sociedade.

Entender as implicações da insatisfação dos cidadãos com os serviços públicos locais é o objetivo central do trabalho de Devereux e Weisbrod (2006) que examinam empiricamente duas formas de consequências da insatisfação (reclamações sobre órgãos governamentais e decisões tomadas). Os autores descobriram que os indivíduos insatisfeitos são mais propensos a queixar-se. Uma implicação decorrente destes resultados é que a insatisfação torna previsíveis as consequências comportamentais sobre a satisfação com os serviços públicos locais e cujo conteúdo de informação tem sido subestimado na economia.

Segundo a teoria de Hirschman (1970, citado por Gonçalves, 2002) as consequências imediatas de uma maior satisfação do cliente são o decréscimo das suas reclamações e o incremento da sua lealdade. Quando insatisfeito, o cliente tem as opções de deixar o fornecedor (procurando um fornecedor concorrente), ou verbalizar reclamações, na tentativa de uma solução. Por isso, no modelo supõe-se que um aumento da satisfação global do cliente deve reduzir a incidência de reclamações, aumentando a lealdade do mesmo. Importa perceber se as características pessoais dos municípes (nomeadamente sexo, idade, nível de rendimento, situação profissional, nível de escolaridade e estado civil) se tornam, ou não, determinantes na satisfação dos municípes com o atendimento prestado em serviços municipais locais, sendo esta a nossa **hipótese 5** – As características dos municípes (sexo, nível de rendimento, idade e

nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Pela análise da revisão às abordagens acerca da qualidade e satisfação nos serviços públicos, parece difícil a aplicação de um instrumento de medida no seu formato original, ao nosso caso em estudo. A adaptação apropriada do instrumento a utilizar será fundamental para que a avaliação dos fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais do serviço prestado pelo Município de Sabrosa seja a adequada às reais necessidades de medição da mesma. Só assim a sua gestão será mais eficaz.

2.5 Hipóteses de Pesquisa e Modelo Concetual

A revisão de literatura permitiu o levantamento de indícios para a construção do modelo concetual que determina os fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa.

As hipóteses são suposições provisórias colocadas como plausíveis respostas para o problema da pesquisa (Queiroga, 2009) e têm de ser confirmadas ou refutadas. É necessário expor a hipótese geral (problema no seu todo) e, em seguida, a hipótese secundária, sendo necessário posicionar as variáveis entre variáveis dependentes (variáveis condicionadas) e independentes (explicam e influenciam a variável dependente).

Na presente pesquisa, partimos das variáveis independentes correspondentes ao tipo de interface, características organizacionais, características pessoais dos funcionários e características dos munícipes, bem como da variável dependente correspondente ao grau de satisfação no relacionamento dos Munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa. Desta forma, este estudo tem como objetivo principal avaliar o grau de satisfação dos cidadãos/clientes dos vários sistemas de atendimento/relacionamento onde são prestados os serviços através da sua avaliação, a fim de possibilitar a implementação de melhorias dos serviços prestados. Pretendemos, assim, perceber o impacto que as variáveis independentes têm na variável dependente e como esta sofre a influência daquelas.

A hipótese geral agrega a ideia central do estudo, explorando os fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais no caso da Câmara Municipal de Sabrosa. Partindo desta, formularam-se hipóteses específicas procurando obter convicções, através da sua verificação ou falseamento.

Assim, com base na revisão de literatura efetuada e nos modelos de Moller (1992), bem como no instrumento CMT, tendo em conta as questões de pesquisa anteriormente formuladas, construiu-se o modelo concetual com as respetivas hipóteses de pesquisa, interligadas com os principais construtos, conforme sintetizado na Tabela 4.

Tabela 4 - Hipóteses, Construtos e Sustentação Teórica

Hipótese	Constructos e Definição	Enquadramento teórico	Referências
<p>HIPÓTESE 1 H₀(1): O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência Municipal e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa. H_a(1): O tipo de interface (Gabinete de apoio ao Município e Balcão único) não influencia o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p>	<p>Serviço Público - aquele que a Administração Pública presta à comunidade e que se reconhece como essencial para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado.</p> <p>Atendimento – ligado de forma indissolúvel à qualidade pessoal, conseguido através de um bom desempenho das pessoas responsáveis pela prestação de serviços.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de serviço público e características diferenciadoras; - Satisfação do utente e da excelência no atendimento a todos os cidadãos ao menor custo possível; - Novos desafios colocados aos serviços públicos; - Eficiência do atendimento versus qualidade pessoal. 	Shvoong (2007); Gonçalves (2002); Levy (2011); Oliver (1997), citado por Gonçalves (2002); Sureshchandar <i>et al.</i> (2002); Gonçalves <i>et al.</i> (sd); Oliveira de Sousa (2007); Skelcher (1992); Cardoso e Cardoso (2011).
<p>HIPÓTESE 2 H₀(2): As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos municípios) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa. H_a(2): As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos municípios) não influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p>	<p>Características organizacionais – entendidas como horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos municípios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de Postos de Atendimento ao Cidadão, no que respeita aos Serviços Municipais de Atendimento. - O atendimento público submerso em burocracia, as instalações físicas desconfortáveis, os atendedores sem formação, deram lugar a novas práticas administrativas, com ênfase na nas TIC, na formação dos funcionários e nas novas estruturas mais adequadas à prestação de um melhor serviço público. 	Pereira (2000); Sureshchandar <i>et al.</i> (2002); Schmidt e Strickland (1998); Gonçalves <i>et al.</i> (sd); Sureshchandar <i>et al.</i> (2002); Sanderson (1996); Moller (1992); Sá (2003); Assis (2009); Duque (2009); Sourcingest (2009); Laraich (2002).
<p>HIPÓTESE 3 H₀(3): As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa. H_a(3): As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresen-</p>	<p>Características pessoais do(a) funcionário(a) – entendidas como simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais dos funcionários; - Confiança, tanto no funcionário que atende, como na organização que presta o serviço. - Conhecimentos e competências técnicas dos funcionários. 	Moller (1992); Paladini (2002); Sureshchandar <i>et al.</i> (2002); Sourcingest (2009); Schmidt e Strickland (1998); Gonçalves <i>et al.</i> (sd); Gonçalves (2002); Skelcher (1992);

Hipótese	Constructos e Definição	Enquadramento teórico	Referências
tados) não influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.			Devereux e Weisbrod (2006); Cardoso e Cardoso (2011).
<p>HIPÓTESE 4</p> <p>H₀(4): Os aspetos gerais (tempos de resposta, formas de pagamento, tratamento) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p> <p>H_a(4): Os aspetos gerais (tempos de resposta, formas de pagamento, tratamento) não influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p>	<p>Aspetos Gerais - entendidos como o conjunto de perceções dos utilizadores dos serviços (expectativa do serviço, perceções a respeito dos serviços e prestadores públicos, a prestação do serviço em si).</p>	- Papel cada vez mais ativo, exigente e participativo dos municípios.	Paiva e Capelas (2002); Gonçalves <i>et al.</i> (sd); Pereira (2000); Dinsdale e Marson (2000); Devereux e Weisbrod (2006); Pinto (2007)
<p>HIPÓTESE 5</p> <p>H₀(5): As características dos municípios (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p> <p>H_a(5): As características dos municípios (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) não influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p>	<p>Características dos municípios - entendidas como sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade.</p>	- Características sociodemográficas; - Papel cada vez mais ativo, exigente e participativo dos municípios.	Paiva e Capelas (2002); Gonçalves <i>et al.</i> (sd); Pereira (2000); Dinsdale e Marson (2000); Devereux e Weisbrod (2006); Pinto (2007)

Fonte: Elaboração própria (2011).

Estes conceitos integram o modelo concetual considerado que é aferido com recurso a questionários numerados e codificados (questões e possibilidades de resposta) de modo a permitir o seu posterior tratamento estatístico. Da adaptação efetuada aos modelos anteriormente referidos e com os contributos resultantes do levantamento teórico realizado, deriva o modelo concetual conforme proposto na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria (2011).

Este modelo concetual conduziu à estruturação da presente pesquisa, determinando os instrumentos e procedimentos metodológicos a desenvolver.

2.6 Modelo do Processo de Investigação

Possuindo o setor público características especiais (prestação de serviços à sociedade, satisfação do cliente na obrigação do Estado, busca de excelência no atendimento a todos os cidadãos), interessa-nos o seu estudo.

A Câmara Municipal de Sabrosa e os seus serviços de atendimento configuram um bom exemplo para o estudo e compreensão mais profunda destes fenómenos. Além disso, o setor público, pela sua relevância, a par da existência de poucas pesquisas que lhe são especificamente direcionadas, apresenta-se como uma oportunidade de investigação relevante. Pelas razões apresentadas, esta investigação reveste-se de significância, tendo-se desenvolvido um modelo do processo investigativo (Tabela 5) que nos permite sistematizar pressupostos, suporte teórico, metodologia e objetivos.

Tabela 5 - Modelo do Processo Investigativo

ESTRUTURA	RESUMO			
Definição do tema	Fatores relevantes na satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa.			
Estabelecer o objetivo principal da pesquisa	Analisar os fatores que influenciam a satisfação no relacionamento dos Municípios com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal de Sabrosa. Este estudo procura, assim, servir de base para analisar e explicar as apreciações realizadas pelos municípios e identificar prioridades na melhoria dos serviços.			
Definir problema de pesquisa	Quais os fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal Sabrosa.			
Revisão de literatura	Serviços Públicos - Conceito, especificidades e características diferenciadoras; - Relevância do setor público; - Diferenças entre setor público e privado; - Principais desafios aos serviços públicos.	Qualidade de atendimento em Serviços - Qualidade de serviços: conceito e evolução; - O papel atual dos cidadãos.	Marketing de Relacionamento em Autarquias - Marketing de relacionamento (MR): conceito; - Escolas de abordagem ao MR; - MR no setor público; - Benefícios do MR.	Satisfação de Client./Municíp. e respetiva medição - Satisfação e respetiva medição; - Qualidade dos serviços públicos; - Satisfação no setor público e instrumentos de medição.
Estabelecer hipóteses de Pesquisa	<p>Hipótese 1 - O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p> <p>Hipótese 2: As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos municípios) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal Sabrosa.</p> <p>Hipótese 3: As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p> <p>Hipótese 4: Os aspetos gerais (tempos de resposta, formas de pagamento, tratamento) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p> <p>Hipótese 5: As características dos municípios (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.</p>			
Desenho da Pesquisa	Tipo de desenho da pesquisa: Pesquisa exploratória Base temporal/espacial: De 01/01/2012 a 31/01/2012 – C. Municipal de Sabrosa			
Operacionalização das hipóteses, conceitos e indicadores	Variável dependente: Grau de satisfação dos Municípios Variáveis Independentes: tipo de interface, características organizacionais, características pessoais dos funcionários, características dos municípios			
Metodologia	Paradigma Positivista – Estudo Quantitativo: Questionário (preponderante) Paradigma Interpretativista – Estudo Qualitativo: Entrevistas exploratórias Estudo de Caso			
Métodos recolha e análise dados	Dados: individuais Método(s) de recolha: entrevista exploratória e questionário			
Conclusões, contributos e recomendações	Principais conclusões e contributos Limitações Recomendações e sugestões para trabalhos futuros			

Fonte: Elaboração própria (2011).

3 Metodologia e Desenho da Pesquisa

3.1 Unidade de Análise

Atendendo a que se pretendeu levar a cabo um estudo de caso, a pesquisa foi aplicada à C. M. de Sabrosa.

Sabrosa é sede de um Município com 180 Km² de área e 6.879 habitantes (2005), subdividido em 15 freguesias: Celeirós do Douro, Covas do Douro, Gouvinhas, Gouvães do Douro, Paços, Paradela de Guiães, Provesende, Sabrosa, S. Cristóvão do Douro, S. Martinho de Antas, Souto Maior, Vilarinho de S. Romão, Parada do Pinhão, S. Lourenço de Ribapinhão e Torre do Pinhão.

O Programa Simplex Autárquico alarga à Administração Local o processo de simplificação administrativa e promove a interação entre serviços da Administração Central e a Administração Local visando introduzir profundidade ao processo de simplificação administrativa na Administração Pública e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas. Neste sentido, o Município de Sabrosa aderiu a esta medida, de modo a simplificar e modernizar os seus serviços, permitindo que todos os cidadãos do concelho tenham acesso mais facilitado a todos os serviços de atendimento disponíveis através da criação do Balcão Único (para tratar de todos os assuntos em geral), do Gabinete de Apoio à Presidência (para tratar de assuntos específicos de carácter político e/ou pessoal) e do atendimento via net (*op. cit.*).

Este último serviço (internet) não será alvo de inclusão no presente estudo já que possui especificidades tais como a ausência de contacto direto com os funcionários e a ausência de visita às instalações físicas do município. A inexistência destas variáveis leva a que este canal de atendimento não seja incluído no modelo de análise que considera, como aspetos chave de avaliação, as características organizacionais e pessoais dos funcionários como variáveis potencialmente determinantes do grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Nesta investigação, pretendeu-se estudar o caso do Município de Sabrosa, correspondendo este à unidade de análise, e sendo tomados para investigação os seus municípios que recorram ao serviço de atendimento presencial (Balcão Único e Gabinete de Apoio à Presidência) no período de estudo considerado.

3.2 Amostra e Procedimentos de Amostragem

A unidade de observação considerada é composta pelos munícipes da Câmara Municipal de Sabrosa que recorreram ao atendimento neste Município de 1 a 31 de Janeiro de 2012. O município tem 6.367 eleitores, dados fornecidos pela Câmara Municipal de Sabrosa relativos aos censos de 2011.

Após a definição da população de interesse, há que determinar o procedimento de amostragem, tendo-se escolhido, para a realização deste estudo, o não-probabilístico. Na amostragem não-probabilística, não se utiliza seleção aleatória. Ao contrário, confia-se no julgamento pessoal do pesquisador que, arbitrariamente ou conscientemente, decide que elementos incluir na amostra. As técnicas de amostragem não-probabilística comumente usadas incluem amostragem por conveniência, por julgamento, por quotas e tipo bola-de-neve (Malhotra, 2002).

Apesar de se tratar de uma amostra por conveniência, a mesma foi segmentada de acordo com um conjunto de critérios de forma a poder contemplar uma amostra representativa do universo em estudo. Assim, considerou-se essencial a segmentação por canal de atendimento (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único). A segmentação da amostra por local de atendimento tem como finalidade possibilitar a comparação entre os níveis de satisfação dos cidadãos que utilizaram os diferentes canais. A amostra segmentada é concordante com o método de recolha de informação a aplicar que envolveu os seguintes passos: entrega pessoal do questionário; cuidado na escolha do local de entrega do mesmo, tendo este sido efetuado no ato de atendimento num dos dois locais (Balcão Único ou Gabinete de Apoio à Presidência); disponibilização de esferográficas, garantindo o preenchimento por parte dos inquiridos; colocação de reservatórios, devidamente identificados, para o depósito dos questionários já preenchidos, situados nos balcões de atendimento.

A amostra total sobre a qual incidiu esta investigação é de 121 indivíduos sendo que 58% dizem respeito a munícipes atendidos no GAP, enquanto os restantes 42% pertencem aos munícipes atendidos no BU, tal como se observa na Tabela 6.

Tabela 6 - Amostra do Estudo

Munícipes atendidos no Balcão Único	70	58%
Munícipes atendidos no Gabinete de Apoio à Presidência	51	42%
TOTAL	121	100%

Fonte: Elaboração própria (2012).

Através da ficha técnica elaborada na Tabela 7, podemos obter uma visão sucinta da base de investigação.

Tabela 7 - Ficha Técnica da Investigação

Universo de estudo	N = Total de pessoas que utilizaram os serviços de atendimento de 01/01 a 31/01
Tamanho amostral	n = 121
Intervalo de Confiança	99%
Nível de confiança	1%
Desenho amostral	Amostra por conveniência segmentada
Período de recolha de dados	1 a 31 de Janeiro 2012

Fonte: Elaboração própria (2012).

Após definição da população objeto deste estudo e respetiva amostra, passamos agora à descrição dos métodos e técnicas de recolha dos dados.

3.3 Metodologia - Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Esta investigação teve duas fases, consistindo a primeira numa pesquisa exploratória, com aplicação de entrevista. No seguimento desta fase, e tendo como base o problema e as hipóteses de pesquisa, procedeu-se a uma pesquisa de carácter quantitativo com recurso à construção e aplicação de um questionário, a qual constituiu o estudo central.

A pesquisa ou método científico é normalmente definido como quantitativo ou qualitativo. A pesquisa desenvolvida nesta dissertação assume um carácter qualitativo e quantitativo, conjugando ambas as abordagens, embora enquadrada num estudo de caso específico e maioritariamente quantitativa.

A pesquisa ao referencial teórico encontra-se apoiada em livros, artigos de revistas técnicas e científicas bem como de dados disponíveis na internet.

Assume-se como estudo de caso, pois parte do conhecimento da realidade e das suas características, procurando aprofundar a descrição do fenómeno observado (Laraich, 2002). A pesquisa encontra-se fundamentada num estudo exploratório de dados recolhidos via entrevista/questionário e que auxiliam o levantamento de parâmetros de referência para a adequada condução do estudo. Phillips e Pugh (1998) referem que estamos perante estudos exploratórios quando se procura conhecer novos problemas pouco explorados respondendo a questões de pesquisa do tipo “qual/quais”.

A presente pesquisa procura explorar qual o tipo institucional (BU ou GAP) que traduz mais satisfação visando o apuramento das dimensões mais relevantes e, posteriormente, qual o impacto do fator institucional em cada uma. Além disto, explorará ainda quais os determinantes da satisfação.

Importa apresentar de seguida o modo de recolha dos dados obtidos através de entrevista e questionários.

Hague e Jackson (1996) referem a existência de fontes de pesquisa primárias ou secundárias. Os dados primários são gerados ou recolhidos durante o trabalho de pesquisa, para responder às questões da pesquisa. Os dados secundários estão disponíveis em fontes secundárias, sendo uma base para uma pesquisa mais aprofundada que implique a recolha de dados primários.

Os dados primários gerados neste estudo foram obtidos através de entrevistas e questionários. A pesquisa exploratória realizada, para além de incluir a consulta de dados secundários inerente à revisão bibliográfica, compreendeu também a aplicação de uma técnica de natureza qualitativa, sendo ela a realização de entrevista exploratória. Nas entrevistas foram utilizadas questões abertas que permitem a obtenção de informação mais enriquecedora sobre o fenómeno em estudo (Malhotra, 2002). Assim, tanto a análise de dados secundários disponíveis quanto a entrevista, foram utilizadas como técnicas de exploração.

Realizou-se uma entrevista exploratória com o intuito de adquirir uma maior compreensão sobre o tema em análise (entrevista a Dr. João Areias - chefe da divisão administrativa financeira e patrimonial da C. M. de Sabrosa). Foi realizada a esta pessoa já que, dada a sua formação e experiência, se tornou num elemento fundamental na compreensão das necessidades de avaliação.

Para a realização da entrevista, preparou-se previamente um guião de discussão com os tópicos de pesquisa. Esta realizou-se no dia 15 de Dezembro de 2011, tendo uma duração aproximada de 30 minutos. Os resultados foram gravados, com autorização prévia e transcritos os resultados.

Para a análise da entrevista utilizou-se a técnica de tratamento de informação designada de análise de conteúdo. Malhotra (2002: 196) define-a como “(...) a *descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação*”. A sua análise pode consistir em palavras, temas ou tópicos. A Tabela 8 sintetiza o conteúdo da entrevista com base nos respetivos tópicos de questões, facilitando as posteriores conclusões a retirar.

Tabela 8 - Análise das Entrevistas Exploratórias

Questão	Tópicos da Questão	Análise e síntese do conteúdo das respostas
Q1	Do seu ponto de vista, entende existir relevância prática na aferição do grau de satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - caso da Câmara Municipal de Sabrosa? Porquê?	A Câmara Municipal de Sabrosa, como entidade pública, tem como grande objetivo genérico a satisfação de um conjunto de necessidades coletivas. Essas necessidades são quase todos serviços, pelo que a sua avaliação não pode ser medida por cumprimento de objetivos quantitativos, antes qualitativos (ex: educação, ação social, proteção civil, etc.). Com os elevados padrões de exigência da população de hoje e porque são estes os contribuintes, devem os serviços públicos pautar-se por uma prestação de qualidade. Assim, é de extrema importância medir o nível de satisfação daqueles que procuram o nosso serviço público.
Q2	Têm sido efetuados anteriormente estudos nesse sentido? Quais?	Desconheço qualquer estudo nesta autarquia local.
Q3	Acha que o tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa?	O Gabinete de apoio à Presidência é um tipo de contacto de proximidade, sobre um assunto em concreto, em que o munícipe pretende junto do representante máximo um atendimento personalizado e dedicado. O conceito de Balcão único surgiu com a última reestruturação de serviços obrigatória por lei e tem como grande ideologia qualquer tipo de atendimento que dê uma resposta tão rápida quanto possível a uma necessidade coletiva ou de um particular, cuja satisfação é da responsabilidade da câmara. Pretende-se com este o aumento da capacidade de atendimento a diminuição do tempo das filas de espera, economias de espaço e consumos energéticos. Em resumo, acredita-se que estes tipos de <i>interface</i> centralizados num espaço, quer o de nível político quer o de nível técnico, são uma boa solução e que influencia, claramente, o nível de satisfação do relacionamento dos municípios com esta câmara municipal.
Q4	Na sua opinião, quais as características organizacionais que influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal Sabrosa (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos municípios)?	Ao nível do Gabinete de apoio à Presidência acho que a grande mais valia é um horário de atendimento “ <i>a qualquer hora</i> ”; sendo que as demais condições julgo serem bastante boas. No Balcão único o horário de atendimento é o normal; todavia questionar-se-á sempre se deveria estar aberto à hora de almoço, isto é, podia ser contínuo. Mas acredito que se fosse feita uma análise custo/benefício a resposta seria negativa, ou seja, não compensaria. Quanto às restantes condições, como já referido, são excelentes e isso satisfaz, com certeza, o munícipe.
Q5	Na sua opinião, quais as características pessoais do(a) funcionário(a) que influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados)?	A resposta correta é que “ <i>são todas importantes</i> ”. Um bom funcionário deve ter acima de tudo uma grande capacidade de trabalho e ser responsável; outros adjetivos serão muito importantes, mas complementares ao da competência. Pois se existir mais simpatia em detrimento das facultades técnicas o grau de satisfação estará em causa, o que nunca poderá acontecer.
Q6	Considera que as características dos municípios (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos Municípios com a Câmara Municipal de Sabrosa?	Acredito que quanto ao género não existirão diferenças significativas, e relativamente ao nível de rendimento e idade também não. Já quanto às habilitações, julgo que quanto mais elevadas tanto maior será o nível de exigência.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Da análise de conteúdo efetuada melhorou-se o questionário inicialmente desenvolvido havendo a destacar as seguintes conclusões:

1. Ajustamento das terminologia utilizadas (Gabinete de Apoio à Presidência - inicialmente chamado de Gabinete de Apoio ao Município - e Balcão Único, em função da realidade do Município);

2. Confirmação da exclusão do atendimento via Internet não só pelo facto da ausência de contacto direto com a organização e os funcionários, mas também porque foi evidenciada a sua prestação 24 horas. Tal, por um lado, pode ser uma mais valia para o município mas, por outro, acaba por não concorrer em pé de igualdade com as restantes modalidades.

3. Destaca-se o interesse do entrevistado na aplicação de um questionário aos municípios com o intuito de aferir, junto destes, os fatores que influenciam o seu grau de satisfação do seu relacionamento com a Câmara Municipal de Sabrosa, além de ser referido o facto de não haver estudos prévios deste género. Tal, vem confirmar a perceção inicial de relevância e necessidade prática deste estudo;

4. Recolha de informações adicionais que permitem caracterizar o município da Câmara Municipal de Sabrosa com vista a auxiliar o processo de implementação de melhorias na gestão do atendimento do Município e do alcance da satisfação do município.

5. De uma forma geral, a entrevista realizada permitiu confirmar a importância dos fatores organizacionais e pessoais decorrente da revisão de literatura efetuada. Quanto às características dos municípios emerge uma opinião diferente da constante na literatura já que o entrevistado considera que apenas as habilitações poderão ter influência no grau de satisfação já que as considera indissociáveis do maior grau de exigência dos municípios. Estes aspetos poderão ser confirmados, ou não, pelo questionário a aplicar.

O questionário deve *“traduzir a informação desejada num conjunto de questões específicas que os inquiridos tenham condições de responder”* (Malhotra, 2002: 274). Trata-se de um método quantitativo de recolha de dados primários adequado à obtenção de informação estruturada, por forma a gerar resultados relevantes para a tomada de decisões (McDaniel e Gates, 1993). Para além disso, sendo um método que possibilita uniformidade no processo de recolha de informação de várias pessoas, afigura-se-nos como um instrumento válido para o alcance dos objetivos pretendidos.

Assim, com o modelo concetual desenvolvido em mente, procedeu-se à listagem dos itens que fazem parte da definição dos fatores que influenciam a satisfação no relacionamento dos Municípios com os serviços públicos municipais. Estes indicadores, os quais adaptámos ao Município de Sabrosa, foram incluídos no questionário (Anexo 1), servindo de base à análise empírica deste estudo.

Tendo em conta o perfil do público-alvo a inquirir e os temas a avaliar, afigurou-se importante desenhar uma escala concisa, com o objetivo de maximizar a taxa de resposta. No questionário usado, as questões foram medidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, cujas vantagens residem na simplicidade de construção, no uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada e, além disso, na amplitude de respostas que apresenta informação mais precisa da opinião do respondente (Mattar, 2001).

No que respeita à construção do questionário refira-se, ainda, que este foi sujeito à realização de pré-teste (Malhotra, 2002), tendo o mesmo sido realizado no GAP a dez residentes do concelho que procuraram o edifício da câmara no período de 12 a 16 de Dezembro de 2011. Procurámos, com este grupo, abranger a diversidade (em termos demográficos) existente. Seleccionámos munícipes de diferentes faixas etárias, com diferentes atividades profissionais, diferentes habilitações literárias e sexo. Tratando-se de um questionário breve, não houve necessidade de o aplicar a um maior número de pessoas. O pré-teste e as posteriores revisões foram desenvolvidos até se julgar não existirem dificuldades na interpretação e compreensão do questionário, assumindo este a forma apresentada no Anexo 1.

Após a recolha de dados seguiu-se o tratamento e análise dos mesmos, o que permitiu a interpretação da informação reunida e respetivas conclusões. Após a análise dos dados qualitativos recolhidos através da entrevista efetuada (que possibilitou aferir com maior exatidão a realidade em estudo), avançou-se para a análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários e que foi realizada com recurso a técnicas quantitativas (software econométrico Statistics Data Analysis – STATA 11.2).

Kelly e Swindell (2002) referem que qualquer trabalho na área da avaliação da satisfação com serviços municipais requer a utilização de múltiplas medidas estatísticas.

Após a inserção de dados com base no acima definido, procedeu-se à realização de testes de fiabilidade, análise de consistência interna, estatísticas descritivas, cruzamento e correlação de variáveis e análise factorial através da análise de componentes principais.

4 Análise de Dados

Esta secção apresenta a caracterização da amostra, a análise descritiva das variáveis e respetiva correlação entre elas com vista a poder aferir-se o falseamento ou corroboração das hipóteses inicialmente definidas. Foi também efetuada uma análise de componentes principais (ACP), bem como uma análise de regressão linear.

As pesquisas consideradas visaram o alcance de resultados conclusivos acerca dos fatores que influenciam a satisfação no relacionamento dos Munícipes com os serviços públicos municipais da Câmara Municipal de Sabrosa, permitindo também delinear as principais implicações e conclusões resultantes do presente estudo.

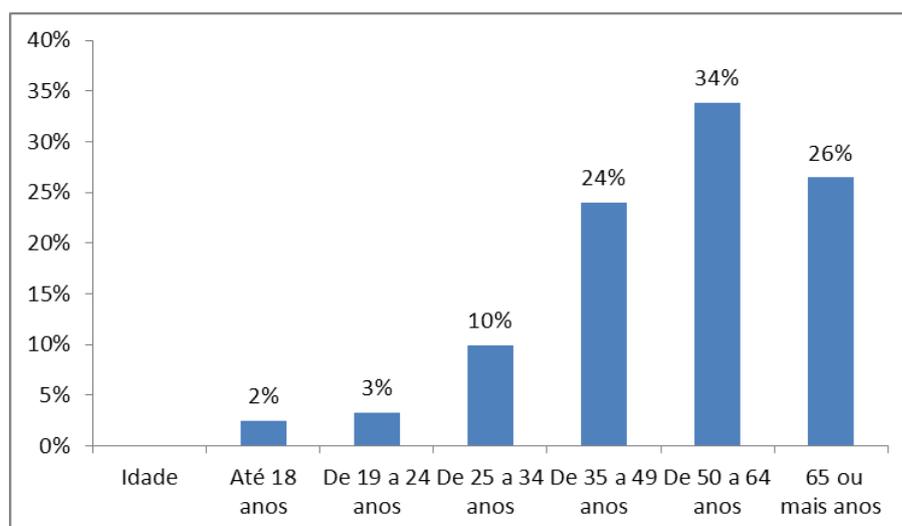
4.1 Caracterização da Amostra

Procedemos, nesta fase do estudo, à caracterização da amostra através da análise às respostas das variáveis definidas na última parte do questionário (parte III - Perfil do Respondente). Estas variáveis sócio-demográficas do questionário incluem o sexo, a idade, o nível de rendimento mensal, a situação profissional, o nível de escolaridade e o estado civil.

Nesta vertente descritiva, procedeu-se à caracterização da amostra com recurso à distribuição de frequências e estatísticas descritivas. Igual procedimento foi adotado para explorar as demais questões associadas às variáveis em estudo.

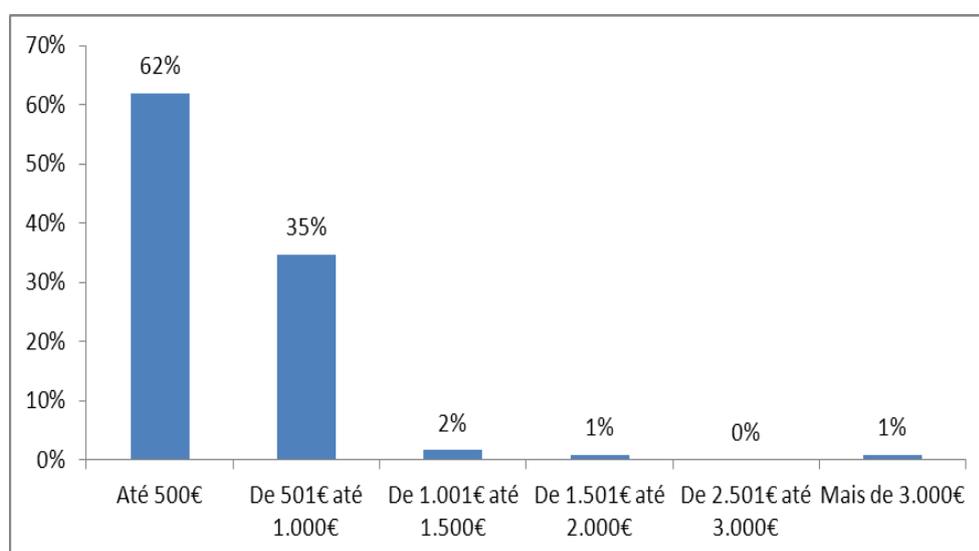
No tocante ao sexo, a amostra encontra-se equitativamente distribuída com 61 elementos do sexo feminino e 60 do sexo masculino.

Em termos de idade e conforme evidenciado pelo Gráfico 1, é possível concluir que a amostra se concentra essencialmente no escalão dos 50 aos 64 anos (34%) seguida do escalão dos 65 ou mais anos (26%), o que demonstra um escalão etário com predominância de população sénior.

Gráfico 1 - Idade dos Respondentes

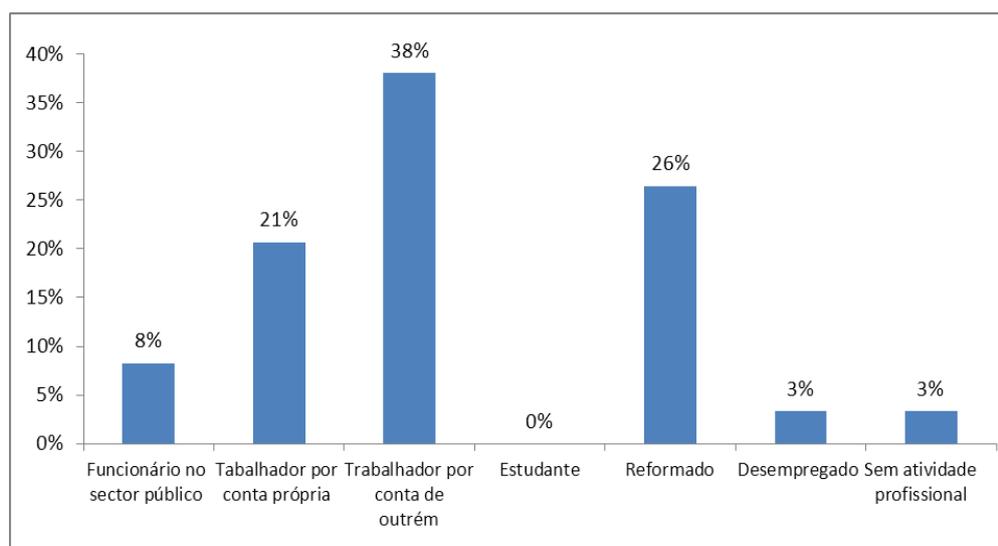
Fonte: Elaboração própria (2012).

Em termos do nível de rendimento é possível concluir, pela análise do Gráfico 2, que 62% dos respondentes têm um rendimento até 500€, 35% entre 501€ e 1.000€. Os restantes escalões assumem valores pouco significativos.

Gráfico 2 - Nível de Rendimento dos Respondentes

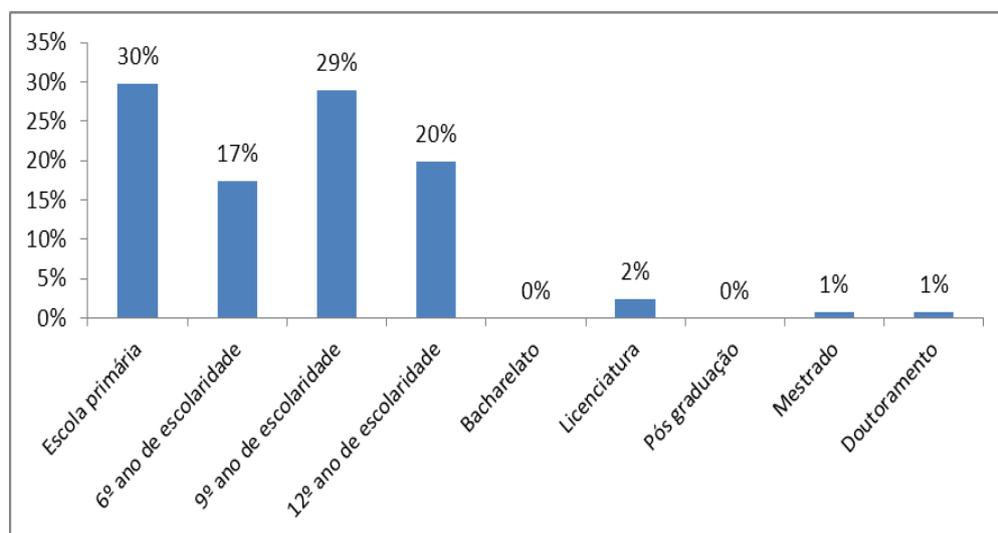
Fonte: Elaboração própria (2012).

A análise do Gráfico 3 permite aferir que os respondentes são, maioritariamente trabalhadores por conta de outrem (38%), seguida de reformados (26%), trabalhadores por conta própria (21%), funcionários públicos (8%), desempregados (3%) e sem atividade (3%).

Gráfico 3 - Situação Profissional dos Respondentes

Fonte: Elaboração própria (2012).

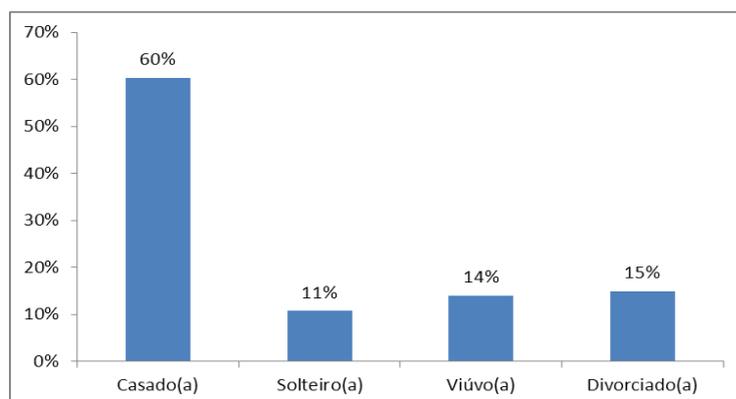
Importa também ficar com uma perceção do nível de escolaridade dos respondentes e, no tocante a esta matéria, os resultados obtidos são os apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos Respondentes

Fonte: Elaboração própria (2012).

A análise do gráfico anterior permite perceber que 30% dos respondentes têm a escolaridade primária, 29% têm o 9º ano, 20% o 12º ano, 17% o 6º ano, 2% licenciatura, 1% mestrado e 1% doutoramento.

Por último, o Gráfico 5 ilustra a distribuição dos respondentes por estado civil evidenciando que 60% são casados(as), 15% divorciados(as), 14% viúvos(as) e 11% solteiros(as).

Gráfico 5 - Estado Civil dos Respondentes

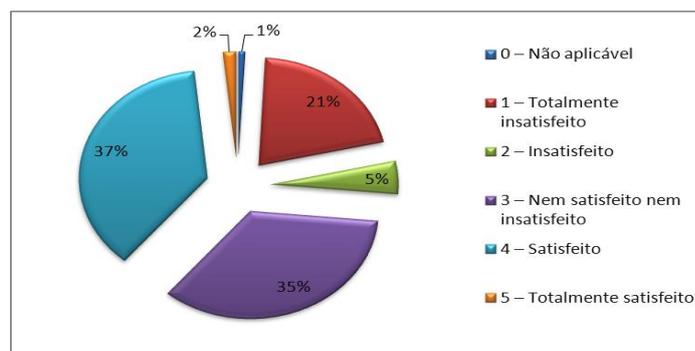
Fonte: Elaboração própria (2012).

Em suma, pode-se concluir que a amostra considerada é composta equitativamente por homens e mulheres, maioritariamente num escalão etário dos 50 aos 64 anos, com um rendimento até 500€, essencialmente trabalhadores por conta de outrem, com formação ao nível da escola primária e casados(as). Estamos, assim, perante uma população alvo envelhecida, com baixos rendimentos e níveis de habilitações.

4.2 Análise Univariada e Descritiva dos Dados

Caracterizada a amostra parte-se, de seguida, para a análise descritiva dos dados. Aqui, importa começar por perceber a distribuição da mesma entre munícipes atendidos no Gabinete de Apoio à Presidência e os que foram atendidos no Balcão Único, tendo sido possível concluir que 58% reporta a munícipes atendidos no GAP e 42% no BU.

No tocante à questão 2, sobre o grau de satisfação global com o relacionamento estabelecido, os resultados mostram que 37% afirmam estar satisfeitos e 35% nem insatisfeitos nem satisfeitos (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Satisfação Global

Fonte: Elaboração própria (2012).

No tocante à estatística descritiva dos vários itens do questionário, apresentam-se os resultados obtidos na Tabela 9.

Tabela 9 - Estatística Descritiva da Variável Dependente e Variáveis Independentes

	Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	<i>Dependente</i>				
	Q2 Satisfação Global	2,92	1,18	0	5
	<i>Independentes</i>				
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	Q3.1 Localização do serviço	3.40	1,03	2	5
	Q3.2 Facilidade de acesso físico	3.36	0,92	2	5
	Q3.3 Comodidade/conforto das instalações	3.00	1,41	1	5
	Q3.4 Horário de funcionamento	3.50	0,82	1	5
	Q3.5 Sinalização dos espaços	2.63	1,43	0	5
	Q3.6 Visibilidade dos mecanismos de sugestões/reclamações	2.36	1,54	0	5
	Q3.7 Grau de satisfação com as características organizacionais	2.80	1,32	0	5
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Q4.1 Capacidade técnica	3.86	0,51	3	5
	Q4.2 Competência profissional	3.89	0,60	3	5
	Q4.3 Simpatia e cortesia	4.08	0,63	2	5
	Q4.4 Disponibilidade	3.90	0,58	3	5
	Q4.5 Clareza na linguagem verbal e escrita	3.80	0,67	3	5
	Q4.5 Confidencialidade da informação pessoal do munícipe	3.74	0,76	2	5
	Q4.6 Tratamento devido das reclamações	3.42	0,66	2	5
	Q4.7 Transmissão de confiança	3.78	0,66	2	5
	Q4.8 Grau de satisfação com as características pessoais dos funcionários	3.91	0,56	2	5
SATISFAÇÃO COM ASPECTOS GERAIS DO ATENDIMENTO	Q5.1 Tempo de espera para ser atendido	3.26	0,66	0	5
	Q5.2 Resposta do serviço de atendimento às suas necessidades	3.52	0,73	2	5
	Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento	3.83	0,74	0	5
	Q5.4 Formas de pagamento	3.75	1,18	0	5
	Q5.5 Valores cobrados nas taxas	2.83	0,93	0	5
	Q5.6 Igualdade de tratamento	3.58	0,95	0	5
	Q5.7 N° de pessoas contactadas até receber o serviço	3.45	0,71	0	5
	Q5.8 N° de vezes que veio ao Município até receber o serviço	3.28	0,95	0	5
	Q5.9 Cumprimento dos prazos estabelecidos	3.32	0,96	0	5
	Q5.10 Facilidade na compreensão dos documentos utilizados	3.55	0,74	1	5
	Q5.11 Grau de satisfação com o serviço de atendimento municipal	3.68	0,73	2	5

Fonte: Elaboração própria (2012).

É possível concluir que os itens com maior média nas respostas foram a Q4.3 Simpatia e cortesia (4,08), Q4.8 Grau de satisfação com as características pessoais dos funcionários (3,91), Q4.4 Disponibilidade (3,90), Q4.2 Competência profissional (3,89), Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento (3,83), Q4.5 Clareza na linguagem verbal e escrita (3,80) e Q4.7 Transmissão de confiança (3,78), traduzindo assim uma clara satisfação com os itens referentes às competências dos funcionários.

Considerando por grupos de análise é possível aferir que, no tocante às características organizacionais, os 3 itens com maior grau de satisfação são a Q3.4 Horário de funcionamento (3,50), Q3.4 Localização do serviço (3,40) e Q3.2 Facilidade de acesso físico (3,36).

Relativamente às características pessoais, destacam-se os itens Q4.3 Simpatia e cortesia (4,08), Q4.4 Disponibilidade (3,90) e Q4.2 Competência profissional (3,89).

Abordando a satisfação com os aspetos gerais do atendimento municipal, os 3 itens que revelam maior grau de satisfação são a Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento (3,83), Q5.4 Formas de pagamento (3,75) e Q5.11 Grau de satisfação com o serviço de atendimento municipal (3,68).

Quanto à satisfação global (Q2), conclui-se ser média (2,92).

4.3 Análise Multivariada

Outra vertente explorada foi a análise de relações entre variáveis sendo, para isso, imperativo testar previamente a normalidade ou não dos dados. Perante a inexistência de normalidade nos dados avaliados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov ($\text{sig} < 0,05$), optou-se pela aplicação de testes não paramétricos (Maroco, 2003). Para efeitos deste trabalho, interessa perceber se existem, ou não, diferenças no grau de satisfação entre os munícipes atendidos no Gabinete de Apoio à Presidência e os que recorrem ao Balcão Único, o que implicou fazer testes às médias na satisfação. Como estamos perante dados ordinais e duas amostras independentes (munícipes do GAP e minícipes do BA – não relacionados) será aplicável o teste de Mann-Whitney (Laureano, 2011). Uma vez que o grau de satisfação é uma variável ordinal, este tipo de teste é apropriado para comparar a satisfação dos munícipes que recorrem aos dois locais de atendimento (*op. cit.*). Os testes de médias são aplicados para saber se as médias de cada um dos fatores, isolados anteriormente, são diferentes em função do tipo de interface. Este tipo de teste é utilizado para testar se duas amostras independentes provêm de populações com médias iguais e não exige que as populações tenham a mesma variância, sendo baseado na soma de posições (soma de filas - R). A fila é composta como se todas as observações fizessem parte de uma única amostra. A importância deste teste é a de

ser a alternativa não paramétrica ao teste t para a diferença de médias e será utilizado no presente trabalho, dados os objetivos da presente pesquisa.

De referir que nos testes de hipóteses podem cometer-se dois tipos de erros: os erros de rejeição, fruto de exclusão da hipótese nula (H_0), geralmente quando o nível de significância é inferior a 5%, ou os erros de aceitação quando não se rejeita H_0 (Laureano, 2011). Ao excluir H_0 , não se conclui que esta hipótese não seja importante, mas apenas que não existe evidência empírica suficiente para aferir sobre a sua relevância.

Torna-se imperativo, nesta fase, aferir a corroboração e/ou falseamento das hipóteses inicialmente definidas. No tocante à **Hipótese 1** – O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa (aferida através da Q1 do questionário) – foi efetuado o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Os resultados deste teste são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Teste Satisfação Global em função da Entidade que Presta o Serviço (Mann-Whitney)

Entidade	Observações	Rank Sum	ESPERADO
BUA	70	5839,5	4270
GAP	51	1631,5	3111
Validação $z = 8.196$ $\text{Prob} > z = 0.0000$			

Fonte: Elaboração própria (2012).

Assim, consideram-se as seguintes hipóteses:

H_0 : a média da satisfação global dos munícipes que recorreram ao GAP é igual à dos munícipes que recorreram ao BU.

H_1 : a média da satisfação global dos munícipes que recorreram ao GAP é diferente à dos munícipes que recorreram ao BU.

A regra de decisão será não rejeitar H_0 se $\text{Sig} > \alpha = 0,05$. Caso contrário, rejeitar H_0 (sendo Sig o nível de significância estatística do teste). Como os resultados do teste mostram que $\text{Sig} = 0$, rejeitamos H_0 , podendo-se afirmar que a média da satisfação global dos munícipes que recorreram ao GAP é diferente da dos munícipes que recorreram ao BU, sendo neste caso superior a satisfação dos munícipes que recorreram ao BU ($\text{rank sum} = 5749,6$). Logo, **corroboram-se a Hipótese 1: O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa.**

Relativamente às características organizacionais (secção B do questionário), características pessoais dos funcionários (secção C do questionário) e aspetos gerais do atendimento (pertencentes à parte II do questionário), dado que possuem vários itens associados a cada uma delas, optou-se pelo recurso à Análise de Componentes Principais (ACP) a fim de reduzir o número de variáveis em estudo e consolidar os resultados anteriormente obtidos.

Assim, procedeu-se à análise de componentes principais (ACP) que, de acordo com Maroco (2003: 231), é uma “*técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes (...) designadas por componentes principais*”. Pestana e Gageiro (2003) complementam que a mesma permite reduzir o número de variáveis e expressar o que há de comum nas variáveis originais. Esta análise pode ser exploratória (quando procura identificar relações entre as variáveis sem determinar até que ponto os resultados se ajustam a um modelo) ou confirmatória (quando compara resultados obtidos com os que constituem a teoria). Na presente investigação, a adopção da análise factorial teve como objetivo resumir a informação das várias variáveis correlacionadas e utilizar as componentes geradas como índices que permitam descrever a satisfação no relacionamento dos Municípios com os serviços públicos municipais na C. M. de Sabrosa sendo, por isso, confirmatória.

Numa fase inicial tornou-se relevante aferir a fiabilidade para se perceber a sua precisão e validade recorrendo-se, para tal, ao Coeficiente Alpha de Cronbach (Maroco, 2003). Segundo Hill e Hill (2002), consideram-se os seguintes intervalos para medir a consistência interna: muito boa = $\alpha > 0,9$; boa = $\alpha > 0,8$; razoável = $\alpha > 0,7$; fraca = $\alpha > 0,6$; inadmissível = $\alpha < 0,6$.

A análise factorial foi desenvolvida com vista a isolar fatores em cada uma das dimensões em análise. Para a análise efetuada considerou-se, para agrupamento na mesma componente, as variáveis com *factor loadings* $\geq 0,3$ (Hair *et al.*, 1995).

Para aplicar este modelo factorial, verificou-se a existência de correlações entre as variáveis, de forma a prosseguir-se com a análise.

O STATA utiliza métodos de rotação para melhor interpretação dos dados. Há vários métodos para efetuar a rotação dos eixos fatoriais: ortogonais (Varimax, Quartimax e Equamax) ou oblíquos (Direct Oblimin e Promax). No caso concreto do presente estudo, é aconselhado o método de rotação oblíqua (Promax Rotation), uma vez que, tendo em linha de conta a teoria de suporte, pressupõem-se que os factores na mesma grelha (autonomia, competência e relação) estejam correlacionados entre si (Pestana e Gageiro, 2003; Henson e

Roberts, 2006; Worthington e Whittaker, 2006; Pires *et al.*, 2010). Este tipo de matriz de correlação tem sido indicado quando é feita a análise de itens dicotómicos (Muthén, 1989).

Desta forma, trabalhou-se com conjuntos de variáveis relacionadas com as dimensões que se pretendem analisar.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Na construção das novas dimensões relativas às características organizacionais foi fundamental analisar as correlações entre as variáveis e os resultados obtidos após rotação oblíqua que revelaram a existência de 2 fatores principais (agrupamento considerando os *factor loadings* já anteriormente explicado no ponto 3.5): o primeiro composto pela questão Q3.1 Localização do serviço de atendimento municipal + Q3.2 Facilidade de acesso físico ao local de atendimento, o qual foi renomeado de “Acesso”; e um segundo fator composto pelas restantes variáveis (Q3.3 Comodidade/conforto das instalações + Q3.4 Horário de funcionamento do serviço de atendimento + Q3.5 Sinalização dos espaços + Q3.6 Visibilidade dos mecanismos de sugestões/reclamações) renomeado de “Características de funcionamento” – Tabela 11. Estes dois fatores passaram a ser considerados já que apresentam um coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach de 0,8833 e 0,9227 respetivamente (ver Tabela 11).

Tabela 11 - Características Organizacionais: Resultados da ACP

Variável	Fator 1 - Acesso	Fator 2 – Características de Funcionamento	Alpha de Cronbach
Q3.1 Localização do serviço	1.1793		0,8833
Q3.2 Facilidade de acesso físico	0.5499		
Q3.3 Comodidade/conforto das instalações		0.7597	0,9227
Q3.4 Horário de funcionamento		0.7458	
Q3.5 Sinalização dos espaços		0.9305	
Q3.6 Visibilidade dos mecanismos de sugestões/reclamações		0.8152	

Fonte: Elaboração própria (2012).

Apurados estes fatores importa agora testar a sua influência sobre o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa por forma a podermos corroborar ou falsear as hipóteses do modelo concetual em estudo (Tabela 12).

Tabela 12 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)

Fatores		Coefficiente	Nível de Significância
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	Fator 1 – Acesso	0,2544	0,120
	Fator 2 – Características de Funcionamento	0,9512	0,000
Prob > chi2 = 0,0000			
Pseudo R ² = 0,3093			

Fonte: Elaboração própria (2012).

Pela análise das tabelas anteriores é possível concluir que, em relação às características organizacionais, o fator que tem mais influência sobre a satisfação global é o Fator 2 - Características de funcionamento. Além disso, a entidade Balcão Único apresenta melhor *score* em relação ao fator relevante.

Por forma a averiguar a existência de diferenças entre o BU e o GAP, ao nível da Satisfação Global foi aplicado o teste para comparação de médias, teste não paramétrico de Mann Whitney (Tabela 13).

Tabela 13 - Testes de Hipóteses

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS			
Entidade	Observações	Rank Sum	ESPERADO
BUA	70	5839.5	4270
GAP	51	1541.5	3111
<p>Validação H₀: a média da satisfação com as características organizacionais avaliadas pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é igual à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento. H₁: a média da satisfação com as características organizacionais avaliadas pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é diferente à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento.</p> <p>$z = 8.280$ $Prob > z = 0.0000$ Rejeitamos H₀</p>			

Fonte: Elaboração própria (2012).

Em função dos resultados anteriores (Tabela 12 e 13) para as hipóteses formuladas inicialmente neste estudo, é possível aferir que se **corrobora a Hipótese 2 – As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos munícipes) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal**, e confirma-se a existência de diferenças por tipo de interface.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Na construção das novas dimensões relativas às características pessoais foi fundamental analisar as correlações entre as variáveis e os resultados obtidos após rotação oblíqua que revelaram a existência de 2 componentes principais (Tabela 12): o primeiro composto pela questão Q4.1 Capacidade técnica + Q4.2 Competência profissional, o qual foi renomeado de “Preparação técnica”; e um segundo fator composto pelas restantes variáveis (Q4.3 Simpatia e cortesia + Q4.4 Disponibilidade + Q4.5 Clareza na linguagem verbal e escrita + Q4.5 Confi-

dencialidade da informação pessoal do munícipe, Q4.6 Tratamento devido das reclamações + Q4.7 Transmissão de confiança), o qual foi renomeado de “Personalidade”. Estes dois fatores passaram a ser considerados já que apresentam um coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach de 0,7481 e 0,8916 respetivamente (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Características Pessoais: Resultados da ACP

Variável	Fator 1 – Preparação Técnica	Fator 2 – Personalidade	Alpha de Cronbach
Q4.1 Capacidade técnica	0,8587		0,7481
Q4.2 Competência profissional	0,5053		
Q4.3 Simpatia e cortesia		0,8705	0,8916
Q4.4 Disponibilidade		0,6418	
Q4.5 Clareza na linguagem verbal e escrita		0,7576	
Q4.5 Confidencialidade da informação pessoal do munícipe		0,7938	
Q4.6 Tratamento devido das reclamações		0,4749	
Q4.7 Transmissão de confiança		0,7655	

Fonte: Elaboração própria (2012).

Apurados estes fatores importa, pela análise da Tabela 15, pode-se analisar a sua influência sobre o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa.

Tabela 15 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)

Fatores		Coefficiente	Nível de Significância
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Fator 1 – Preparação Técnica	-0,0854	0,726
	Fator 2 – Personalidade	0,5609	0,032
Prob > chi2 = 0.0778 Pseudo R ² = 0.0200			

Fonte: Elaboração própria (2012).

No tocante às características pessoais, o fator que assume maior relevo é o Fator 2 – Personalidade e principalmente no Balcão Único, com um nível de significância de 0,032.

Por forma a averiguar a existência de diferenças entre o BU e o GAP, ao nível da Satisfação Global foi aplicado o teste para comparação de médias, teste não paramétrico de Mann Whitney (Tabela 16).

Tabela 16 - Testes de Hipóteses

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS			
Entidade	Observações	Rank Sum	ESPERADO
BUA	70	4325	4270
GAP	51	3056	3111
Validação H₀ : a média da satisfação com as características pessoais avaliadas pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é igual à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento. H₁ : a média da satisfação com as características pessoais avaliadas pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é diferente à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento. $z = 0.323$ $\text{Prob} > z = 0.7468$ Aceitamos H₀			

Fonte: Elaboração própria (2012).

Pela análise dos resultados anteriores (Tabela 14 e 15) é possível corroborar a **Hipótese 3** – As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa, não se confirmando, contudo, a existência de diferenças por tipo de interface.

ASPETOS GERAIS

Na construção das novas dimensões relativas aos aspetos gerais foi fundamental analisar as correlações entre as variáveis e os resultados obtidos após rotação oblíqua (Tabela 13) que revelaram a existência de 2 componentes principais: o primeiro composto pela questão Q5.7 N° de pessoas contactadas até receber o serviço + Q5.8 N° de vezes que veio ao Município até receber o serviço, o qual foi renomeado de “Fragmentação da responsabilização”; e um segundo fator composto pelas restantes variáveis (Q5.1 Tempo de espera para ser atendido + Q5.2 Resposta do serviço de atendimento às suas necessidades + Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento + Q5.4 Formas de pagamento + Q5.5 Valores cobrados nas taxas + Q5.6 Igualdade de tratamento + Q5.9 Cumprimento dos prazos estabelecidos + Q5.10 Facilidade na compreensão dos documentos utilizados), o qual foi renomeado de “Aspetos Gerais”. Estes dois fatores foram considerados já que apresentam um coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach de 0,6919 e 0,8786 respetivamente (Tabela 17).

Tabela 17 - Aspetos Gerais: Resultados da ACP

Variável	Fator 1 – Fragmentação da responsabilização	Fator 2 – Aspetos Gerais	Alpha de Cronbach
Q5.1 Tempo de espera para ser atendido		0,7219	0,8786
Q5.2 Resposta do serviço de atendimento às suas necessidades		0,6452	
Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento		0,8957	
Q5.4 Formas de pagamento		0,7672	
Q5.5 Valores cobrados nas taxas		0,5826	
Q5.6 Igualdade de tratamento		0,8128	
Q5.9 Cumprimento dos prazos estabelecidos		0,3228	
Q5.10 Facilidade na compreensão dos documentos utilizados		0,4745	0,6919
Q5.7 Nº de pessoas contactadas até receber o serviço	0,6730		
Q5.8 Nº de vezes que veio ao Município até receber o serviço	0,7722		

Fonte: Elaboração própria (2012).

A influência dos aspetos gerais sobre o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 - Regressão (Variável dependente: satisfação global)

Fatores		Coefficiente	Nível de Significância
ASPETOS GERAIS DO ATENDIMENTO	Fator 1 – Fragmentação da responsabilização	0,6511	0,000
	Fator 2 – Aspetos Gerais	- 0,0622	0,617
Prob > chi2 = 0.0015			
Pseudo R2 = 0.0487			

Fonte: Elaboração própria (2012).

Dentro dos aspetos gerais do atendimento, o Fator 1 – Fragmentação da responsabilização assume maior preponderância e também em relação ao Balcão Único.

Por forma a averiguar a existência de diferenças entre o BU e o GAP, ao nível da Satisfação Global foi aplicado o teste para comparação de médias, teste não paramétrico de Mann Whitney (Tabela 19).

Tabela 19 - Testes de Hipóteses

ASPETOS GERAIS			
Entidade	Observações	Rank Sum	ESPERADO
BUA	70	4764,5	4270
GAP	51	2616,5	3111

Validação
H₀: a média da satisfação com os aspetos gerais avaliados pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é igual à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento.
H₁: a média da satisfação com os aspetos gerais avaliados pelos munícipes que recorreram ao gabinete de apoio à presidência é diferente à dos munícipes que recorreram ao balcão único de atendimento.

$z = 2.613$
 $\text{Prob} > |z| = 0.0090$
Rejeitamos H₀

Fonte: Elaboração própria (2012).

Pela análise dos resultados anteriores (Tabela 18 e 19) é possível corroborar a **Hipótese 4** – Os aspetos gerais por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa e confirma-se a existência de diferenças por tipo de interface.

ANÁLISE DE REGRESSÃO

No presente trabalho são aplicadas técnicas estatísticas de análise de regressão não linear (nomeadamente o modelo *probit* ordenado) que permitem “*modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras)*” – Maroco (2003:375). No caso em estudo, a análise de regressão permite analisar em que medida os fatores concorrem para determinar o nível de satisfação. Assim, será aplicado o modelo *probit* ordenado cuja característica principal é a existência de uma variável dependente ordinal. A relação entre duas ou mais variáveis pode ser classificada como sendo (Maroco, 2003):

1. De dependência funcional (a proporção da variável dependente depende da proporção da(s) variável(eis) independentes, sendo que o oposto não se aplica);
2. De mera associação (nenhuma variável depende da outra, apenas variam conjuntamente).

Assim, definiu-se uma regressão múltipla de forma a apurar quais os fatores que mais influenciam a satisfação global, considerando não só os fatores após análise de componentes principais como também as variáveis sócio-demográficas.

O modelo de regressão múltipla permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's). Para a interpretação dos resultados importa perceber que o coeficiente devolvido neste tipo de análises (R^2 –

coeficiente de determinação) permite aferir a significância dos coeficientes das variáveis explicativas dos modelos, pois traduz o quadrado do coeficiente de correlação simples entre os valores previstos e reais da variável dependente dentro da amostra (Rodrigues, 2009). Quanto maior o coeficiente de determinação, maior a adequabilidade do modelo.

Os principais resultados relativos ao modelo final são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Modelo de Regressão Final

Satisfação Global Relacionamento	Coef.	Z	P> z
Acesso	.3098306	1.58	0.114
Caraterísticas de Funcionamento	1.007642	6.49	0.000
Preparação Técnica	.6053336	1.76	0.078
Personalidade	-.0260936	-0.07	0.948
Aspectos Gerais	-.0962067	-0.26	0.792
Fragmentação da Responsabilidade	.2654961	1.79	0.074
Sexo	-.1750469	-0.98	0.328
Idade	.1748081	1.54	0.125
Rendimento	.3678927	1.57	0.116
Funcionário Público	.4887683	0.75	0.456
Independente	-.5902825	-0.97	0.334
Outrem	.277483	0.46	0.642
Reformado	.2899746	0.49	0.623
Desempregado	.3131335	0.38	0.700
Ensino Superior	-.9714677	-1.77	0.077
Ordered probit regression	Number of obs = 121		
	Wald chi2(15) = 122.15		
	Prob > chi2 = 0.0000		
Log pseudolikelihood = -101.19836	Pseudo R2 = 0.3651		

Fonte: Elaboração própria (2012).

Para um nível de significância de 5%, as variáveis “Características de Funcionamento”, “Preparação técnica”, “Fragmentação da Responsabilidade” e “Ensino Superior” poderão considerar-se minimamente significativas.

A análise da tabela anterior e considerando os resultados obtidos, levaria à definição do seguinte modelo:

$$Y = 1,01 \text{ Características de Funcionamento} + 0,61 \text{ Preparação Técnica} + 0,27 \text{ Fragmentação da responsabilidade} - 0,97 \text{ Ensino Superior}$$

O modelo em causa apresenta um Pseudo $R^2 = 0.3651$, ou seja, 36,51% de variância é explicada pelo modelo.

Perante a inexistência de normalidade nos dados avaliados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, optou-se pela aplicação de testes não paramétricos assentes no coeficiente de correlação ordinal de Spearman que permite comprovar a existência de relação entre as variáveis demográficas e a variável, devendo este ser estatisticamente significativo. O valor a observar é o sig. (2-tailed) que deve ser inferior a 0,05 para se considerar a existência de relação estatisticamente significativa entre variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

No tocante à **Hipótese 5** – As características dos munícipes (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa – não foi possível encontrar correlações significativas com o grau de satisfação global, não se corroborando esta **Hipótese**.

5 Conclusão

Nesta fase do trabalho de investigação procura-se apresentar uma súmula dos principais resultados práticos e teóricos do estudo com vista a proporcionar uma ideia global do trabalho realizado, os novos conhecimentos alcançados e respetivas consequências práticas.

São tecidos comentários sobre a contribuição esperada do estudo para a literatura relevante sobre o tema e para a instituição tomada como base do mesmo. Importa formular um conjunto de conclusões advindas da análise de dados provenientes da entrevista e dos inquéritos por questionário. Pretende-se, como foco principal, que este projecto de investigação eleve as conclusões sobre as hipóteses colocadas. As conclusões e recomendações expostas levam em conta as limitações da pesquisa, que são ainda expostas neste capítulo.

Por fim, apresentam-se algumas recomendações para investigações futuras, que se espera possam vir a ser desenvolvidos de forma a complementar e enriquecer a literatura existente.

Os resultados obtidos assumem-se como uma ferramenta teórica útil no diagnóstico dos serviços de atendimento ao público em instituições públicas, visando propor e implementar soluções aos problemas constatados numa dupla perspetiva. Por um lado, garantir o bem-estar dos funcionários, a qualidade e a eficácia das atividades desenvolvidas pela instituição e, por outro, responder adequadamente às necessidades e expectativas dos cidadãos.

5.1 Principais Conclusões sobre o Problema e Hipóteses de Pesquisa

Tendo este estudo como principal objetivo analisar os fatores que influenciam a satisfação no relacionamento dos Munícipes com os serviços públicos municipais da Câmara Municipal de Sabrosa, o mesmo visou: (i) medir o grau de satisfação dos cidadãos/clientes do município de Sabrosa em relação aos serviços prestados pela Câmara Municipal, em termos de capacidade de resposta e confiança na prestação dos serviços, características organizacionais, características pessoais e características dos munícipes; (ii) identificar prioridades na melhoria dos serviços.

Assim, esta pesquisa revelou-se um instrumento útil ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing para o setor público, tendo permitido obter informações acerca dos munícipes/clientes e das necessidades e perceções acerca do serviço de atendimento prestado no Município de Sabrosa.

A integração de diferentes vertentes (qualidade do serviço, satisfação com o atendimento prestado, marketing de relacionamento) aplicadas ao setor público revelou-se, ainda, um contributo teórico positivo para a literatura nesta área.

O atendimento público formal e burocrático, as instalações físicas precárias, os funcionários sem formação, deram lugar a novas práticas administrativas, com ênfase nas tecnologias da informação e comunicação, na aposta na formação e nas novas estruturas organizacionais adequadas à prestação de um serviço público melhor. A tendência do foco no cliente é sentida em vários setores recaindo também sobre a Administração Pública e, no caso concreto, sobre as autarquias, tendo-se tornado os cidadãos são cada vez mais exigentes. Assim, os instrumentos de medição da satisfação dos cidadãos/clientes revelaram-se essenciais para a promoção da participação dos cidadãos na melhoria contínua das prestações da Administração Pública e para o conhecimento das suas perceções e expectativas.

Tendo o Programa Simplex Autárquico visado a simplificação administrativa na Administração Pública e a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas, o Município de Sabrosa aderiu a esta medida, de modo a simplificar e modernizar os seus serviços, permitindo que todos os cidadãos do concelho tenham acesso mais facilitado a todos os serviços de atendimento disponíveis através da criação do Balcão Único (para tratar de todos os assuntos em geral), do Gabinete de Apoio à Presidência (para tratar de assuntos específicos de carácter político e/ou pessoal) e do atendimento via net.

Passando aos resultados obtidos nesta investigação, decorrentes da aplicação da entrevista exploratória, sobressaíram aspetos tais como o interesse do entrevistado na aplicação de um questionário aos munícipes com o intuito de aferir, junto destes, os fatores que influenciam o seu grau de satisfação no relacionamento com a Câmara Municipal de Sabrosa, além de ser referido o facto de não haver estudos prévios deste género. Referiu ainda a importância da recolha de informações adicionais que permitam caracterizar o munícipe da Câmara Municipal de Sabrosa com vista a auxiliar o processo de implementação de melhorias na gestão do atendimento do Município e do alcance da consequente satisfação do munícipe. A entrevista permitiu, ainda, confirmar a importância dos fatores organizacionais e pessoais decorrente da revisão de literatura efetuada. Quanto às características dos munícipes emerge uma opinião diferente da constante na literatura já que o entrevistado considerou que apenas as habilitações poderão ter influência no grau de satisfação já que as considera indissociáveis do maior grau de exigência dos munícipes.

No que respeita à caracterização da amostra, esta é composta equitativamente por homens e mulheres, maioritariamente num escalão etário dos 50 aos 64 anos, com um rendimento até 500€, essencialmente trabalhadores por conta de outrem, com formação ao nível da escola primária e casados(as).

Pela análise descritiva das questões do questionário, relativamente à pergunta 2, sobre o grau de satisfação global com o relacionamento estabelecido, os resultados mostram que 37% afirmam estar satisfeitos e 35% nem insatisfeitos nem satisfeitos, sendo um resultado, no geral, positivo. No tocante aos restantes itens do questionário, é possível concluir que os itens que revelam as melhores classificações são os relacionados com a simpatia, as características pessoais e disponibilidade dos funcionários e sua competência profissional, traduzindo assim uma satisfação positiva com os itens referentes em grande parte aos funcionários.

Perante um público cujos níveis de habilitações se encontram maioritariamente ao nível do ensino primário, e sendo possível constatar que o grau de satisfação geral é bastante positivo, a opinião do entrevistado baseada em serem apenas as habilitações a exercerem influência no grau de satisfação, considerando-as indissociáveis do maior grau de exigência dos munícipes, não estará de todo correcta, indo os resultados de encontro à revisão de literatura no que respeita às várias facetas que caracterizam os munícipes.

Estando também na origem desta investigação um problema de pesquisa identificado, nomeadamente **identificar os fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais – Estudo de caso da Câmara Municipal Sabrosa**, partiu-se da análise das hipóteses constituídas que conduziram às conclusões que se seguem.

No tocante à **Hipótese 1** – O tipo de interface (Gabinete de Apoio à Presidência e Balcão Único) influencia o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa – foi efetuado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, podendo-se afirmar que a média da satisfação global dos munícipes que recorreram ao GAP é diferente da dos munícipes que recorreram ao BU, sendo neste caso superior a satisfação dos munícipes que recorreram ao BU. Logo, **corrobora-se a Hipótese 1**.

Relativamente às características organizacionais, características pessoais dos funcionários e aspetos gerais do atendimento, optou-se pelo recurso à Análise de Componentes Principais (ACP) a fim de reduzir o número de variáveis em estudo. Na construção das novas dimensões relativas às características organizacionais revelou-se a existência de 2 componentes principais: “Acesso” e “Características de funcionamento”. Quanto às características pes-

soais, revelaram igualmente 2 componentes principais: “Preparação técnica” e “Personalidade”. No que respeita aos aspetos gerais do atendimento, emergiram, uma vez mais, 2 componentes principais: “Fragmentação da responsabilização” e “Aspetos Gerais”.

Apurados estes fatores, importou testar a sua influência sobre o grau de satisfação com o relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal por forma a corroborar ou falsear as hipóteses 2 e 3. Assim, quanto às características organizacionais, definiu-se uma regressão linear múltipla de forma a apurar quais os fatores que mais influenciam a satisfação global. Analisando cada uma das dimensões, verificou-se que apenas a variável “Características de Funcionamento” é significativa para o modelo em estudo, com um $p < 0,001$. Por forma a averiguar a existência de diferenças entre o BUA e o GAP, ao nível da Satisfação Global foi aplicado o teste para comparação de médias, teste não paramétrico de Mann Whitney. Transpondo os resultados para as hipóteses formuladas, foi possível aferir que se **corroborou a Hipótese 2** – As características organizacionais por tipo de interface (horário de atendimento, instalações e comodidades colocadas ao dispor dos munícipes) influenciam o grau de satisfação no relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal – e a **Hipótese 3** – As características pessoais do(a) funcionário(a) por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa.

As análises efetuadas permitem **corroborar a Hipótese 4** – Os aspetos gerais por tipo de interface (simpatia, disponibilidade, capacidade de compreensão e resolução dos problemas apresentados) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa e confirma-se a existência de diferenças por tipo de interface.

No tocante à **Hipótese 5** – As características dos munícipes (sexo, nível de rendimento, idade e nível de escolaridade) influenciam o grau de satisfação do relacionamento dos munícipes com a Câmara Municipal de Sabrosa – não foi possível encontrar correlações significativas com o grau de satisfação global, **não se corroborando esta Hipótese**.

5.2 Principais Contributos para a Teoria e para a Prática

Chegados a esta fase da investigação, estamos em condições de afirmar que nos encontramos perante uma pesquisa relevante que aborda um assunto de interesse para o setor público e para a área do atendimento. A análise dos fatores que influenciam a satisfação no relacionamento dos Munícipes com os serviços públicos municipais da Câmara Municipal de Sabrosa procurou, assim, servir de base para a análise das apreciações dos munícipes, permitindo identificar prioridades na melhoria dos serviços.

Quanto a principais contribuições deste estudo, explorando esta investigação quer em termos teóricos quer em termos práticos a vertente do relacionamento dos munícipes com os serviços de atendimento, a mesma vem colocar ao dispor dos gestores/administradores das autarquias informações e ferramentas de natureza diversa que lhes possibilita uma clara aposta na melhoria contínua da prestação dos seus serviços aos cidadãos. Espera-se, desta forma, ter conseguido fornecer mais uma ferramenta para entender e adaptar o modo de aplicação desta vertente do relacionamento no atendimento.

Acresce o facto constatado da fraca existência de estudos nesta área, tendo esta pesquisa permitido definir um modelo que integra os fatores que contribuem para o atendimento e relacionamento com os cidadãos nas autarquias.

De salientar o contributo prático dos resultados do estudo, recolhidos através do questionário criado e validado nesta dissertação, fornecendo informações de gestão não só para a Câmara Municipal de Sabrosa, bem como para outros Municípios.

Ao nível da viabilidade, o estudo foi conduzido à luz da aplicação de conceitos desenvolvidos e já aceites em termos da literatura relevante sobre o tema.

5.3 Principais Limitações

As principais limitações desta pesquisa relacionam-se com a revisão de literatura e a metodologia aplicada. Em termos de revisão de literatura procurou-se que a mesma fosse o mais completa, exaustiva e abrangente possível, admitindo-se no entanto que, por dificuldades de acesso e limitações de tempo, não tenha sido possível incluir alguns trabalhos. Em termos da metodologia aplicada, a mesma acarretou limitações inerentes à sua vertente quantitativa desde logo ligadas às técnicas de amostragem e métodos de recolha de dados empregues.

A pesquisa, uma vez que envolve um estudo de caso, fica limitada em termos do seu campo de aplicação não podendo os resultados ser generalizados para outras situações.

Também se verificou a existência de um pseudo R^2 baixo. No entanto, de acordo com Rodrigues (2009:206.): “*trata-se de mais uma forma de avaliação da qualidade do modelo ...*”, esta medida não pode ser interpretada nem direta nem extrapolada do R^2 da regressão linear (Zimmermann,1996). Nas regressões dos mínimos quadrados, afere-se a dimensão do efeito linear das variáveis independentes sobre a variável dependente. Nas regressões logísticas não é possível calcular o R^2 , uma vez que a variância da variável dependente, depende da probabilidade em que ocorrem os seus valores (Maroco,2003).

5.4 Recomendações para Investigações Futuras

Segundo Ferreira (s. d.) o atendimento ao público é um serviço complexo. Trata-se de uma atividade social que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos num contexto específico, visando responder a distintas necessidades. O atendimento é uma etapa final, resultante de um processo que se desenrola num contexto institucional, e que envolve o funcionário (quem atende) e o cliente/cidadão. Todas estas vertentes carecem, ainda, de maior exploração podendo ser o mote para outros trabalhos futuros.

A instituição, enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é imparcial. Os seus objetivos, os processos organizacionais e o ambiente são elementos essenciais para a prestação do atendimento. Eles têm a função de facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos e a qualidade do serviço. Também esta vertente poderá ser enquadrada noutros trabalhos de pesquisa. Assim, o serviço de atendimento ao público é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do cidadão, a conduta dos funcionários envolvidos, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais. Diagnosticar o serviço de atendimento ao público para identificar a origem dos problemas existentes melhorando a sua qualidade implica compreender: a lógica da instituição identificando e analisando o conjunto de fatores (perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais) que caracteriza o modo de atuação da instituição, sem o qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade; a lógica do funcionário identificando e analisando o conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracteriza o modo de reação do funcionário, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente às necessidades dos usuários bem como aos objetivos da instituição; e a lógica do cidadão identificando e analisando o conjunto de fatores (perfil sócio-económico, representação social e satisfação) que caracteriza o modo de utilização dos serviços por estes orientando os seus comportamentos no atendimento ao público (*op. cit.*).

Como outra sugestão para trabalhos futuros, propõe-se que o instrumento de pesquisa (Questionário), desenvolvido e utilizado na presente dissertação, seja aplicado junto de amostras mais diversificadas e pertencentes a realidades distintas da C. M. de Sabrosa, de forma a obter-se um retrato de outras autarquias no nosso país.

Considera-se assim que, apesar de se ter conseguido dar resposta às questões de pesquisa iniciais, este trabalho não esgota o tema que poderá ser abordado em estudos complementares.

6 Referências Bibliográficas

- Almeida, Pedro Gonzalez Couto (2007). A relação desempenho-satisfação no serviço autárquico. Tese de Mestrado em Ciências empresariais. Faculdade de Economia do Porto.
- Araújo, J. F. (2001). *Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy*. Public Administration. 79(4), pp. 915-932.
- Assis, Janaina Cassa Macedo (2009). *A qualidade do atendimento na Administração Pública Municipal*. Instituto Avançado de pesquisas educacionais da Faculdade de Educação da Serra. Alegre.
- Barañano, A. (2004) *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. In L.L. Beery, G. L. Shostack & G. Upah (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- Bitner, M. J.; Hubbert, A. R. (1994). *Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality*. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 241-268). Sage Publications, Inc.
- Câmara Municipal Santa Marta de Penaguião (2009). *Avaliação da satisfação dos munícipes com os serviços da Câmara – Relatório Final*. Sourcingest, pp. 1-85.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cardoso, Agostinho; Cardoso, António (2011). *Qualidade e satisfação na administração local: avaliação da satisfação dos munícipes da Amave NUTIII/AVE*. Revista de Administração Pública - RAP, Vol. 45, Nº 4, Julho-Agosto, pp. 1003-1030.
- Castro, Gabriel Pimenta (2008). *Marketing de relacionamento como estratégia desatisfação do cliente: caso da Itabuna Calçados e Confecções – ITC. Ilhéus BA*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Santa Cruz, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.
- Chiavenato (2002). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Coote, L. (1994). *Implementation of relationship marketing in an accounting practice*. *Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Atlanta, GA, June, pp.11-13.
- Corte-Real, I. (2001). Building Trust in Government. Forum on Modernizing Government. Paris: PUMA Committee – OCDE.
- Devereux, Paul J.; Weisbrod, Burton A. (2006). *Does “Satisfaction” with Local Public Services Affect Complaints (Voice) and Geographic Mobility (Exit)?* Public Finance Review, Vol. 34, Nº 2, March, pp. 123-147.
- Dinsdale, G.; Marson, B. (2000). *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*. In Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Brasília: ENAP.
- Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F. & Curry, A. C. (1995). *Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach*. International Journal of Public Sector Management, 8, pp. 15-20.
- Duque, Jorge Manuel Pereira (2009). *Adopção de CRM nas Autarquias Locais*. Dissertação de Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências e Tecnologia - Departamento de Engenharias, Vila Real.
- Ferreira, M. C. (s.d.). *Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia* - Laboratório de Ergonomia do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de investigação*. Tradução de Nídia Salgueiro. Loures: Lusociência.
- Gonçalves, Carlos Alberto; Gonçalves, Cid; Veiga, Ricardo Teixeira; De Oliveira, Daniela Ferro (2002). *Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., pp. 1-30.

- Gonçalves, E. M. (2002). *Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, pp. 8-11 Oct.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute, Nº 83-104.
- Grönroos, C. (1990). *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*. Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 3-11.
- Gronroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd Ed. John Wiley & Sons, Ltd.. England.
- Guimarães, M. C. (2001). *O Marketing de Serviços e suas Implicações para uma Organização Sem Fins Lucrativos*. Mestrado em Gestão Estratégica de Negócios pela CNEC/Varginha – MG. Trabalho publicado num congresso da Univ. Federal do Mato Grosso do Sul Instituto de Ensino Superior Cenecista – INESC.
- Hague, P.; Jackson, P. (1996). *Como Fazer Estudos de Mercado*. 1ª Ed. Edições. Centro de Ensino Técnico e Profissional à Distância: CETOP.
- Hair Jr., J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Fourth Edition, Prentice Hall.
- Hakansson H ; Snehota I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Hassay, Derek N. (1999). *Three dimensions of relationship commitment: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations*. Tese de Doutoramento em Marketing, Faculdade de Gestão, Universidade de Manitoba, Winnipeg, Manitoba.
- Henson, R.; Roberts, J. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research. Common erros and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), pp. 393-416.
- Hill, M.; Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kelly, Janet M.; Swindell, David (2002). A Multiple indicator approach to municipal service evaluation: correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions. *Public Administration Review*, Sep/Oct, Vol. 62, Nº 5, pp. 610-621.
- Kiser, E. (1997) *Comment: evaluating qualitative methodologies*. Sociological Methodology. Vol. 27, pp. 151-158.
- Klein, Ivandro; Matsuoka, Marcelo Tomio; Souza, Sérgio Florência; Veronez, Maurício Roberto (2011). *Ajustamento de observações: uma interpretação geométrica para o método dos mínimos quadrados*. Boletim de Ciências Geodésicas, Sec. Comunicações/Trab. Técnicos, Curitiba, Vol. 17, Nº 2, abr-jun, pp. 272-294.
- Laing, A. (2003). *Marketing in the public sector: Towards a typology of public services*. Open University Business School, UK Vol. 3(4), pp.427-445.
- Laraich, Ovídio Alberto Rodriguez (2002). *Qualidade do atendimento em Administração Pública do Estado de Goiás: Análise comparativa da eficiência da central integrada de atendimento ao cidadão*. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Laureano, R. M. S. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS*. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Levitt, T (1983). *After the sale is over*. Harvard Business Review, Vol. 62 Nº 1, pp. 87-93.
- Levy, Charles (2011). *Making the most of public services. A systems approach to public innovation*. A Knowledge Economy programme report. The Work Foundation.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L.; Tanniru, M. (2010) *Service value networks and learning*. Journal of the Academy of Marketing Science, 38, pp. 19-31.
- Malhotra, N. K. (2002) *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada*. Tradução de Montingelli, Nivaldo e Farias, Alfredo Alves. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- McDaniel, C.; Gates, R. (1993). *Contemporary Marketing Research*. 2ª Ed. West Publishing Company
- Moller, C. (1992). *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira.

- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 20-38.
- Muthén, B. (1989). *Dichotomous factor analysis of symptom data*. In Eaton & Bohrnstedt (Eds.), Latent variable models for dichotomous outcomes: Analysis of data from the epidemiological catchment area program. Sociological Methods and Research, 18, pp. 19-65.
- Oliveira de Sousa, Rita Daniela (2007). *Qualidade na administração pública. O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Paiva, A. L. e Capelas, L. (2002). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos*. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.
- Palmer, Adrian (1996). *Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study*. The International Journal of Public Sector Management. Vol. 9, N. 3, pp. 51-60.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*. Journal of Marketing. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.; Berry, L. (1988). *SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing. 64, pp. 12-40.
- Pereira, L. C. B. (2000). *A reforma gerencial do Estado de 1995*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Vol. 34, N. 4, jul/ago, pp. 7-26.
- Pereira, L. C. B. e Spink, P. K. (2001). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. FGV, 4ª Ed., Rio de Janeiro.
- Perrien, J.; Filiatrault, P; Ricard, L. (1993). *The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking*. Industrial Marketing and Management, Vol. 22, pp.141-148.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, E. M. e Pugh, D. S. (1998) *Como preparar um mestrado ou doutoramento – manual prático para estudantes e seus orientadores*. Coleção Pensar o Futuro. Tradução de Cristina Pinhão e Paula Moutinho. Mem Martins: Lyon Edições.
- Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard: alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Sílabo, 2007.
- Pires, A.; Cid, L.; Borrego, C.; Alves, J.; Silva, C. (2010). *Validação preliminar de um questionário para avaliar as necessidades psicológicas básicas em Educação Física*. Motricidade, Vol.6, Nº.1, pp.33-51.
- Reis, E. (1997) *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Resolução do Conselho de Ministros Nº 176/97, de 21 de Outubro.
- Rodrigues, Miguel Ângelo Vilela (2009). *Mecanismos de Governação: Estratégias Alternativas de Coordenação*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga.
- Sá, P. M. (2002). *Organisational Excellence in the Public Setor: with special reference to the Portuguese Local Government*. PhD Thesis. Sheffield Hallam University, UK.
- Sá, P. M. (2003). *A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos. La Calidad en los servicios públicos administrativos*. Escola Galega de Administración Pública (EGAP), pp. 121-141.
- Sanderson, Ian (1996). *Evaluation, learning and the effectiveness of public services Towards a quality of public service model*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 9, No. 5/6, pp. 90-108.
- Schultz, D. E. (1993). *Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view*. Marketing News, Vol.27, Nº 2, pp. 17-18.
- Schultz, D. E. (1996). *The inevitability of integrated communications*. Journal of Business Research, Vol. 37, Nº.3, pp.139-46.
- Skelcher, C. 1992. *Improving the Quality of Local Public Services*. The Service Industries Journal, 12(4), pp. 463-477.
- Sourceingest (2009). *Avaliação da Satisfação dos Municípios com os serviços da Câmara*. Relatório Final da Câmara de Santa Marta de Penaguião.

- Sousa, R. O. (2007). *Qualidade na Administração Pública – O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho, Braga.
- Stewart, D. W. (1996). *Market-back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success*. *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.147-153.
- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2002). *The relationship between quality and customer satisfaction – a factor approach*. *Journal of Service Marketing*, Vol. 16, N. 4, pp. 363-379.
- Vaughan, L.; Shiu, E. (2000) *Archsecret: A multi-item scale to measure service quality within the voluntary setor*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Setor Marketing*, 6, 131-144.
- Vavra, T. G. (1994). *The database marketing imperative*. *Marketing Management*, Vol. 2, Nº 1, pp. 47-57.
- Whitley, R.L. (1932). *The case study as a method of research*. *Social Forces*. Vol. 10 Nº4, pp. 567-573.
- Wisniewski, M.; Donnelly., M. (1996) *Measuring service quality in the public setor: The potential for SERVQUAL*. *Total Quality management*, 7, pp. 357-364.
- Worthington, R.; Whittaker, T. (2006). *Scale development research. A content analysis and recommendations for best practices*. *The Counseling Psychologist*, 34(6), pp. 806-838.

7 Netgrafia

- Câmara Municipal de Sabrosa (2011). Disponível em: <http://www.sabrosa.pt>, Acesso em 01/12/2011.
- Gonçalves, José Carlos de Brito; Abreu, Jorge Arantes Pinto; Nogueira, José Geraldo; Viniciús, Marcos (sd). *Fatores relevantes na formação da satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - O caso da prefeitura municipal de Juiz de Fora*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1208_ARTIGO%20PARA%20O%20SEGET%20-%20FATORES%20DE%20SATISFACAO%20DO%20CIDADAO.pdf> . Acesso em 01/01/2011, pp. 1-14.
- Shvoong (2007). *O conceito de serviço público*. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/1659614-conceito-servi%C3%A7o-p%C3%ABlico/#ixzz1YJebq7Jk>>. Acesso em 15/09/2011.
- Wright, Gill; Hines, Tony; Hyde, Margaret(sd). *Measuring Quality in Public Services*. Disponível em:<<http://www.ribm.mmu.ac.uk/symposium2011/fullpapers/MargaretHyde.pdf>>, acesso em 2011/11/01, pp. 1-23.

8 Anexos

8.1 Anexo 1 – Questionário

Através do seguinte questionário propomo-nos avaliar os fatores que influenciam a satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais - caso da Câmara Municipal de Sabrosa. Neste sentido, solicitamos a sua colaboração no preenchimento do questionário, tarefa que lhe tomará cerca de 10 minutos. A informação prestada será recolhida e tratada estatisticamente sendo assegurada a confidencialidade dos dados.

Numa escala em que **1 – totalmente insatisfeito; 2 – insatisfeito; 3 – nem satisfeito nem insatisfeito; 4 – satisfeito; 5 – totalmente satisfeito; e 0 – não aplicável**, responda por favor às seguintes questões marcando a casa correspondente ao seu grau de satisfação com uma cruz, como indicado: ☒.

PARTE I – Satisfação do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais

A – Tipo de interface

Q1 Qual dos seguintes serviços utilizou no seu último contato presencial com os serviços de informação do Município de Sabrosa?

Q1.1 Gabinete de Apoio à Presidência

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Q1.2 Balcão Único de Atendimento

Q2 Relativamente a essa forma de contacto com o Município de Sabrosa, qual o seu grau de satisfação global com o relacionamento estabelecido?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

B – Características organizacionais

Q3 Decorrente desse relacionamento, qual o seu grau de satisfação com as características organizacionais do Município de Sabrosa?

Q3.1 Localização do serviço de atendimento municipal

Q3.2 Facilidade de acesso físico ao local de atendimento

Q3.3 Comodidade/conforto das instalações

Q3.4 Horário de funcionamento do serviço de atendimento

Q3.5 Sinalização dos espaços

Q3.6 Visibilidade dos mecanismos de sugestões/reclamações

Q3.7 De uma forma geral, qual o seu grau de satisfação com as características organizacionais (acessibilidades e condições) do serviço de atendimento municipal?

0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5

C – Características pessoais dos funcionários

Q4 No relacionamento com o Município de Sabrosa, qual o seu grau de satisfação com as características pessoais dos funcionários da C. M. de Sabrosa?

Q4.1 Capacidade técnica	0	1	2	3	4	5
Q4.2 Competência profissional	0	1	2	3	4	5
Q4.3 Simpatia e cortesia	0	1	2	3	4	5
Q4.4 Disponibilidade	0	1	2	3	4	5
Q4.5 Clareza na linguagem verbal e escrita	0	1	2	3	4	5
Q4.5 Confidencialidade da informação pessoal do munícipe	0	1	2	3	4	5
Q4.6 Tratamento devido das reclamações	0	1	2	3	4	5
Q4.7 Transmissão de confiança	0	1	2	3	4	5
Q4.8 De forma geral, qual o seu grau de satisfação com as características pessoais dos funcionários do serviço de atendimento municipal?	0	1	2	3	4	5

PARTE II – Grau de satisfação do cidadão quanto aos aspetos gerais do serviço de atendimento municipal

Q5 No relacionamento com o Município de Sabrosa, qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos do serviço de atendimento municipal da C. M. de Sabrosa?

Q5.1 Tempo de espera para ser atendido	0	1	2	3	4	5
Q5.2 Resposta do serviço de atendimento às suas necessidades	0	1	2	3	4	5
Q5.3 Facilidade em contactar com o serviço de atendimento	0	1	2	3	4	5
Q5.4 Formas de pagamento	0	1	2	3	4	5
Q5.5 Valores cobrados nas taxas	0	1	2	3	4	5
Q5.6 Igualdade de tratamento	0	1	2	3	4	5
Q5.7 N° de pessoas contactadas até receber o serviço	0	1	2	3	4	5
Q5.8 N° de vezes que veio ao Município até receber o serviço	0	1	2	3	4	5
Q5.9 Cumprimento dos prazos estabelecidos	0	1	2	3	4	5
Q5.10 Facilidade na compreensão dos documentos utilizados	0	1	2	3	4	5
Q5.11 De forma geral, qual o seu grau de satisfação com o serviço de atendimento municipal?	0	1	2	3	4	5

PARTE III – Perfil do Respondente

Q6 Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	Q7 Idade: <input type="checkbox"/> Até 18 anos <input type="checkbox"/> De 19 a 24 anos <input type="checkbox"/> De 25 a 34 anos <input type="checkbox"/> De 35 a 49 anos <input type="checkbox"/> De 50 a 64 anos <input type="checkbox"/> 65 ou mais anos
Q8 Nível de rendimento mensal: <input type="checkbox"/> Até 500€ <input type="checkbox"/> De 501€ até 1.000€ <input type="checkbox"/> De 1.001€ até 1.500€ <input type="checkbox"/> De 1.501€ até 2.000€ <input type="checkbox"/> De 2.501€ até 3.000€ <input type="checkbox"/> Mais de 3.000€	Q9 Situação Profissional <input type="checkbox"/> Funcionário no sector público <input type="checkbox"/> Trabalhador por conta própria <input type="checkbox"/> Trabalhador por conta de outrem <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Reformado <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/> Sem atividade profissional
Q10 Nível de escolaridade <input type="checkbox"/> Escola primária <input type="checkbox"/> 6º ano de escolaridade <input type="checkbox"/> 9º ano de escolaridade <input type="checkbox"/> 12º ano de escolaridade <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento	Q11 Estado Civil <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a)

Se desejar receber uma síntese dos resultados, por favor indique um e-mail de contacto:

Agradecemos desde já a sua contribuição, bem como o tempo despendido no preenchimento deste questionário.