

Agostinho Arnaldo da Silva Cardoso

Qualidade Apercebida e Satisfação do Múncipe -
avaliação nos municípios da AMAVE NUTIII/Ave

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2008

Agostinho Arnaldo da Silva Cardoso

Qualidade Apercebida e Satisfação do Múncipe -
avaliação nos municípios da AMAVE NUTIII/Ave

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2008

Agostinho Arnaldo da Silva Cardoso

Qualidade Apercebida e Satisfação do Múncipe -
avaliação nos municípios da AMAVE NUTIII/Ave

Orientador: Professor Doutor António Cardoso

Parecer do Orientador:

Co-Orientadora: Professora Doutora Isabel Macedo

Parecer do Co-orientadora:

Dissertação apresentada à Universidade
Fernando Pessoa como parte integrante
dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Qualidade

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2008

Resumo

Actualmente os cidadãos exigem e esperam mais e melhores serviços prestados pelo sector público, daí que a resposta deva ser rápida e eficiente, de modo a agilizar processos, facilitar o seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade. Como tal, a avaliação do desempenho organizacional e da qualidade do serviço prestado deverá ser aferida através da análise da satisfação dos cidadãos/clientes.

Sendo certo que Administração Autárquica é aquela que se encontra mais próxima do cidadão, será interessante analisar os factores que contribuem para a sua satisfação e de que forma os municípios usam os instrumentos consagrados constitucionalmente (direito de voto e de reclamação) para manifestarem o seu agrado ou descontentamento.

É neste contexto que o presente estudo se centra na seguinte questão: Será que existem diferenças significativas ao nível dos antecedentes (imagem, expectativas, valor apercebido e, com destaque particular, a qualidade apercebida,) e consequentes da satisfação (lealdade e reclamações) dos municípios?

Para o efeito, concebeu-se uma estrutura de investigação alicerçada no modelo e nas variáveis latentes do ECSI, à qual adicionou itens dos modelos SERVQUAL, CMT e CAF. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa, de carácter descritivo, sendo alvo de estudo os municípios que utilizam os serviços prestados pelas Câmaras Municipais que integram a circunscrição geográfica da Associação de Municípios do Vale do Ave, NUTIII/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto).

Os resultados evidenciam que todos estes factores têm um efeito positivo e significativo na satisfação global do município e que há diferenças significativas entre as oito Câmaras Municipais.

O presente trabalho contribui para as investigações no domínio da avaliação da qualidade e da satisfação ao nível da Administração Local e sugere que as Câmaras Municipais definam políticas para melhorar a sua imagem institucional, as expectativas dos municípios e promovam os mecanismos formalmente instituídos para a recolha de reclamações, designadamente incentivando a utilização do livro de reclamações, visando a melhoria contínua dos serviços municipais.

Abstract

Nowadays the citizens demand and expect more and better services from the public sector, so the answer must be quick and effective, in a way to facilitate proceedings and their access and to furnish high quality standards. For that, the evaluation of the organizational performance and the service quality should be gauged through the citizens/customers satisfaction.

Being certain that the Council Administration is the one closer to the citizen, it will be interesting to analyse the factors that contribute for his satisfaction and in which way the townsmen use the constitutionally consagrated tools (vote and claim right) to express his pleasure or discontentment.

It is in this context that the present study centers itself in the following question: will there be significative differences at the antecedents (image, expectations, known value and, with particular emphasis, known quality) and consequents of the townsmen satisfaction (loyalty and claims)?

For this effect, we conceived an investigation structured based on the ECSI model and latent variables and to this structure we joined items of SERVQUAL, CMT and CAF models. The method used was a quantitative research, of a descriptive character, having as target the townsmen that use the city halls services which contemplate the geographical circumscription of the Township Association of Vale do Ave, NUTIII/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto and Mondim de Basto).

The results evidence that all these factors have a positive and significative effect on the townsmen global satisfaction and that there are significative differences between the eight City Halls.

This study contributes for the investigations on the domain of assessing the quality and satisfaction at the Local Administration level and it suggests that the City Halls define policies to improve their institutional image, the townsmen expectations and to promote the formally established mechanisms for the gathering of claims, namely motivating the use of complaint book, aiming for the municipal services continued improvement.

Resumé

Actuellement les citoyens exigent et espèrent, du secteur public, des meilleurs et plus nombreux services, donc leur réponse doit être rapide et efficace, pour assouplir les procès, faciliter l'approche et réussir des niveaux supérieurs de qualité. De cette façon, l'évaluation de la performance organisationnelle et de la qualité du service delivré doit être mesuré par l'observation de la satisfaction des citoyens / clients.

Considerant que l'Administration Locale a le plus proche rapport avec le citoyen, il sera intéressant de faire l'analyse des facteurs qui produisent leur satisfaction et, en même temps, d'observer l'usage que les citoyens font des instruments consacrés constitutionnellement (les droits de vote et de réclamation) pour exprimer leur contentement or mécontentement. Dans ce contexte, l'actuelle étude est centrée sur la question suivante: existeront-t-il des profondes différences au niveau des antécédents (l'image, les attentes, la valeur aperçue et, en particulier, la qualité aperçue), et des conséquences (la loyauté et des réclamations) de la satisfaction des citoyens?

Pour ce but, on a conçu une structure d'investigation fondée dans le modèle et dans les variables latentes do ECSI; auquel on a ajouté des items des modèles SERVQUAL, CMT e CAF. La méthode utilisée fut une recherche quantitative, descriptive, et l'objet de l'étude furent les citoyens qui utilisent les services des Mairies intégrées dans la circonscription géographique de l'Associação de Municípios do Vale do Ave, NUTIII/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto et Mondim de Basto).

Les résultats prouvent que tous ces facteurs provoquent un effet positif et significatif dans la satisfaction globale du citoyen et révèlent encore l'existence de différences expressives parmi les huit Mairies.

Cette ouvrage donne son contribut pour les recherches au sujet de l'évaluation de la qualité des services et de la satisfaction des citoyens en ce qui concerne l'Administration Locale. Elle conseille encore aux Mairies d'établir un ensemble de politiques efficaces pour réussir une meilleure image institutionnelle, favoriser les attentes des citoyens et pour faire la divulgation des instruments de recueil des réclamations et, en particulier, promouvoir l'utilisation du Livre de Réclamations, en profit de l'amélioration continue des services municipaux.

Dedicatória

*Aos que deram vida (e) a quem me deu vida:
Aos meus avós; Aos meus pais.*

Agradecimentos

Para que este trabalho passasse do sonho à realidade, há um conjunto de pessoas que contribuíram decisivamente para a sua consumação, e que faço questão de lembrar e agradecer.

Desde logo, os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor António Cardoso, orientador desta minha dissertação, pela sua total disponibilidade demonstrada desde o primeiro momento, assim como o entusiasmo e ensinamentos transmitidos ao longo de todo este trabalho.

Gostaria também de agradecer a co-orientação da Professora Doutora Isabel Macedo, pelo alento, incentivo e persistência na condução deste trabalho, bem como as suas sábias sugestões e conselhos extremamente preciosos.

Quero também agradecer, de forma muito especial, à Dr.^a Sónia Lascasas, que em boa hora me deu a conhecer o “mundo da Qualidade”, pelo qual me apaixonei e desde então o meu percurso profissional e académico jamais se dissociou. E, ainda, pela sua incansável disponibilidade, pelos seus conselhos e objectividade científica.

Igual agradecimento desejo registar à Câmara Municipal do Porto, sobretudo ao Dr. Manuel Cabral e à Dr.^a Olga Maia, pelo prazer e privilégio que me têm concedido de desempenhar funções no domínio da Gestão da Qualidade e pelas oportunidades de crescimento profissional, que em mim têm confiado.

Um agradecimento particular à Associação de Municípios do Vale do Ave, sobretudo ao Sr. Jerónimo Pereira, pela inesgotável colaboração na intermediação com os municípios alvo deste estudo, e a todos os presidentes das Câmaras Municipais, bem como aos respectivos chefes de Gabinete e demais pessoas que comigo contactaram.

Quero também agradecer aos meus pais e aos meus familiares, pela força e coragem que me emprestaram nos momentos mais difíceis desta minha caminhada.

Por último, agradeço aos meus alunos, colegas e amigos que com a sua presença, incentivo, paciência e amizade me ajudaram a percorrer mais uma etapa no meu caminhar.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	4
A MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	4
1.1. Administração Pública Portuguesa	4
1.1.1 Estrutura da Administração Pública	5
1.1.2 Modelos de Gestão Pública	7
1.1.3 Modernização da Administração Pública	9
1.1.4 Europeização da Administração Pública	12
1.2. Administração Local Portuguesa	14
1.2.1 Caracterização da Administração Local	14
1.2.2 Cidadania e participação política local	16
1.2.3 Cultura política local	19
1.2.4 Imagem na Administração Local	20
1.2.5 Livro de Reclamações na Administração Local	22
CAPÍTULO II	25
QUALIDADE E SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL	25
2.1. Qualidade na Administração Local	25
2.1.1 Conceito de gestão da qualidade	26
2.1.2 Os prémios de excelência	28
2.1.3 Sector Público <i>versus</i> Sector Privado	29
2.1.4 Qualidade na Administração Pública Portuguesa	33
2.1.5 Qualidade na Administração Local	36
2.2. Satisfação do Cliente na Administração Local	37
2.2.1 Conceito de cliente/cidadão/município	39
2.2.2 Conceito de satisfação do cliente/cidadão	40
2.2.3 Avaliação da satisfação do cliente/cidadão	41
2.2.4 Modelos de avaliação da satisfação do cliente/cidadão	42
2.2.4.1 SERVQUAL	42

2.2.4.2 GAP - Model-----	45
2.2.4.3 CMT - Common Measurements Tool -----	46
2.2.4.4 ECSI - European Customer Satisfaction Index-----	48
CAPÍTULO III -----	53
METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA -----	53
3.1. Investigação em qualidade de serviço e satisfação do cliente-----	53
3.2. Tipologia dos Estudos -----	55
3.2.1 Método de pesquisa-----	56
3.3. Apresentação do Estudo -----	57
3.3.1 Descrição do objecto-----	57
3.3.2 Objectivos -----	57
3.3.3 Problema -----	58
3.3.4 Hipóteses e variáveis-----	59
3.3.5 Justificação-----	62
3.3.6 Definição da Amostra-----	63
3.4. Metodologia Utilizada no Estudo -----	65
3.4.1 Modelos utilizados para o desenvolvimento do inquérito-----	65
3.4.2 A Construção do questionário e a adaptação dos modelos para este estudo---	67
CAPÍTULO IV -----	76
ESTUDO EMPÍRICO: ANÁLISE-----	76
4.1. Caracterização do Perfil dos Respondentes-----	76
4.2. Apresentação, fiabilidade e validade dos dados-----	85
4.2.1 Frequências: análise quantitativa-----	86
4.2.1.1 Dados Globais e individuais dos municípios da AMAVE NUT III/Ave	86
4.2.2 Análise multivariada dos resultados: Análise Factorial -----	103
4.2.2.1 Dados Globais - AMAVE NUT III/Ave-----	105
4.2.2.1.1 Imagem -----	105
4.2.2.1.2 Expectativas -----	106
4.2.2.1.3 Qualidade apercebida-----	107

4.2.2.1.4 Valor apercebido -----	108
4.2.2.1.5 Satisfação -----	109
4.2.2.1.6 Lealdade-----	110
4.3. Confirmação das Hipóteses: Regressão Linear -----	111
4.3.1 Confirmação da 1. ^a hipótese-----	112
4.3.2 Confirmação da 2. ^a hipótese-----	114
4.3.3 Confirmação da 3. ^a hipótese-----	115
4.3.4 Confirmação da 4. ^a hipótese-----	127
4.3.5 Confirmação da 5. ^a hipótese-----	129
4.3.6 Confirmação da 6. ^a hipótese-----	130
4.3.7 Confirmação da 7. ^a hipótese-----	132
4.3.8 Confirmação da 8. ^a hipótese-----	133
CAPÍTULO V -----	136
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS -----	136
5.1. Resumo das conclusões das hipóteses -----	137
5.2. Comentário às conclusões -----	138
5.2.1 Antecedentes da Satisfação -----	138
5.2.1.1 Imagem-----	138
5.2.1.2 Expectativas -----	140
5.2.1.3 Qualidade Apercebida-----	141
5.2.1.4 Valor Apercebido -----	144
5.2.2 Consequentes da Satisfação -----	145
5.2.2.1 Reclamações-----	145
5.2.2.2 Lealdade -----	147
CONCLUSÃO -----	149
BIBLIOGRAFIA -----	155
ANEXO I-----	164
ANEXO II -----	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da CAF	35
Figura 2: A estrutura do modelo CMT.....	47
Figura 3: Modelo Estrutural ECSI – variáveis latentes.....	49
Figura 4: Modelo ECSI utilizado na pesquisa.....	66
Figura 5: Confirmação hipóteses (R de pearson).....	134
Figura 6: Correlações de todas as variáveis do modelo estrutural ECSI	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos inquiridos - Global.....	76
Gráfico 2: Género dos inquiridos - por Câmara Municipal.....	77
Gráfico 3: Idade dos inquiridos - Global.....	77
Gráfico 4: Idade dos inquiridos - por Câmara Municipal.....	78
Gráfico 5: Nível de instrução - Global	79
Gráfico 6: Nível de instrução - por Câmara Municipal.....	79
Gráfico 7: Situação na actividade económica - Global	80
Gráfico 8: Situação na actividade económica - por Câmara Municipal.....	81
Gráfico 9: Primeira vez que visita a Câmara Municipal - Global	82
Gráfico 10: Primeira vez que visita a Câmara Municipal – por Câmara Municipal	82
Gráfico 11: Frequência de deslocação à Câmara Municipal – Global	83
Gráfico 12: Frequência de deslocação à Câmara Municipal – por Câmara Municipal	84
Gráfico 13: Relação entre o concelho de residência e a deslocação à Câmara Municipal	84
Gráfico 14: Número de reclamações formalizadas pelos municípios em 2007.....	146

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Produtos <i>versus</i> Serviços.....	30
Tabela 2: Sector Público <i>versus</i> Sector Privado.....	31
Tabela 3: Categorias de cidadãos na área municipal.....	39
Tabela 4: Adaptação de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) das cinco dimensões SERVQUAL.....	45
Tabela 5: Indicadores associados às variáveis latentes	52
Tabela 6: Conjugação de modelos às variáveis do modelo ECSI	67
Tabela 7: Alterações ao questionário resultantes do pré-teste.....	75
Tabela 8: Frequências da Imagem – Global.....	87
Tabela 9: Médias da variável Imagem – por Câmara Municipal	88
Tabela 10: Frequências das Expectativas – Global	88
Tabela 11: Médias da variável Expectativas – por Câmara Municipal.....	89
Tabela 12: Frequências da Qualidade apercebida – Global	90
Tabela 13: Médias da variável Qualidade Apercebida – por Câmara Municipal	95
Tabela 14: Frequências do Valor apercebido – Global	96
Tabela 15: Médias da variável Valor Apercebido – por Câmara Municipal.....	97
Tabela 16: Frequências da Satisfação – Global.....	97
Tabela 17: Médias da variável Satisfação – por Câmara Municipal.....	99
Tabela 18: Frequências da Lealdade – Global	99
Tabela 19: Médias da variável Lealdade – por Câmara Municipal.....	100
Tabela 20: Número de reclamações, conhecimento das fases e n.º de respostas – Global	101
Tabela 21: Atenção da Câmara Municipal às reclamações – Global.....	101
Tabela 22: Número de municípios que formalizam reclamações – por Câmara Municipal.....	101
Tabela 23: Cruzamento do nível de habilitações com o número de municípios que formalizam reclamações - por Câmara Municipal	101
Tabela 24: Número de municípios conhecedores das fases das reclamações – por Câmara Municipal	102
Tabela 25: Número de municípios que não obtiveram resposta às suas reclamações – por Câmara Municipal	102

Tabela 26: Avaliação dos inquiridos à atenção dada às suas reclamações – por Câmara Municipal.....	102
Tabela 27: Imagem Global - Matriz de Correlações	106
Tabela 28: Expectativas Global - Matriz de Correlações.....	107
Tabela 29: Qualidade apercebida Global - Matriz de Correlações.....	108
Tabela 30: Valor apercebido Global - Matriz de Correlações.....	109
Tabela 31: Satisfação Global - Matriz de Correlações	110
Tabela 32: Lealdade Global - Matriz de Correlações.....	110
Tabela 33: Comparação do global com cada município da Correlação: Imagem - Satisfação.....	113
Tabela 34: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Imagem - Satisfação.....	113
Tabela 35: Comparação do global com os municípios da Correlação: Expectativas - Satisfação.....	114
Tabela 36: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Expectativas - Satisfação.....	115
Tabela 37: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 1 – Satisfação	116
Tabela 38: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 1 – Satisfação	117
Tabela 39: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 2 – Satisfação	118
Tabela 40: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 2 – Satisfação	119
Tabela 41: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 3 – Satisfação	120
Tabela 42: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 3 – Satisfação	121
Tabela 43: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 4 – Satisfação	122
Tabela 44: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 4 – Satisfação	123
Tabela 45: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 5 - Satisfação	124

Tabela 46: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 5 – Satisfação	125
Tabela 47: Componentes resultantes do método de extracção das componentes principais	126
Tabela 48: Comparação do global com os municípios da Correlação: Valor Apercebido - Satisfação	128
Tabela 49: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Valor Apercebido – Satisfação	129
Tabela 50: Correlação global: Satisfação - Reclamações	130
Tabela 51: Coeficiente global: Satisfação - Reclamações.....	130
Tabela 52: Comparação do global com os municípios da Correlação: Satisfação - Lealdade	131
Tabela 53: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Satisfação – Lealdade	131
Tabela 54: Comparação do global com os municípios da Correlação: Imagem - Lealdade	132
Tabela 55: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Imagem - Lealdade	133
Tabela 56: Correlação global: Reclamações - Lealdade	134
Tabela 57: Coeficiente global: Reclamações - Lealdade	134
Tabela 58: Comparação do global com os municípios: Correlação de todas as variáveis do modelo ECSI	135
Tabela 59: Médias da avaliação global da Qualidade do Serviço (comparação do global com cada Câmara Municipal).....	141
Tabela 60: Médias da avaliação global da Satisfação (comparação do global com cada Câmara Municipal).....	142
Tabela 61: Intenção de voto dos inquiridos (comparação do global com cada Câmara Municipal)	147

INTRODUÇÃO

A transição do modelo de Administração Poder (modelo burocrático) para o modelo Administração Prestadora de Serviços deverá constituir um dos vectores de modernização administrativa, tanto ao nível da governação nacional, regional ou local.

A transição do modelo de sujeição e paroquial para o modelo participativo despoletou a consciência crítica dos cidadãos, decorrente do seu maior grau de educação, de cidadania e de uma atitude cada vez mais assumida de defesa dos seus direitos, enquanto consumidores/contribuintes, encetando novos desafios à Administração Pública.

Efectivamente, hoje, os cidadãos/clientes já não aceitam uma Administração Pública autoritária, arrogante e divorciada da sociedade. Na verdade, exigem uma Administração Pública aberta, transparente, dialogante, rápida, eficiente e que não subestime a qualidade dos serviços que vai assegurando.

Uma Administração Pública de elevada qualidade deve ser capaz, não apenas de aumentar a satisfação dos cidadãos/clientes, mas também construir a confiança nas organizações, através de processos transparentes da *accountability* e do diálogo democrático (Carapeto e Fonseca, 2006).

Ora, como refere Bilhim (2004, p. 38), a governação local terá que se situar num novo contexto marcado por “conceitos-chave como descentralização, desregulamentação, delegação, concorrência, mercado, reinvenção”, bem como “qualidade de serviço e de vida (medida pelo grau de satisfação de cidadãos/clientes e funcionários), plataformas digitais (gestão da informação), gestão centrada nas competências e nas pessoas”. E acrescenta que “não há modelos acabados de pronto-a-vestir. Há fontes de inspiração, que cada eleito local e cada dirigente da Administração local terá de cozinhar à sua maneira”.

Apostar na Qualidade não é, nem pode ser, uma política de dispêndio. É antes uma política de eliminação de erros, disfunções e irracionalidades, que viabiliza maior satisfação dos clientes internos e externos à organização e à utilização mais racional dos recursos (Corte-Real, 1995).

Este tema reveste-se de extrema pertinência, na medida em que, hoje, os cidadãos exigem e esperam mais e melhores serviços prestados pelo sector público. A resposta deve ser rápida e eficiente, de modo a agilizar processos, facilitar o seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade e de satisfação.

No panorama da Administração Pública, a Administração Local regista uma maior proximidade entre eleitos e administrados. Como tal, tudo quanto puder ser eficazmente decidido e executado ao nível autárquico não deve ser atribuído ao Estado e aos seus agentes.

Neste contexto, surge este projecto de investigação científica subordinado ao tema:

“Qualidade apercebida e satisfação do múncipe – avaliação nos municípios da AMAVE NUTIII/Ave”.

Com este trabalho pretende-se avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos municípios do Vale do Ave, mais concretamente os que integram a AMAVE NUTIII/Ave, e a satisfação dos múnicipes que a eles recorrem. O problema subjacente a esta investigação tem como pergunta de partida:

“Existem diferenças significativas ao nível dos antecedentes e consequentes da satisfação nos múnicipes das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave?”

Nesta investigação utilizou-se o método descritivo (não estrutural), alicerçado num questionário construído com base no modelo ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) para a recolha de dados na população alvo deste estudo.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é abordada a temática da modernização da Administração Pública, no qual se efectua uma contextualização internacional e nacional, com particular destaque para a realidade Administração Local.

O segundo capítulo retrata a questão da premência da avaliação da qualidade e da satisfação na Administração Local, dada a proximidade dos decisores e dos cidadãos e, ainda, a consciência crítica dos cidadãos, cada vez mais assumida de defesa dos seus direitos, despoletando novos desafios aos municípios.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para avaliar a qualidade e a satisfação dos municípios relativamente aos serviços prestados nas oito Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave e apresenta os objectivos, o problema, as hipóteses e as variáveis alvo de análise nesta investigação.

No quarto capítulo procede-se à análise do estudo empírico, com o intuito de se evidenciar a consistência, fiabilidade e validade dos resultados da pesquisa. Para o efeito, apresenta-se a análise das frequências, a análise factorial e a confirmação das hipóteses e, ainda, a comparação entre os dados globais e os das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave.

O quinto capítulo reserva uma discussão sobre o trabalho, reflectindo-se sobre as conclusões das hipóteses desta pesquisa e os trabalhos relacionados com o mesmo tema e, ainda, o comentário aos resultados obtidos dos antecedentes e consequentes da satisfação.

Por último, o trabalho culmina com a síntese da investigação, dos resultados, da confirmação das hipóteses e o cumprimento dos objectivos. Também se destaca as limitações e implicações futuras desta investigação.

As conclusões gerais do estudo apontam que os antecedentes (imagem institucional, expectativas, qualidade apercebida e valor apercebido) e os consequentes da satisfação (reclamações e lealdade) têm um impacto positivo e significativo na avaliação dos municípios, constatando-se, ainda, diferenças entre as oito Câmaras Municipais.

Esta investigação teve por base o modelo ECSI, ao qual se adicionou, para tornar mais rica a análise e ajustada à realidade da Administração Local, alguns itens de modelos como a CAF, SERVQUAL e CMT.

A recolha de dados realizou-se durante os meses de Maio e Junho do ano de 2008, após a construção, validação e aplicação de um questionário, que foi administrado por entrevistadores, junto dos serviços de atendimento dos municípios de Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto. O trabalho completo decorreu entre Novembro de 2007 e Agosto de 2008.

CAPÍTULO I

A MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1 Administração Pública Portuguesa

De acordo com Peters (cit. in Antunes, 2003), a visão tradicional do Estado pode ser caracterizada de três formas distintas. A primeira, designada de Estado ao centro, em que o grau de intervenção do Estado nos mercados altera a estrutura da posse da indústria, redistribui riqueza entre diferentes actores sociais, expandindo ou restringindo os seus serviços como uma questão de opção política. A segunda, de isolamento e homogeneidade institucional, isto é, o estado é um conjunto de instituições poderosas que podem ser usadas para reforçar a vontade política dos eleitores. A última, de superioridade e soberania do Estado, onde o Estado é visto como soberano, ou seja, os seus poderes e capacidades são absolutos em vez de relativos, contextuais e negociáveis.

Por sua vez, Mozzicafreddo (1997) define o Estado como sistemas de funcionamento que não apenas estruturam as relações entre a sociedade civil e a autoridade política, mas também, e sobretudo, estruturam as relações de poder fundamentais dentro da sociedade política.

No caso português, e em relação às tarefas fundamentais do Estado, a Constituição da República Portuguesa (CRP), no artigo 9.º, estabelece que lhe compete:

- a) Garantir a independência nacional e criar as condições políticas, económicas, sociais e culturais que a promovam;
- b) Garantir os direitos e liberdades fundamentais e o respeito pelos princípios do Estado de direito democrático;
- c) Defender a democracia política, **assegurar e incentivar a participação democrática dos cidadãos** na resolução dos problemas nacionais;
- d) **Promover o bem-estar e a qualidade de vida** do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a **transformação e modernização das estruturas económicas e sociais**;
- e) Proteger e valorizar o património cultural do povo português, defender a natureza e o ambiente, preservar os recursos naturais e assegurar um correcto ordenamento do território;
- f) Assegurar o ensino e a valorização permanente, defender o uso e promover a difusão internacional da língua portuguesa;

g) Promover o desenvolvimento harmonioso de todo o território nacional, tendo em conta, designadamente, o carácter ultraperiférico dos arquipélagos dos Açores e da Madeira;

h) Promover a igualdade entre homens e mulheres.

A este propósito, Caupers (2001, p. 36) apresenta a Administração Pública sob dois prismas. Por um lado, Administração Pública em sentido orgânico, considerando aquela que é “constituída pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar.” Por outro lado, aponta a Administração Pública em sentido material ou funcional como sendo aquela que é constituída pelo conjunto de acções desenvolvidas “pelos órgãos, serviços e agentes do estado e demais organizações públicas ocupados em assegurar, em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar.”

1.1.1 Estrutura da Administração Pública

Decorrente da CRP de 1976, actualmente releva-se a importância da Administração Pública (Título IX, mais concretamente o seu artigo 266.º), pois é referido que:

1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

2. Os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem actuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa fé.

Dray (1995) considera que a Administração Pública está intrínseca e intimamente acoplada ao Governo, dado que é o seu braço executor de um conjunto de orientações, projectos e acções consignadas no Programa do Governo e que este precisa de submeter e ver aprovado na Assembleia da República. A este propósito a CRP define, no seu artigo 267º, a seguinte estrutura da Administração Pública:

1. A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática.

2. Para efeito do disposto no número anterior, a lei estabelecerá adequadas formas de **descentralização e desconcentração administrativas, sem prejuízo da necessária eficácia e unidade de acção da Administração e dos poderes de direcção, superintendência e tutela dos órgãos competentes.**
3. A lei pode criar entidades administrativas independentes.
4. As associações públicas só podem ser constituídas para a satisfação de necessidades específicas, não podem exercer funções próprias das associações sindicais e têm organização interna baseada no respeito dos direitos dos seus membros e na formação democrática dos seus órgãos.
5. O processamento da actividade administrativa será objecto de lei especial, que assegurará a racionalização dos meios a utilizar pelos serviços e a participação dos cidadãos na formação das decisões ou deliberações que lhes disserem respeito.
6. As entidades privadas que exerçam poderes públicos podem ser sujeitas, nos termos da lei, a fiscalização administrativa.

Para consubstanciar o referido no articulado citado, a lei estabelece formas de desconcentração e de descentralização do poder.

A desconcentração não é mais do que um sistema em que o poder decisório está repartido entre o superior e um ou vários órgãos subalternos, os quais permanecem, regra geral, sujeitos à direcção e supervisão do primeiro. Por sua vez, a descentralização é a transferência de poder da administração central para os órgãos das autarquias locais que, sendo livremente eleitos pelas suas populações, a própria lei os considera independentes em relação às suas atribuições e competências, estando apenas sujeitos ao controle da legalidade dos seus actos (Amaral, 2003).

Por sua vez, Bilhim (2004) refere que a descentralização está ligada à corrente neoliberal que se tem incrementado no sector privado, como uma ferramenta de gestão, e que já transitou para o sector público. Também considera que este conceito funciona como que um fórum político, onde a comunidade local exerce os poderes democráticos. De acordo com a opinião de alguns autores, entre os quais Montalvo (2001), a descentralização favorece a fragmentação e dispersão do poder político, o enraizamento da democracia e funciona como motor da vida democrática local.

1.1.2 Modelos de Gestão Pública

Bilhim (2004) sintetiza, em três, os modelos de Administração Pública, a saber: tradicional ou burocrático; liberal ou de menor Estado; novo serviço público ou do Estado parceiro do cidadão.

Para o autor, o modelo tradicional contrapõe leis e procedimentos administrativos a valores e a pessoas, separa políticos e administradores públicos, afirmando-se pela racionalidade do “homem administrativo”. A este propósito, o Secretariado para a Modernização Administrativa (1999) rejeita a estrutura burocrática, alegando que este modelo se constitui como um poder e não como um serviço público. Os seus pressupostos isolam a organização ao exterior, pois centra a sua actuação nos procedimentos jurídico-administrativos. Afiança, ainda, que os dirigentes se preocupam apenas com a manutenção do sistema, das rotinas e em dar ordens, impondo regras e descorando os resultados, bem como o grau de satisfação dos seus clientes.

Por sua vez, o modelo liberal é tido como desregulador e centrado numa Administração Pública mínima, submetida ao rigoroso controlo político, caracterizada pela racionalidade do “homem económico”.

Por último, aponta o modelo do novo serviço público que, embora parta do modelo tradicional, evolui no sentido de integrar aspectos inovadores, norteando a administração para a realização de objectivos, colocando o cidadão/cliente no centro das suas atenções.

De acordo com Rocha (2000), decorrente das mutações político-histórico-culturais, pode-se elencar os seguintes cinco modelos de gestão pública: Administração Legal-Burocrático; Administração Profissional; Gestão Política; Modelo Gestionário; Governação como nova abordagem.

O modelo de Administração Legal-Burocrático corresponde ao Estado Liberal, desenhado em finais do século XIX e permanecendo como modelo oficial até ao último quarto do século passado. Demarca-se pela vigência de uma administração sob o controlo do poder político, materializada numa hierarquia burocrática. Wilson e Max Weber são apontados como os principais impulsionadores deste modelo, na medida em que defendiam a profissionalização e a neutralidade do funcionalismo público. Porém,

este modelo revelou-se obsoleto aquando do *New Deal* que exigiu um aumento das funções do Estado (assunção de funções administrativas e políticas).

Já o modelo de Administração Profissional, decorrente do *Welfare State*, sucedeu ao modelo burocrático, uma vez que urgia maior intervenção do Estado na sociedade, nomeadamente ao nível da acção e segurança social, educação e saúde. Tal, provocou uma crescente necessidade de admissão de funcionários públicos. Este cenário enfatizou a coabitação da vertente política e administração, ou seja, a administração participava activamente na discussão das políticas públicas, dada a intensa intervenção do estado na vida social, contrariamente ao que acontecia no modelo anterior (de Estado Liberal). Assim sendo, o racionalismo dá vez ao incrementalismo onde o gestor público passou a ser tido como um profissional. Mintzberg (1983) considera que os profissionais controlavam o poder nas organizações, prevalecendo o cariz profissional sobre o organizacional. Todavia, com a crise do Estado social este modelo foi minado, mostrando-se desajustado e impotente perante os novos desafios, sobretudo devido às restrições orçamentais.

No que concerne ao modelo de Gestão Política, este pretendeu dar resposta à crise em que mergulhou o *Welfare State*, na medida em que a despesa pública tinha disparado drasticamente, dado que os políticos e os burocratas expandiram desmesuradamente os serviços públicos, mais interessados em satisfazer as suas necessidades do que as dos seus clientes. Deste modo, no começo dos anos setenta, do século passado, assiste-se a um novo design administrativo assente na centralização político-administrativa, no controlo da implementação das políticas, onde os políticos passam a nomear os quadros superiores da Administração Pública. Em suma, a legitimidade da actividade burocrática radica na legitimidade política, isto é, o grupo profissional ou associação corporativa não tem a pujança que detinha no modelo profissional.

Por sua vez, o modelo Gestonário, oriundo da escola *managerial*, emergiu nos países anglo-saxónicos e alargou-se aos outros países da OCDE nos anos oitenta. Este modelo, protagonizado por Thomas Peters e Robert Waterman, defende a supremacia da gestão privada sobre a gestão pública, a redução dos níveis intermédios, a descentralização e a autonomia (ausência de controlo por parte do poder político) dos gestores públicos na prossecução dos seus objectivos.

Em suma, o poder político define genericamente as políticas enquanto que à administração compete implementá-las, sendo responsável apenas quanto aos resultados produzidos. É adoptada uma postura muito semelhante ao estilo de gestão empresarial, ou seja, enfatiza-se a supremacia de fazer mais com menos dinheiro, pois considera-se que a privatização do sector público impedirá a ineficiência dos seus serviços e sairá mais barato aos cidadãos. Deste modo, há um abandono da estrutura hierárquica advogada por Max Weber, onde os funcionários devem actuar como “vendedores de serviços”, submetendo-se à avaliação da qualidade desses mesmo serviços, que competem entre si, para que a sua actividade seja controlada através dos resultados apresentados, responsabilizando os serviços perante os cidadãos.

Dado que todos os modelos se revelaram desajustados, é defendida a Governação como nova abordagem, pois a gestão pública não é apenas uma questão de eficiência e eficácia, mas também de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial (Kikert, cit. in Rocha 2000). O gestor público deve buscar as soluções dos conflitos através da participação dos vários intervenientes nacionais, regionais, locais, das entidades privadas, dos partidos políticos e dos grupos de interesse. Desta forma, a Governação consiste na adaptabilidade da gestão pública às necessidades dos cidadãos, e na colocação do cidadão em lugar central nas preocupações dos decisores públicos, através de mecanismos de consulta e participação (Bourgault, 1999).

1.1.3 Modernização da Administração Pública

Nos últimos anos, com mais ou menos sucesso, os vários governos têm procurado implementar rasgos de modernidade e inovação na Administração Pública. De uma forma sumária, apresentar-se-á os principais marcos dessas políticas.

Em 1986 foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), com a missão de promover a inovação e a modernização na Administração Pública, tendo sido extinto em Novembro de 2002.

Já em Dezembro de 2001 foi criado o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), que em Novembro de 2002 criou a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC) e, através do Decreto-Lei nº 78/2003, de 23 de Abril, criou a

Bolsa de Emprego Público (disponibilizando informação sobre as necessidades de recrutamento de pessoal, concursos, ofertas de emprego em modalidades de contrato administrativo de provimento, de contrato a termo certo, de contrato individual de trabalho ou outras formas de vinculação, ao abrigo de regimes de direito público privativos, bem como as disponibilidades pessoais dos funcionários).

Mais tarde, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho, determina a necessidade de se definirem objectivos no seio da Administração Pública, com o intuito de se elencar as prioridades políticas, atendendo aos seus impactos na produtividade, na competitividade, na sustentabilidade das finanças públicas e na qualidade do serviço prestado.

Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, de 12 de Agosto, foi definido o *Plano de Acção para o Governo Electrónico*, elaborado pela UMIC em conjunto com os ministérios, demarcando-se pela sua abrangência e incidência nas áreas da modernização e da qualidade na Administração Pública, donde, entre os seus projectos arrojados, se destacam: o Portal do cidadão; as Compras electrónicas; o Portal da Administração Pública e do funcionário público; o documento único do registo automóvel e sistemas integrados dos registos de identificação civil, comercial, predial e notarial.

Com a publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, é instituído o *Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública* (SIADAP), que estabelece a avaliação dos funcionários públicos, em articulação com a avaliação dos serviços e organismos públicos.

Posteriormente, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de Maio, foi criada a Unidade de Coordenação de Modernização Administrativa (UCMA), com o intuito de servir de estrutura de missão de apoio e coordenação do desenvolvimento da política governamental, em matéria de modernização e simplificação administrativa. Das suas iniciativas destaca-se o “Simplex 2006”, que se constitui num Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, que visa garantir uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas. Além deste, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, foi lançado o Programa de Reestruturação de Administração Central do Estado (PRACE), com o intuito de se proceder à reorganização da administração central, visando ganhos de

eficiência através da simplificação e racionalização de estruturas (desde logo, com recurso à descentralização para as autarquias locais, à desconcentração de serviços por forma a aproximá-los dos cidadãos, ao *contracting-out* de funções para entidades privadas).

Recentemente, o Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de Abril, instituiu a Agência para a Modernização Administrativa com a missão de identificar, desenvolver e avaliar programas, projectos e acções de modernização e de simplificação administrativa e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo. De entre vários projectos, destaca-se o “Simplex Autárquico”, que foi assinado no dia 3 de Julho de 2008 e que reúne medidas propostas por 9 autarquias, que entenderam envolver-se neste projecto, a saber: Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal.

Os quatro pilares de acção estratégica do “Simplex Autárquico” são:

- *Qualificar e otimizar o funcionamento interno dos serviços municipais*, através de lideranças inovadoras que dinamizem novos processos de trabalho, assentes na transversalidade dos canais de informação e comunicação; na adopção de estruturas organizacionais mais horizontais e com partilha de serviços comuns e, em geral, na racionalização dos recursos humanos, materiais e informacionais;
- *Melhorar a prestação de serviços aos municípios e às empresas*, em termos de qualidade e acessibilidade, prestando serviços por diferentes canais, especialmente por via electrónica e aplicando o princípio do balcão único;
- *Promover a interacção entre as diferentes administrações públicas*, por via do reforço dos espaços de colaboração e cooperação, da circulação e da partilha da informação e da divulgação e replicação de boas práticas;
- *Contribuir para reforçar a cidadania e a qualidade da democracia*, pelo reforço da transparência da actividade da autarquia, com canais para informação e prestação de contas aos cidadãos e acesso a práticas de consulta e de envolvimento nas decisões que afectem o quotidiano dos cidadãos.

1.1.4 Europeização da Administração Pública

Nas últimas décadas, tem-se assistido a movimentos de cedência de poder do Estado para instituições supranacionais, ao mesmo tempo que se constata a ocorrência de processos de descentralização para os governos locais e até mesmo para entidades privadas. De acordo com Moro (2001), os Estados-nação e as Administrações Públicas perderam o seu monopólio tradicional no exercício das suas funções de governo em três diferentes direcções: para cima, para as instituições supranacionais; para baixo, para a administração regional e local; e, ainda, para fora, para a sociedade civil, organizações e redes privadas.

Segundo Baleiras (2001), em Portugal assiste-se a dois níveis de governação definidos sobre o território do Continente: nível central e nível local. Sendo que, ao nível local, há dois subníveis: municípios e freguesias. Por sua vez, no espaço dos arquipélagos dos Açores e da Madeira, há um terceiro nível: regional. No conjunto do país, há um governo central, dois governos regionais, 308 municípios¹ e 4.259 freguesias². E ainda, tal como sucede no espaço da União Europeia, há a registar a existência de um nível de governo com jurisdição sobre os próprios territórios nacionais: nível supranacional.

Em relação ao último nível, Portugal com a sua adesão, em 1986, à entidade supranacional Comunidade Económica Europeia, deu os primeiros passos na Europeização da Administração Pública, em particular ao nível da Administração Local. Nesse sentido, o Tratado da União Europeia ao instituir o princípio da subsidiariedade, visava determinar que as tomadas de decisões ocorressem ao nível mais próximo dos cidadãos. Assim, a Comunidade Europeia não deveria, à excepção dos domínios que fossem da sua competência, resolver à escala comunitária aquilo que pudesse ser melhor decidido no plano nacional ou regional (Alvares, 2004).

Esta intenção foi conseguida graças aos instrumentos criados para a dinamização europeia da administração local. Desde logo, o Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDER), que funciona como instrumento financeiro comunitário mais importante no processo de integração europeia. Pois, para além da componente financeira, tem envolvido os municípios a nível político, uma vez que impele a abertura destes à sociedade civil e à cooperação interinstitucional.

¹ Dados fornecidos pela Associação Nacional de Municípios - Maio de 2008

² Dados fornecidos pela Associação Nacional de Freguesias - Maio de 2008

Também o Comité das Regiões, criado em 1991, pelo Tratado de Maastricht, tem permitido dar voz às autarquias locais e regionais no interior da União Europeia. O Tratado de Maastricht impôs a obrigação do Conselho Europeu e da Comissão Europeia consultarem o Comité das Regiões sobre todas as propostas com impactos regional ou local nos domínios da coesão económica e social, redes de infra-estruturas transeuropeias, saúde, educação e cultura. Após a entrada em vigor do Tratado de Amesterdão, o Comité passou a ser igualmente consultado nos domínios da política de emprego, política social, ambiente, formação profissional e transportes.

Através da Resolução da Assembleia da República n.º 28/90, de 23 Outubro, Portugal ratificou a Carta Europeia da Autonomia Local, que é o único tratado internacional de defesa dos direitos das autarquias locais da Europa. Este documento foi assinado em 15 Outubro de 1985 e entrou em vigor no dia 1 Setembro de 1988.

Já ao nível da esfera nacional, e como refere Caupers (2001, p. 103) “tudo quanto puder ser eficazmente decidido e executado ao nível autárquico não deve ser atribuído ao Estado e aos seus agentes”. Para o efeito, o papel dos municípios é fulcral, dada a sua proximidade com os administrados. Além disso, estes gozam de um grau considerável de autonomia e independência face ao poder central, o que lhes permite maior flexibilidade na adesão a novos instrumentos de gestão (Gaster, 1996).

A maior proximidade dos eleitos aos problemas concretos das populações proporciona uma maior e melhor capacidade de apreensão das necessidades e possibilita tomadas de decisão mais rápidas, oportunas e económicas (Dray, 1995). De acordo com Bilhim (2004), é expectável que as autarquias prestem um serviço de qualidade a menor custo. Para o efeito, é necessário uma inversão da cultura, nomeadamente passar de regras rígidas e hierarquias para um serviço de qualidade e flexibilidade, para que sejam criadas condições que permitam a interacção entre a tecnologia e as dimensões sociais, económicas e culturais, ou seja, numa palavra, inovação.

1.2 Administração Local Portuguesa

1.2.1 Caracterização da Administração Local

Como refere Gaster (1996), uma vez que usufruem de uma certa autonomia em relação ao poder central, os organismos da administração local têm evidenciado grande capacidade de mudar e inovar face às pressões e constrangimentos governamentais.

Na reflexão sobre o governo local, é inevitável analisar-se os conceitos de economia, legalidade, eficiência e eficácia, que se baseia num modelo de autarquia produtora de serviços circunscrita a critérios territoriais, muitas vezes estreitamente ligados à crença nas virtudes, por si só, da descentralização (Bilhim, 2004).

A CRP dedica o Título VIII ao poder local, definindo, no seu artigo 235º, que:

1. A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais.
2. As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas.

E acrescenta, no artigo 237, as seguintes categorias:

1. No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.
2. As regiões autónomas dos Açores e da Madeira compreendem freguesias e municípios.

Na opinião de Amaral (2003, p. 452), a autarquia local “visa a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos” e é a mais importante de todas as espécies de autarquias.

De acordo com o artigo 236º n.º1 da CRP “as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas” (estas, apesar de previstas na Constituição, não foram ainda criadas). De salientar que, as autarquias têm autonomia administrativa, financeira e patrimonial, deste modo dispõem de poder regulamentar próprio, mas dentro dos limites legais.

A este respeito, a CRP (art.º 238) estabelece, ainda, que:

- n.º 1 – As autarquias têm património e finanças próprias.

- n.º 2 – O regime das finanças locais será estabelecido por lei e visará a justa repartição dos recursos públicos pelo Estado e pelas autarquias e a necessária correcção de desigualdades entre autarquias do mesmo grau.
- n.º 3 – As receitas próprias das autarquias locais incluem obrigatoriamente as provenientes da gestão do seu património e as cobradas pela utilização dos seus serviços.
- n.º 4 – As autarquias locais podem dispor de poderes tributários, nos casos e nos termos previstos na lei.

Por conseguinte, o regime das Finanças Locais, Lei n.º 2/2007, 15 de Janeiro, no artigo 10.º, define as seguintes receitas municipais:

- Produto da cobrança do IMI (imposto municipal sobre imóveis), IMT (imposto municipal sobre transmissões onerosas de imóveis), IMV (imposto municipal sobre viaturas) e Derrama;
- Produto da cobrança de taxas e preços;
- Participação das autarquias nos recursos públicos;
- Repartição de recursos públicos entre o Estado e os municípios;
- Recurso ao crédito e endividamento.

Também a Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, que veio alterar o Decreto-Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, e no seguimento do artigo 250º da CRP, releva que os órgãos representativos do município são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal. Refere, ainda, que a Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do Município, na medida em que toma as grandes decisões e define as orientações a seguir por este. É composta pelos Presidentes de Juntas de Freguesias eleitos e por membros eleitos em número superior aos primeiros. Por sua vez, determina que a Câmara Municipal é o órgão colegial do tipo executivo a que está atribuída a gestão permanente dos assuntos municipais, daí dizer-se que a Câmara Municipal é o corpo administrativo do Município.

Este órgão é composto por um Presidente e por um número variável de Vereadores, em que o Presidente é o primeiro candidato da lista mais votada nessa eleição. No que diz respeito ao número de Vereadores, este varia em função da dimensão do Município e

podem desempenhar as suas funções a título permanente ou parcial, sendo a sua composição definida nos artigos 56º e 57º da Lei nº 5-A/2002, de 11 de Janeiro. Também, de acordo com o seu artigo 64º, as competências das Câmaras Municipais repartem-se por diversos domínios, nomeadamente:

- No âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços e da gestão corrente;
- No âmbito do planeamento e desenvolvimento;
- No âmbito consultivo;
- No apoio às actividades de interesse municipal;
- Em matéria de licenciamento e fiscalização;
- No âmbito das suas relações com outros órgãos autárquicos.

Nas autarquias locais, após a Revolução de 25 de Abril de 1974, passa a haver maiores exigências das populações, pois os cidadãos (múncipes/clientes), não aceitam um tratamento indiferenciado e muito menos incompetências ou desconsiderações. Além do mais, a complexidade e a importância da gestão municipal é um factor que não pode ser ignorado. Torna-se, pois, urgente que haja particular atenção por parte dos eleitos e se criem as condições necessárias para a permanente melhoria da qualidade da prestação de serviços (Dray, 1995).

1.2.2 Cidadania e participação política local

Marshall (1967) advoga que cidadania consiste na participação total do indivíduo na comunidade política e distingue três tipos de direitos: os direitos civis, aqueles direitos que asseguram as liberdades individuais; os direitos políticos, aqueles que garantem a participação dos cidadãos no exercício do poder político; e os direitos sociais, aqueles que asseguram o acesso a um mínimo de bem-estar material.

Segundo Declerc (1996), o indivíduo não aceita mais a relação vertical e paternalista com o Estado, pois tem ganho um novo papel na sociedade através de um leque diversificado de direitos de participação, que reflectem o estabelecimento de novos direitos de cidadania.

Mas, Dahl (1981) considera que nem todos os cidadãos se interessam por participar de forma activa no processo político. Pois, há um número considerável de cidadãos desinteressados pela política, na medida em que não vislumbram resultados com sua participação, nem confiança na eficácia da sua acção. Acrescenta, ainda, que há uma minoria que se procura informar e se interessa pela política.

Nas sociedades modernas, o conceito de cidadania assenta na ideia que os indivíduos são membro da comunidade política e, como tal, têm capacidades, em termos legais, para participar no exercício do poder político através dos procedimentos eleitorais (Mozzicafreddo, 1997). A democracia é frequentemente definida pelo grau e pela extensão da participação que permite ou promove. Assim sendo, não existe verdadeira democracia sem cultura democrática (conjunto de sentimentos, crenças e atitudes). Esta, por sua vez, dirige, em graus variados, a acção dos actores políticos e da sociedade (Fernandes, 1997).

Dray (1995, p.117) reitera que “a participação dos interessados na sua gestão efectiva parece ser nula ao nível central. Já o mesmo não ocorre na Administração Municipal, onde são mais visíveis (talvez mais fáceis) a racionalização, a melhoria dos serviços, o contacto com o público, a participação do cidadão em algumas actividades”. Cada vez mais, com maior consenso, se assume que a democracia e o desenvolvimento passam por um poder local mais forte e actuante, assegurando a participação das populações. Mas será que é assim?

Com o intuito de explicar o valor da participação dos cidadãos na vida democrática, Miller e os seus colaboradores (2001) apontam três modelos de governação: modelo representativo; modelo individualista; modelo de democracia directa.

O modelo representativo, que para Bilhim (2004) corresponde na Europa ao sistema da maior parte das suas autarquias locais, assenta nos princípios da democracia representativa, mais precisamente no *accountability* - prestação de contas aos seus cidadãos, que detêm enorme poder através da sua qualidade de votante (renovar ou não o seu voto). Por conseguinte, a noção de cidadania está directamente associada ao papel do cidadão enquanto votante, uma vez que as eleições traduzirão a sua satisfação ou insatisfação.

As críticas que este modelo suscita vão no sentido da desresponsabilização dos municípios, ou seja, na redução da cidadania e as inerentes dificuldades do controlo eleitoral (Bilhim, 2004).

Por sua vez, o modelo individualista rejeita o mecanismo eleitoral como meio privilegiado de se expressar a concordância ou insatisfação da acção política. Deste modo, o papel do votante é substituído pela soberania do consumidor, que nos casos de insatisfação, em vez do castigo eleitoral, recorre a um outro prestador de bens ou serviços. Neste modelo, de escolha pública, o axioma vigente é que o consumidor dispõe sempre de uma opção de saída, o que implica a existência de concorrência entre prestadores de bens ou serviços, ou, em última instância, de um quase mercado (Bilhim, 2004). Porém, aquela premissa não é viável na Administração Pública Portuguesa. Pois, já em 1995, o SMA, aludindo à qualidade nos serviços públicos, referia que estes funcionam em regime de monopólio ou quase monopólio, o que inviabiliza a “vigilância externa da concorrência”.

Finalmente, o modelo de democracia directa cogita sobre uma cidadania activa, traduzida no auto-governo, como valor principal, e a institucionalização da descentralização, considerada como elemento nuclear do renascimento urbano. Uma das dificuldades de concretização deste modelo radica na limitação de tempo ou na complexidade da organização das actividades comunitárias, que viabilize este sonho ou utopia (Bilhim, 2004).

Niiranen (1999), no estudo que realizara acerca da democracia municipal e a participação dos cidadãos, observa que o cidadão só participa quando os mecanismos de participação são credíveis, o assunto o interessa e, sobretudo, quando sente que o seu círculo imediato pode beneficiar com a sua intervenção. E acrescenta que, é ao nível da Administração Local que a mobilização para a participação parece ter maiores potencialidades.

1.2.3 Cultura política local

Para Neves (2002, p. 268), a cultura organizacional é o “conjunto de valores e crenças que predominam numa organização resultantes da sua história, em particular das práticas acumuladas de liderança e que influenciam a forma de decidir, pensar e aprender”.

Miranda (2007) entende que o modo de manifestação do povo no processo político varia em ordem ao país, época, sistema de governo e ao regime político. Não obstante, resume essa participação a dois níveis. Por um lado, agrupa as participações individuais e institucionais em três categorias, a saber: liberdades políticas (de expressão, de reunião, de associação política), direito de petição ou representação no interesse geral e, por último, o direito de acção popular e à iniciativa popular. Por outro lado, agrupa as participações globais e colectivas, designadamente por via do sufrágio, no âmbito das eleições e na participação em referendos.

Actualmente, segundo Ambrósio (2007), o indivíduo democrático aceita responsabilizar-se pelos seus deveres de interesses colectivos. Por conseguinte, é de esperar que utilize a seu favor os conhecimentos que adquire, nomeadamente ao nível da formação e da educação, o que deverá reflectir-se nas oportunidades de participação activa na vida pública, institucional e comunitária onde está inserido.

Silva (2007) considera que Portugal tem um indiscutível défice de exercício de cidadania. E acrescenta que, nos jovens é evidente um grande alheamento em relação à “coisa” pública, patenteado no desinteresse e afastamento aquando da realização de actos eleitorais. O subsistema administrativo em particular e o sistema político em geral funcionam num certo ambiente, em que o principal elemento caracterizador de um ambiente é a cultura (Rocha, 1991).

Putnam (1993) sintetiza a obra criada nos anos 60, intitulada *The Civic Culture*, de Verba e Almond, descrevendo a cultura política como o conjunto de atitudes, sentimentos e valores que ligam os indivíduos ao sistema político. Estes autores distinguem três tipos fundamentais de culturas políticas. O primeiro, designado de “paroquial”, é caracterizado pelo facto dos indivíduos manifestarem baixas expectativas relativamente ao aparato administrativo e, normalmente, não se envolverem no processo político-administrativo, uma vez que as pessoas revelam fraca compreensão do

fenómeno político em toda a sua complexidade. No segundo, rotulado de “sujeição”, os indivíduos estão conscientes do *output* do sistema político administrativo, mas não participam no processo, ou seja, estão atentos às decisões das instituições que afectam positiva ou negativamente a sua situação ou os seus interesses, mas acreditam pouco na sua capacidade de interferir e influenciar as decisões. O terceiro, e último, é o “participativo” que pressupõe que os indivíduos são activos no sistema político, pois estão cientes da sua capacidade de influenciar as decisões governamentais.

Estes autores reiteram, ainda, que onde prevalecia os traços que caracterizam a cultura cívica ou participativa se verificava uma maior estabilidade das instituições democráticas.

Por sua vez, Bilhim (2004) considera que aqueles três tipos de cultura política, na prática, estão presentes na sociedade e nas autarquias de Portugal. Fernandes (1997) também partilha da mesma opinião, justificando que em Portugal, desde 1974, o poder local tem passado por diversas fases de desenvolvimento. No início a tendência era do intervencionismo, marcado por uma relativa mobilização das populações e do seu despertar para a participação política. Numa segunda fase, diminuiu o empenhamento ideológico e partidário, em prol da resolução de alguns problemas sociais imediatos e inadiáveis, de carácter estrutural.

1.2.4 Imagem na Administração Local

Bilhim (2004, p. 29 e 30) advoga que “a tendência para a personalização do poder político local, na figura do presidente de Câmara, constitui uma das características da vida política autárquica em Portugal, a qual se enquadra no sistema de constituição, manutenção e reforma das elites políticas locais (mediadoras nas relações entre poder local e poder central)”. Acrescenta que “a imagem forte que possuem muitos eleitos locais em Portugal advém-lhes da junção entre o predomínio pessoal, num dado conjunto social, e a função de mediador, por lhe caber organizar o jogo dos contactos entre as chefias partidárias, os candidatos a eleições nacionais ou regionais e os eleitores da sua parcela de território”.

Não obstante, o facto de serem as populações a escolher, através das eleições, quem deve dirigir a gestão municipal eleva a responsabilização e a preocupação ao nível das decisões de quem é eleito (Dray, 1995).

A concordar com Neves (2002, p. 270), a imagem externa resulta da forma como “a organização é vista do exterior, por todos os que com ela se relacionam directa e indirectamente e influenciam, de alguma forma, o seu funcionamento, quer ao nível da conformidade com a missão que a organização assume, quer ao nível da avaliação do modo como a prossegue”. Assim, as eleições constituem um mercado, em que aos cidadãos são expostos produtos políticos variados e se usa o marketing adequado, destinado a orientar e a determinar as suas preferências (Fernandes, 1997).

É certo que os membros da Assembleia e o Executivo Municipal são eleitos tendo por base o programa eleitoral apresentado a sufrágio às populações que integram a circunscrição geográfica do município. Deste modo, é importante o papel do marketing, sobretudo o político e o municipal, o conhecimento e percepção da qualidade dos serviços municipais prestados para a (re)eleição, ou não, desses actores políticos.

A este propósito, Kotler (1985) perspectiva o marketing como uma orientação da administração, baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas, de forma mais efectiva e eficiente que os seus concorrentes.

Já Drunker (1973) considera o marketing como a atenção para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer os objectivos da organização. Nesta linha de pensamento, Rochet (1992) afirma que o esforço do marketing começa com a questão do porquê e para quem. A segunda etapa é afirmar que a vocação da associação é servir os seus clientes e que toda a sua actividade tende à sua satisfação.

O marketing supõe que compete à organização adaptar a sua oferta à sua procura e não o contrário, mesmo que o contexto seja a Administração Pública, neste particular a Local. A definição de um plano de marketing estratégico da cidade³ permitirá projectar

³ Artigo do Prof. Dr. Fernando Nascimento e do Dr. António Raiado Pereira no Fórum 2000, intitulado “Renovar a Administração, organizado pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

a identidade própria da cidade, ajudando a melhorar a sua posição competitiva em relação às suas concorrentes directas, e aproximando-a das que lhe são superiores, e até superando-as, designadamente:

- Aumentando a satisfação geral e fidelização dos actuais residentes;
- Atraindo potenciais promotores de novos projectos;
- Atraindo novos residentes;
- Reforçando a imagem e identidade da própria cidade.

Quando a organização reflecte sobre para quem trabalha, quais as suas necessidades, o que anseiam ou esperam, é inquestionável que se está no rol das orientações para o cliente e da qualidade. Por isso, é importante que todas as pessoas que fazem parte da organização, e que se relacionam com esta, manifestam a sua opinião acerca dos produtos/serviços prestados e recebidos.

A comunicação dos eleitos com as populações, a transparência da actuação municipal e a auscultação sistemática dos anseios e necessidades dos munícipes devem ser traços característicos da gestão democrática das autarquias (Dray, 1995).

1.2.5 Livro de Reclamações na Administração Local

No sentido de redireccionar o posicionamento da Administração Pública, passando a focar a sua actuação no seu “cidadão/cliente, no final da década de 90, do século passado, foi criado um diploma legal que estabeleceu medidas de modernização administrativa visando, por um lado, o reforço das relações entre a Administração Pública e a sociedade e, por outro, o aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado.

Segundo Azevedo (2007, p. 139), a modernização administrativa, de acordo com o plasmado no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, tem por objectivo “ (...) orientar os serviços públicos para a satisfação das necessidades dos cidadãos e que seja assegurada a audição dos mesmos, de forma a melhorar os métodos e procedimentos, privilegiando a simplicidade, a comodidade e garantindo os meios mais expeditos”.

Este imperativo legal sistematiza um conjunto de áreas fundamentais na relação cidadão – administração. Algumas dessas áreas fundamentais são tão vastas e variadas como o acolhimento e atendimento ao público, a comunicação administrativa, a simplificação de procedimentos, a audição dos utentes, os sistemas de informação para gestão e a divulgação de informação administrativa.

Também é reiterada a obrigatoriedade dos serviços públicos (art.º 2º, alínea d)) se orientarem segundo os princípios da qualidade, tendentes a simplificar e desburocratizar os procedimentos, de modo a melhor os serviços prestados.

No que concerne ao horário de atendimento e acolhimento dos cidadãos (art. 6º e 7º), são definidas um conjunto de novidades que procuram romper com o observado até então, estabelecendo que o horário deve ser contínuo e deve abranger sempre o período da hora de almoço, a afixação da tabela de preços dos bens e serviços fornecidos e o atendimento personalizado.

Relativamente aos mecanismos de audição e participação dos funcionários e dos cidadãos (art.º 36º e 37º), é preconizada a introdução de meios para a recolha de opiniões, sugestões e outros contributos escritos como instrumento de audição dos utentes e da aferição da qualidade dos serviços públicos. Para tal, determina a obrigatoriedade de se disponibilizar uma caixa de sugestões e opiniões nos locais de atendimento e toda a correspondência, cujos autores se identifiquem, deve ser objecto de resposta. Também é definido, no artigo 38, n.º 1, que “os serviços e organismos da Administração Pública ficam obrigados a adoptar o livro de reclamações nos locais onde seja efectuado atendimento de público, devendo a sua existência ser divulgada aos utentes de forma visível”.

É referido, ainda, que independentemente da fase de tramitação em que se encontrem as reclamações, cabe a cada serviço reclamado dar resposta ao reclamante, acompanhada da devida justificação, bem com das medidas tomadas ou a tomar, se for caso disso, no prazo máximo de 15 dias (art.º 38, n.º 2).

Procurando reforçar o postulado no n.º 2 do artigo 1.º, do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, a Portaria n.º 659/2006, de 3 de Julho, vem esclarecer que as regras também se aplicam à Administração Local, reconhecendo “a necessidade de existir um suporte adequado e uniforme ao registo das eventuais reclamações de utentes no quadro dos

municípios e freguesias”, isto é, determina um conjunto de medidas, especificamente dirigidas às autarquias locais. Estas medidas visam aproximar a Administração Pública “aos utentes através do aumento de qualidade de funcionamento dos serviços públicos, em especial daqueles que lidam directamente com os cidadãos”. No seu n.º 4, é referido que “ cabe ao Presidente da Câmara Municipal ou ao Presidente da Junta de Freguesia, do serviço reclamado, dar resposta ao reclamante, acompanhada da devida justificação, bem como das medidas tomadas ou a tomar, se for caso disso, no prazo máximo de 15 dias.

No preâmbulo da Portaria n.º 659/2006, de 3 de Julho, é referido que “uma componente essencial dessa melhor Administração é garantida através da existência nos serviços de atendimento público dos chamados livros de reclamações”. A disponibilização destes livros facilitou a formalização de reclamações, garantindo aos cidadãos/municípes o exercício do direito de cidadania, sempre que não sejam satisfeitas as suas expectativas, no que diz respeito às exigências de atendimento público.

CAPÍTULO II

QUALIDADE E SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

2.1 Qualidade na Administração Local

Não há dúvida que com a globalização económica a temática prioritária, no campo organizacional, passou a ser a competitividade, mesmo na Administração Pública. A humanidade está inserida na era da informação, em que o grande volume de informações existentes contribuem para tornar o conhecimento uma arma à disposição das pessoas e das organizações para vencer a competitividade. Segundo Mariotti (1996), os indivíduos são educados num clima de competição, estimulados a lutar uns contra os outros, sendo que a competição seria própria da natureza humana, e, portanto, representaria a chave para todas as portas.

Recuando cerca de uma década, à data, o SMA advogava que urgia implementar uma política de qualidade nos serviços públicos, na medida em que tal fomentava maior eficácia e eficiência dos mesmos. Era referido pelo SMA (1995) que tal permitiria aumentar a satisfação dos funcionários públicos, repercutindo-se no aumento da produtividade e na satisfação dos seus clientes/cidadãos.

Nesse período era, e continua a ser, imprescindível aplicar uma gestão partilhada, criativa, participativa, delegando responsabilidades, tendo em linha de conta e de orientação as necessidades e expectativas dos seus clientes. Tornara-se imperativo abolir o modelo administrativo excessivamente burocrático e centralizador.

Aquele organismo estatal, enfatizava que toda a actuação da Administração Pública se deveria basear numa relação “poder-dever”, em que o cidadão é tido como cliente, uma vez que é este o financiador/contribuinte de todo o sistema e que se tornara cada vez mais exigente e reivindicativo dos seus direitos. Por último, aludia à necessidade de se criar uma gestão orientada para os resultados, através de uma maior eficiência dos meios e dos recursos. Não obstante, dever-se-ia potenciar uma cultura organizacional aberta e receptiva, quer ao nível das sugestões/criticas dos funcionários quer ao nível dos seus clientes.

Assim, a qualidade é uma das mais recentes e acentuadas preocupações da Administração Pública. A consciência crítica dos cidadãos, o seu maior grau de instrução e de cidadania, assim como a sua atitude cada vez mais assumida de defesa

dos seus direitos, enquanto consumidores, vieram colocar novos desafios aos serviços públicos. Hoje, os seus clientes já não aceitam uma administração autoritária, arrogante e divorciada da sociedade. Com efeito, exigem uma administração próxima, prestadora de serviços, aberta, dialogante, rápida e que não descure a qualidade na prestação dos serviços que presta (Busto e Maia, 2006).

Com efeito, falar de qualidade, sobretudo na Administração Pública, não se deve traduzir em maior intervenção do Estado, antes no reconhecimento dos cidadão e da necessidade de lhes atribuir mais poderes. A cidadania é, sem dúvida, um exercício da responsabilidade de cada um (Corte-Real, 1995).

Este conceito tem sido definido como o somatório de características e propriedades de um produto ou serviço, que se baseiam na sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes (Vorley, 1993). Como o cidadão/cliente é, ou deve ser, o núcleo central da Administração Pública e das actividades dos serviços, também deve ser o juiz da qualidade. Em suma, apostar na qualidade não é, nem pode ser, uma política de dispêndio. É antes uma política de eliminação de erros, disfunções e irracionalidades, que viabiliza maior satisfação dos clientes internos e externos à organização e a utilização mais racional dos recursos (Corte-Real, 1995).

2.1.1 Conceito de gestão da qualidade

A expressão Gestão da Qualidade é utilizada com referência a um conjunto de métodos e processos que visam garantir a obtenção de produtos e serviços com determinadas características. Vorley (1993) define a Gestão de Qualidade como o conjunto de actividades da função geral da gestão que determinam a política de qualidade, os objectivos e as responsabilidades, e as implementam através de meios como o planeamento da qualidade, o controlo da qualidade, a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade, no âmbito do sistema de qualidade.

Estão definidos pela literatura oito princípios de Gestão da Qualidade (Costa, 2005), que constituem as bases das normas do sistema de gestão da qualidade da família ISO⁴ 9000 e dos modelos desenvolvidos neste domínio. Esses princípios são: focalização no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos (gerir actividades e recursos como um processo); abordagem da gestão como um sistema; melhoria contínua; abordagem à tomada de decisão baseada em factos; e relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Uma correcta Gestão da Qualidade não é, portanto, um processo de rápida ou simples implementação, uma vez que envolve a participação de todos os elementos da organização e a procura da excelência a todos os níveis e em todos os sectores (Rodrigues, 2000). Assim se entende o surgimento do modelo de Gestão de Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), que implica precisamente a participação e envolvimento de todos os funcionários e de todas as funções nas organizações.

A Gestão de Qualidade Total é, simultaneamente, uma filosofia e um conjunto de princípios de gestão que podem ser usados para mudar a organização. Os pilares desta filosofia são os conceitos definidores dos princípios de gestão de qualidade supracitados, isto é, a melhoria contínua da organização, a prioridade atribuída ao cliente (aumento da satisfação), a participação total do pessoal, a inserção da organização numa rede social e o uso da análise quantitativa como forma de medir a melhoria dos serviços (Costa, 2005; Rocha, 2001).

O TQM tem, assim, por principal objectivo a motivação do pessoal para a qualidade, e não servir de guia para a estruturação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Vorley, 1993). Trata-se de inculcar um espírito de equipa, no sentido de uma actualização constante para a melhoria dos serviços prestados. Portanto, a qualidade traduz-se, essencialmente, num gosto pelo trabalho bem feito e num sentido de exigência⁵ (Corte-Real, 1995).

É necessário abraçar a mudança no sentido de melhorar e tornar os processos mais eficazes e eficientes. Com frequência as pessoas temem a mudança e a melhoria, temem

⁴ ISO (*International Organization for Standardization*) - é um organismo a internacional que promove a actividade de Normalização. A ISO 9000 descreve os fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade e especifica a sua terminologia.

⁵ Aprovação da *Carta Deontológica de Serviço Público*, em 1993.

que estas mudanças signifiquem redução de pessoal, temem fazer ou sugerir melhorias porque serão vistas como ajudantes dos gestores ou como sendo demasiado espertas para seu próprio bem. Outras vezes, simplesmente têm medo de falhar nas melhorias prometidas (Vorley, 1993).

De acordo com Vorley (1993), existem três elementos que devem ser considerados na aplicação de um programa TQM: os sistemas (que se referem à forma como as diferentes tarefas estão organizadas), a estrutura (que se refere às relações formais dentro da organização, isto é, à forma como as pessoas se agrupam independentemente das tarefas que desempenham), e a cultura (que traduz a política da organização e objectivos).

2.1.2 Os prémios de excelência

O desenvolvimento do conceito de Qualidade e a afirmação da Qualidade Total, enquanto filosofia integrada de gestão levou a que muitas organizações procurassem encontrar guias de orientação para a implementar. Surgem neste contexto os prémios de excelência, nacionais e regionais, com o intuito de promover a qualidade e servir como modelos de auto-avaliação e de melhoria no seio das organizações (Costa, 2005). Os prémios *Deming*, *Malcolm Baldrige* e *Europeu da Qualidade* (sendo este último atribuído pela “*European Foundation for Quality Management*” – EFQM) baseiam-se num conjunto de critérios que servem de suporte à avaliação de uma determinada organização, sendo-lhe atribuída uma pontuação final por um grupo de assessores externos. Inicialmente, estes prémios destinavam-se unicamente ao sector industrial, mas mais tarde o seu âmbito alargou-se aos serviços, sector público e instituições de ensino e saúde.

Estes prémios são modelos de gestão integrada e constituem os três grandes modelos de Gestão pela Qualidade Total (Brilman, cit. in Costa, 2005).

2.1.3 Sector Público versus Sector Privado

O Estado, subjacente às suas funções, está presente na vida das pessoas e no seu quotidiano. Hoje as pessoas são mais exigentes e mais conscientes dos seus direitos e dos seus deveres, numa só palavra, as pessoas exigem mais qualidade.

Este conceito tem sido definido como o somatório de características e propriedades de um produto ou serviço, que se baseiam na sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes (Vorley, 1993). O cidadão/cliente é, pois, o tema central da Administração Pública, é o centro das actividades dos serviços e o juiz da qualidade (Corte-Real, 1995).

São muitas as inovações e importações do sector privado já introduzidas ao nível da qualidade, mas será que estas são de grande significado e importância para o cidadão? Será que respondem de facto às suas necessidades e expectativas? Cada serviço tem de saber olhar para as necessidades e as expectativas dos seus próprios clientes. Diminuir prazos de resposta, recuperar atrasos, informar e atender com cortesia são necessidades a responder (Corte-Real, 1995), mas há que evitar a tentação de organizar a prestação de serviços em função daquilo que se pensa que o cliente deseja e responder, antes, às verdadeiras necessidades manifestadas pelo cidadão, cliente dos diversos serviços.

Muitas vezes se tem defendido que os princípios e conceitos relativos à qualidade são aplicáveis às empresas privadas e não à Administração Pública. Contudo, na Administração Pública não só é possível como necessário (Corte-Real, 1995). Azevedo (2007) refere que a Administração Pública padece das mesmas pressões e dos mesmos desafios das organizações privadas, sendo imperioso a reconversão de métodos de gestão e de funcionamento, assim como dos sistemas de legitimação e dos princípios de legitimação.

Caupers (2001, p.116) define os serviços públicos como as “estruturas organizativas encarregadas de preparar e executar as decisões dos órgãos das pessoas colectivas que prosseguem uma actividade administrativa pública”. Por sua vez, Neves (2002, p. 274), considera que o serviço público é o “organismo da Administração Pública cuja acção permite a disponibilização de um produto dirigido à colectividade pelo Estado” e acrescenta que o serviço é a “estrutura da organização responsável por uma função ou papel específico; ou resultado da acção de uma organização (produto), traduzido num

valor incorpóreo; tipo de produto da acção que não se traduz num bem enquanto realidade física”.

Desde já, convém referir que os serviços são ideias e conceitos, enquanto que os produtos são objectos (Fitzsimmons, 2000). Como um produto pode ser tocado e visto, é mais fácil avaliar a sua qualidade. Num serviço, pela sua dimensão intangível, é mais difícil avaliar a sua qualidade, por toda a carga subjectiva que este encerra em si mesmo.

Grönroos (1995) resume a diferença entre os produtos e os serviços do seguinte modo:

PRODUTOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Um produto	Uma actividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interacções entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo da produção	Clientes participam na produção
Pode ser mantido em <i>stock</i>	Normalmente, não pode ser mantido em <i>stock</i>

Tabela 1: Produtos *versus* Serviços (Fonte: Grönroos, 1995)

Se no sector privado as empresas escolhem o seu nicho de mercado e definem a sua própria clientela, no sector público o problema é mais bem complicado (Rocha, 2006).

Numa perspectiva do serviço público, associado ao governo multi-nível, Azevedo (2007, p. 280), descreve o serviço público como o que decorre de “qualquer instituição, organização de serviço ou sistema, sob direcção política e controlada por um governo eleito (nacional, regional ou local)”. E acrescenta que, as organizações públicas não estão tão expostas ao mercado para reduzir custos e aumentar a eficiência, pois incorrem, sobretudo, em restrições legais e regulamentares. Porém, são vulneráveis a influências políticas dos partidos e dos grupos da oposição e, ainda, à pressão dos cidadãos que cada vez mais são mais exigentes. Além do mais, também estão presentes relações de poder que implicam aceitação do pluralismo e a necessidade de concertação social e política, além das suas decisões estarem submetidas ao controlo e fiscalização da opinião pública. Remata a sua opinião referindo que as organizações públicas se demarcam pela multiplicidade e complexidade dos objectivos e nas relações de autoridade.

Embora a qualidade seja um instrumento para tratar as questões do desempenho da organização e da receptividade aos clientes e cidadãos, na verdade a esfera pública e a esfera privada servem objectivos diferentes e seguem lógicas diferentes: as empresas procuram o lucro, a administração pública serve o cidadão (Carapeto e Fonseca, 2006).

De forma sucinta, poder-se-á apresentar um quadro comparativo das principais características do sector público e do sector privado:

Factores de comparação	Sector Privado	Sector Público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é pontual e pouco significativa
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado e pela concorrência	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
Objectivos	Tem como fim a venda dos produtos e serviços	Tem como fim a distribuição de benefícios e de bem-estar social para os cidadãos
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro	Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos e têm retorno através dos impostos

Tabela 2: Sector Público *versus* Sector Privado (fonte: Lindon *et al.*, 2000)

Não obstante diferentes aspirações e missões, os gestores do sector público ou do sector privado precisam de conhecer muito bem a organização, a sua área de actuação e os seus clientes, para nortear a sua actuação e tomarem decisões estratégicas no sentido de satisfazerem as necessidades e expectativas dos seus clientes. Porém, muitas vezes são descoradas as questões da qualidade, ora por omissão (sobretudo no sector público) ora por transgressão (mais em voga no sector privado).

A solução não passa por transformar as organizações públicas em organizações semelhantes às organizações privadas. Não se pode correr o risco, como refere Rocha (2006), da qualidade nos serviços públicos consistir num transplante do mundo dos negócios, pois nem sempre os transplantes são bem sucedidos, podendo ser rejeitados. Portanto, há que conceber um outro modelo de gestão da Administração que constitua uma “terceira via” (*tape management*) entre o modelo burocrático e o modelo gestor (Mozzicafreddo, 2001; Rocha 2001). Trata-se de adoptar um modelo de gestão que trate as questões da eficiência e da eficácia (como acontece na gestão empresarial), mas também a legalidade, a igualdade, a proporcionalidade e a legitimidade.

Se o objectivo das empresas é maximizar o lucro, logo, os diferentes níveis de gestão terão que saber qual o nível de produção, de vendas e de cobranças que lhes permite cumprir essa meta. E no sector público, qual o objectivo? Como se devem comportar os gestores públicos e os eleitos?

É crucial que, independentemente do modelo adoptado, se substitua a lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos por uma lógica centrada no cidadão, de modo a que seja possível pôr em prática uma Administração receptiva à cidadania (Carapeto e Fonseca, 2005). Pois, o sector público tem tido algumas dificuldades em medir os resultados e a eficiência, já que prossegue objectivos que não são convertíveis em lucro. Além disso, em muitos casos não existe sequer consenso sobre as medidas a adoptar. No sector público o objectivo último não é a obtenção de lucro a todo o custo, mas sim a satisfação dos seus clientes (Corte-Real, 1995) e, em última análise, dos contribuintes em geral.

Os cidadãos não podem ser reduzidos a meros consumidores, e muitos dos problemas da Administração Pública radicam precisamente na imitação da gestão empresarial, já que se assume que as actividades podem ser separadas umas das outras e autonomizadas, e que o desempenho pode ser medido através dos objectivos prosseguidos (Rocha, 2001). De facto, os serviços públicos são geridos de forma diferente, embora evoquem os mesmos princípios. No sector público, as decisões são coercivas (podem ser impostas pelo Estado), o que restringe a forma como o público pode ser visto como cliente ou consumidor. Além do mais, estes clientes não têm poder de escolha, isto é, não podem recorrer a outra organização, estando dependentes daquele serviço. Por outro lado, os gestores públicos têm diferentes formas de responsabilidade, visto que respondem perante o poder político e o público (enquanto que os gestores empresariais apenas respondem perante os accionistas).

2.1.4 Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Segundo Azevedo (2007, p. 21), a temática qualidade está na moda, é indissociável da competitividade e é um dos maiores desafios de toda a Administração Pública. Nesse sentido, reitera que “a qualidade significa muito mais do que o cumprimento das especificações de bens e serviços, abrange as actividades, as pessoas, a organização como um todo e a sua relação com o exterior, e não diz respeito às organizações privadas!”.

Considera, ainda, que a Administração Pública portuguesa é o sector económico que oferece um maior número de bens e serviços ao cidadão, logo é expectável que dedique largamente a sua atenção às questões da qualidade, mormente no que concerne à satisfação dos seus clientes pois “estes assumem o duplo papel de contribuintes e de beneficiários do serviço público”.

Continua a ser difícil definir “Qualidade”, não obstante ser uma temática antiga. Os conceitos de qualidade permutam ao longo dos tempos, uma vez que acompanham a evolução dos mecanismos através dos quais as organizações procuram gerir essa mesma qualidade (Carapeto e Fonseca, 2005). Além do mais, a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, mas a qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável para, na medida do possível, ter alguma forma de medição ou comparação (Pires, 2007).

Segundo Tribus (1990, p. 2) a qualidade é:

(...) o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço. Dizer mentiras, diminuir o preço ou acrescentar propriedades pode criar um entusiasmo temporário. Isto permite à qualidade sustentar a paixão.

O amor é sempre instável. Portanto, é necessário mantermo-nos próximos da pessoa cuja lealdade pretendemos manter. Devemos estar sempre alerta, no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque somente o cliente define o que constitui a qualidade. O namoro ao cliente nunca acaba.

Assim, a qualidade começa com a compreensão das necessidades do cliente e os serviços de qualidade começam com a sua implementação no interior da própria organização, uma vez que a Administração Pública possui um avariado leque de serviços. Como tal, é o sector que mais atenção deve dedicar às questões da qualidade.

O investimento em qualidade deve ser encarado como um factor prioritário para a modernização dos serviços públicos, além do mais este é um domínio que se reveste de carácter evolutivo não estando nunca concluído (SMA, 1999).

De facto, nos últimos anos, a qualidade deixou de ser vista simplesmente na relação “administração-cidadãos”, mas passou a ter em conta todas as partes interessadas (os *stakeholders*), nomeadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral. Com a instituição do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, pelo Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio, o conceito de qualidade passa a ser definido como “uma filosofia de gestão, que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão” (artigo 3.º do supracitado diploma). Assim, a partir de 2002, a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), enquanto serviço responsável pela promoção da inovação e qualidade na Administração Pública, tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas, entre as quais se destaca a utilização da *Common Assesment Framework*⁶ (Estrutura Comum de Avaliação).

Em 1996, após aprovação da Carta Europeia para a Qualidade, a Comissão Europeia comunica aos Ministros, responsáveis pelas Administrações Públicas dos quinze, a urgência em criar e dinamizar uma Política Comum da Qualidade para as Administrações Públicas dos Estados Membros, com base no princípio de que quanto melhor for a Administração Pública Europeia, melhor Europa se terá e maior Cidadania Europeia se conseguirá

Em 1998, os Ministros reunidos em Londres, decidem criar o *Quality Steering Group*, com o intuito de pensar num referencial comum para as Administrações Públicas Europeias, em que Portugal, Áustria e Finlândia, são os três países líderes do Projecto, apoiados pelo EIPA (*European Institute of Public Administration*) e Comissão Europeia.

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) foi construída para ajudar as organizações públicas da União Europeia a compreender as técnicas de gestão da qualidade, de modo a melhorarem o respectivo desempenho. A CAF foi desenhada para ser utilizada por

⁶ A publicação da CAF (versão 2007) é promovida pela Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

todos os sectores da administração pública, independentemente do seu nível (nacional, regional ou local).

Os princípios da qualidade, vertidos na filosofia da CAF, espelham alguns dos eixos das recentes reformas da Administração Pública, nomeadamente do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, o qual, para além do desempenho individual (dos funcionários), considera a avaliação do desempenho das organizações.

Comparada com um modelo de Gestão de Qualidade Total, a CAF é um modelo simples, especialmente concebido para avaliar o desempenho da organização. Para uma avaliação mais detalhada, os organismos públicos deverão recorrer a modelos mais pormenorizados (de que é exemplo o EFQM). A vantagem deste modelo é precisamente a compatibilidade com os modelos de Gestão de Qualidade Total, constituindo-se assim como o primeiro passo para a implementação da gestão da qualidade.

Este instrumento de auto-diagnóstico permite uma avaliação crítica da organização, orientando-se por dois tipos de critérios: meios e resultados (figura 1) que perfazem um total de nove critérios essenciais à definição das organizações. Deste modo, o principal objectivo desta avaliação prende-se com a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização no sentido de uma melhoria contínua dos serviços.



Figura 1: Estrutura da CAF (fonte: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2007, p. 7)

2.1.5 Qualidade na Administração Local

Ao nível da Gestão Municipal, a qualidade é tida como um conceito evolutivo que tem a ver com os próprios valores e padrões que o cidadão espera do “produto” recebido. Além disso, é um conceito que sintetiza um conjunto de técnicas orientadas para uma nova filosofia de gestão que direcciona as atenções para a satisfação das necessidades e expectativas do município (Dray, 1995).

Na Administração Local as preocupações com a qualidade surgiram na década de 90 com o intuito de aumentar a participação dos municípios e a eficiência dos serviços (Rocha, 2006).

O sistema político local tem contornos especiais que devem ser cuidadosamente analisados e tidos em consideração, entre os quais se destacam:

- As autoridades locais estão sujeitas a eleições, pelo que a gestão tem que estar atenta ao suporte político e assim a qualidade não é apenas um problema de gestão, mas também um problema político.
- Os municípios são organizações com diferentes funções, tais como responsabilidade pelas infra-estruturas, educação, habitação social.
- Os municípios são moldados pela cultura local, pelo que a adopção de um modelo de qualidade tem que ter isso em conta. Neste sentido, a gestão das queixas e reclamações é fundamental, porque permite descobrir as fraquezas dos serviços, identificar as áreas de melhoria e demonstrar preocupação em resolver os problemas dos utentes. Neste sentido, a implementação de um sistema de reclamações deve constituir a primeira fase para a gestão da qualidade (Brennan e Douglas, cit. in Rocha, 2006, p. 105).

Portanto, as câmaras municipais, tal como os restantes órgãos e serviços da Administração Pública, não podem ignorar a questão da qualidade dos serviços (Dray, 1995).

Para Caupers (2001), os serviços públicos, desde logo da Administração Local, são estruturas organizativas encarregadas de preparar e executar as decisões dos órgãos das pessoas colectivas que prosseguem uma actividade administrativa pública. Nesse sentido, é fundamental uma aposta na qualidade para realizar a reforma e a modernização administrativa, bem como se ajustar a estrutura organizacional no sentido de uma maior proximidade com o cliente.

Um dos trabalhos mais exaustivos sobre a qualidade na Administração Local, realizada para os municípios portugueses é, segundo Rocha (2006, p. 108), o trabalho de Patrícia Sá onde ressaltam algumas observações, designadamente:

- Existe uma forte consciência da importância da adopção duma gestão da qualidade;
- Todavia as iniciativas são relativamente recentes, baseando-se essencialmente na utilização das Cartas da Qualidade e formas simples de melhoria dos serviços, designadamente boas práticas de modernização administrativa;
- A publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99 que constitui o SQSP (Sistema da Qualidade do Sector Público) teve um papel importante, despoletando iniciativas no domínio da qualidade. Mas a sua não regulamentação tem impellido ao recurso da certificação com base nas normas ISO (ISO 9001:2000);
- Só ultimamente é que tem ganho relevo a auto-avaliação com base no EFQM, na versão da CAF;
- Os processos da Qualidade reportam-se apenas a uma área dos municípios, já que estes são organizações de multifunções, onde se torna muito difícil uma implementação generalizada.

2.2 Satisfação do Cliente na Administração Local

Parece que a história da medida da satisfação do cliente está intrinsecamente associada à própria evolução dos conceitos da qualidade dos produtos e serviços, pelo que “ é a focagem na qualidade percebida e, portanto, na opinião dos clientes que conduz a um incremento de interesse pelos estudos de satisfação e lealdade do cliente” (Vilares e Coelho, 2005, p. 10).

Neves (2002, p. 273) define a qualidade como “o estado ou característica de um produto, processo ou situação de trabalho, que lhes conferem uma apreciação positiva, de acordo com as expectativas ou padrões definidos ou construídos socialmente sobre os mesmos”. Por conseguinte, a qualidade de serviço visará clientes internos e externos

satisfeitos. Uma condição básica para a satisfação no sector dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projecto (Bilhim, 2004).

De acordo com Cardoso (1998), ainda que a qualidade tenha evoluído muito desde a Revolução Industrial, hoje, não é necessário medir a qualidade para a vermos, pois a qualidade está relacionada com a satisfação do consumidor. E acrescenta que, mais do que satisfazer o consumidor, há que o entusiasmar, ou seja, fazer do produto um acontecimento, já que se verifica que a repetição da compra tem a ver com a emoção.

Para Pinto (2007), os serviços públicos têm que ser flexíveis, com uma adaptação permanente às necessidades dos cidadãos e às mudanças que vão ocorrendo na sociedade. Na verdade, o “cidadão-contribuinte” suporta, via impostos, o funcionamento da Administração Pública. Como tal, é expectável que quando tenha que recorrer aos serviços públicos exija qualidade na prestação dos bens e serviços (SMA, 1999). Melhorar a qualidade dos serviços públicos pode aumentar a satisfação dos “cidadãos-clientes”, mas não necessariamente a confiança no governo e na administração pública em geral (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 45).

Falar de qualidade, sobretudo na Administração Pública, não se deve traduzir em maior intervenção do Estado, antes no reconhecimento dos cidadãos e da necessidade de lhes atribuir mais poderes. A cidadania é, sem dúvida, um exercício da responsabilidade de cada um (Corte-Real, 1995). A satisfação do cliente pode traduzir-se na lealdade, que representa a “intenção ou a predisposição do cliente para comprar de novo”, isto num cenário de mercado. Em contextos de Administração Pública, mais concretamente na Local, as eleições são as poucas ocasiões, na vivência democrática, em que os indivíduos e os grupos podem exprimir a sua satisfação ou o seu desagrado, as suas necessidades ou aspirações, o desejo de estabilidade ou vontade de mudança (Fernandes, 1997).

Porém, como refere Vilares e Coelho (2005), também se pode falar de satisfação quando as reclamações apresentadas foram respondidas pela entidade reclamada para além das expectativas. Neste caso, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização superiores aos daquele que nunca reclamou.

2.2.1 Conceito de cliente/cidadão/município

Numa perspectiva de concorrência, portanto do sector privado, e segundo Neves (2002, p. 268), cliente é o “destinatário actual ou potencial da acção de uma organização tendo acesso aos seus produtos por uma relação de mercado”. Enquanto que no sector público, e na opinião de Azevedo (2007, p. 274), este conceito tem um “relacionamento duplo existente entre a Administração Pública e aqueles que, por um lado, são utilizadores dos serviços (clientes) e, por outro lado, todas as pessoas enquanto cidadão e contribuintes, que têm interesse nos serviços e nos seus resultados”.

Uma opinião contrária é formulada por Mozzicafreddo (2001, p. 28), pois considera que o cidadão “é uma categoria social, sujeito a direitos e deveres, à qual respondem a Administração e o governo e é essa característica que limita a consideração do cidadão como cliente”. Não obstante, é um facto que os residentes são cidadãos, pois decorre da sua qualidade de eleitores e contribuintes. Para além disso, podem ter interesses, ser consumidores e intervenientes a vários níveis na Administração Local. Como tal, estas possibilidades de exercer os seus direitos permitem-nos encontrar várias categorias da cidadania a nível local (neste trabalho, resumimos essas faculdades à designação “municípios”).

Ao nível da Administração Local, poder-se-á apontar as seguintes categorias de municípios:

Categoria	Descrição
1. Consumidores	Todos os que usam serviços públicos, possivelmente pagando uma taxa ou preço semelhante ao do mercado
2. Contribuintes	Todos aqueles que pagam impostos locais, não directamente relacionados com os bens ou serviços prestados
3. Financiadores	Todos aqueles que prestam dinheiro e, portanto, têm direito a um juro
4. Fornecedores	Todos aqueles que fornecem bens ou serviços e recebem um pagamento em contrapartida
5. Organizações da sociedade civil	Organizações que representam interesses particulares: fundações, associações sem fins lucrativos, Associações patronais
6. Parceiros	Organizações publicas ou provadas, com as quais a autarquia tem participações ou acordos
7. Líderes de opinião	Indivíduos ou organizações que expressam pontos de vista e interesses de grupos e que podem influenciar a opinião pública ou exercer pressão (ex. partidos políticos, universidades, sindicatos, etc)
8. Comunidade	Refere-se a todos aqueles que estão interessados em causas e valores que ultrapassam os interesses do grupo.

Tabela 3: Categorias de cidadãos na área municipal (fonte: Hinna e Monteduro, cit. in Rocha, 2006)

2.2.2 Conceito de Satisfação do cliente/cidadão

Existem dois objectivos principais associados à avaliação de satisfação do cliente, que são a recolha de informação e a comunicação com o cliente (Vilares e Coelho, 2005). A recolha de informação, sobre a qual incidiu o projecto de estágio, diz tipicamente respeito à medição dos níveis de satisfação do cliente e ao desempenho da organização, relativamente a um conjunto de dimensões de análise associadas à satisfação (qualidade de produtos ou serviços ou a imagem da organização), e à importância dos vários determinantes que concorrem para a satisfação dos clientes. Este papel informativo permite à organização tomar medidas mais adequadas à melhoria da satisfação dos seus clientes. Este processo pode ainda ser aproveitado para transmitir a mensagem de que a organização está interessada no bem-estar dos mesmos.

Segundo Johnson *et al.* (cit. in Vilares e Coelho, 2005), têm sido adoptados dois conceitos gerais de satisfação do cliente: a satisfação como uma transacção específica em que a satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha, relativo a uma compra ou transacção específica; e a satisfação como um processo cumulativo, representando neste caso uma avaliação global baseada no conjunto da experiência, ao longo do tempo, de compra e de consumo dos produtos ou serviços da empresa.

Azevedo (2007, p. 282) considera que os resultados para o cidadão/cliente são o “que a organização alcança em relação às suas necessidades, exigências e expectativas. A satisfação do cidadão/cliente ou a boa vontade para pagar o serviço comprovam-no.” Yi (cit. in Vilares e Coelho, 2005) também considera dois tipos de definições: a satisfação como um resultado (em que a satisfação do cliente é um estágio final, resultante da experiência de consumo) e a satisfação como um processo (enfatizam-se os aspectos perceptuais, avaliativos e psicológicos que contribuem para a satisfação do cliente).

De acordo com a pesquisa realizada, autores como Dabholkar *et al.* (2000) e Caruana (2002), referem que a correlação entre a performance da qualidade e a fidelização é mais fraca do que correlação entre a satisfação e a fidelização. A satisfação actual, segundo estes autores, como uma ponte de correlações entre a qualidade e a fidelização. Segundo Johnson, Herrmann e Huber (2006), a satisfação geral do cliente envolve quatro aspectos, a saber: valor percebido, valor da marca; qualidade do relacionamento; intenções de lealdade. Por sua vez, Bei e Chiao (2001) consideram que a qualidade do produto e serviço apercebido é determinante na satisfação do cliente.

Vilares e Coelho (2005) observam que nos últimos anos foi acumulada muita investigação, que demonstra que os clientes satisfeitos e leais se traduzem em benefícios de elevada monta para as organizações. Desde logo, permite maior tolerância dos clientes a alterações nos preços e à protecção da organização em relação à concorrência, bem como fortalece a sua reputação e possibilita a geração de maiores receitas futuras.

Tendo por base os estudos realizados pela mais completa base de dados existente sobre empresa, designada por PIMS (*profit impact of market strategies*), Cardoso (1998) constata que as empresas que prestam melhor serviço crescem duas vezes mais rapidamente do que as restantes, mesmo praticando preços em média 10% mais elevados e, ainda, cerca de 70% dos clientes perdidos são-no devido à fraca atenção e contacto pessoal e não devido ao produto em si.

2.2.3 Avaliação da Satisfação do Cliente/cidadão

A história da medida da satisfação do cliente está estreitamente associada à própria evolução dos conceitos de qualidade dos produtos e serviços. Segundo Azevedo (2007, p. 282), a satisfação do cliente não é mais do que a “percepção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos”.

Pode referir-se a existência de dois conceitos de qualidade: a qualidade técnica dos produtos e serviços, ou qualidade em sentido restrito, e a qualidade percebida, ou qualidade em sentido amplo (Vilares e Coelho, 2005).

No primeiro caso, a qualidade é definida em termos de métricas internas (como sejam as percentagens de defeitos e os tempos de espera), sendo tanto maior, quanto mais os produtos/serviços estiverem conforme as especificações ou objectivos definidos internamente, os quais podem ser baseados em normas internacionais. As opiniões dos clientes não são tomadas em consideração na avaliação desta qualidade, sendo a avaliação fundamentalmente interna. É nesta noção de qualidade que se entende a aplicação das normas ISO 9001:2000.

Já no caso da qualidade apercebida, ou qualidade em sentido amplo, a avaliação é sobretudo externa baseando-se nas opiniões e percepções dos clientes. De acordo com Juran (cit. in Vilares e Coelho, 2005), no primeiro caso a organização foca a eficiência

(que corresponde à medição do desempenho daquilo que se faz) e no segundo o foco é na eficácia (conceito mais relacionado com aquilo que deve ser feito, com o fazer as coisas correctas e não com o fazer correctamente). A perspectiva do cliente externo é de valor incalculável para fornecer sugestões e também nas reclamações que permitam fazer as coisas correctas e melhorar o desempenho da organização. É a focalização na qualidade percebida e, portanto, na opinião dos clientes, que conduz à melhoria contínua das organizações.

2.2.4 Modelos de Avaliação da Satisfação do Cliente/cidadão

A par das pesquisas sobre necessidades dos clientes, verificou-se, a partir do final dos anos 60 e ao longo dos anos 70 e 80, do século passado, um interesse crescente na aplicação aos serviços das técnicas de controlo de qualidade (Vinagre e Neves, 2004).

Também no decurso dos anos 90 desperta o interesse pelo cálculo de índices nacionais e internacionais de satisfação do cliente, entre os mais conhecidos encontra-se o ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) e o ECSI (*European Customer Satisfaction Index*). Estes índices dão particular destaque às relações entre a satisfação e a lealdade do cliente. Actualmente, a identificação e quantificação destas relações podem ser encaradas como um dos maiores desafios que se apontam aos estudos de satisfação do cliente, no início do século XXI (Vilares e Coelho, 2005).

2.2.4.1 SERVQUAL

As primeiras tentativas para medir a satisfação do cliente ocorreram no início dos anos 80. Estes estudos focaram a operacionalização da satisfação do cliente e seus antecedentes, de que constitui exemplo pioneiro Olivier (cit. in Vilares e Coelho, 2005) e que, neste contexto, pôs em evidência a sequência expectativa-desconfirmação (que sugere que as expectativas fixam um standard de desempenho, fornecendo um quadro de referência para os juízos avaliativos dos clientes).

Em meados dos anos 80, o foco da investigação desloca-se para a estimação do significado da qualidade de serviço para os clientes e para a implementação de estratégias, visando a realização das expectativas dos clientes (Zeithaml *et al.*, cit. in

Vilares e Coelho, 2005). Neste contexto, surgem novas conceptualizações de qualidade, tais como as de Grönroos (cit. in Vinagre e Neves, 2004) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (cit. in Vinagre e Neves, 2004), que consideram que o serviço tem de corresponder às expectativas dos clientes, e que apenas o cliente pode julgar a qualidade.

A realização de inquéritos rigorosos e o desenvolvimento de uma teoria da qualidade geral dos serviços são atribuídas a Parasuraman *et al.* (cit. in Vilares e Coelho, 2005). Os seus trabalhos acerca da satisfação de clientes, qualidade de serviço e expectativas dos clientes, representam uma das primeiras tentativas de operacionalizar a satisfação num contexto teórico.

Os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry tiveram início em 1983 e surgiram da necessidade de aprofundar teoricamente o conceito de qualidade de serviços e obter um modelo de análise e ferramentas adequadas à sua medição. Os autores pretendiam responder a três questões fundamentais: O que é a qualidade de serviços? Quais as causas para os problemas de qualidade de serviços? Como podem as organizações resolver estes problemas e melhorar o seu serviço? (Vinagre e Neves, 2004).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem a qualidade dos serviços como o ir de encontro ou superar as expectativas dos clientes. Segundo estes autores, aproximar o desempenho percebido às expectativas dos clientes é, então, a chave para os manter satisfeitos. Os julgamentos de baixa ou elevada qualidade dos serviços dependem, assim, da forma como os clientes percebem o desempenho real no contexto daquilo que esperavam. Sendo assim, a qualidade dos serviços percebida pelos clientes pode ser definida como a discrepância entre as expectativas dos clientes e os seus desejos e percepções.

A qualidade de serviços derivava da discrepância entre a percepção e as expectativas dos clientes (Vinagre e Neves, 2004). Os principais factores que influenciam essas expectativas são a transmissão “boca-a-boca” (ouvir dizer), necessidades pessoais, a extensão da experiência passada, comunicações externas (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990). Estes autores salientavam a importância de se reflectir sobre a forma como os clientes vêem a qualidade dos serviços. De acordo com os estudos exploratórios que realizaram, afirmam que há quem defina os serviços de acordo com características do serviço propriamente dito, e quem os defina de acordo com a pessoa

que os atende. Deste modo, preocupados com os critérios, propriamente ditos, utilizados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços, estes autores identificaram (recorrendo à técnica de *focus groups*) 10 dimensões gerais da qualidade dos serviços. Após esta definição conceptual, dedicaram-se à construção de um instrumento de medição das percepções da qualidade dos serviços dos clientes, de onde surge o SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990).

Esta escala foi considerada como uma das primeiras tentativas de operacionalizar a dimensão da satisfação, constituindo ainda hoje uma base para o desenvolvimento de aplicações neste domínio. Esta escala consiste numa lista com dez dimensões de qualidade de serviços:

- *Tangibilidade* (a envolvente “física” da prestação do serviço, incluindo instalações, equipamentos e pessoal);
- *Fiabilidade* (a capacidade da organização fornecer com precisão um serviço em que se pode confiar);
- *Atendimento/capacidade de resposta* (vontade de apoiar os clientes e de lhes fornecer uma resposta rápida);
- *Competência* (posse do conhecimento e das capacidades requeridas);
- *Cortesia* (polidez, respeito, consideração e simpatia do pessoal);
- *Credibilidade* (confiança e honestidade do prestador de serviço);
- *Segurança* (livre de perigo, risco ou dúvida);
- *Acessibilidade* (proximidade e facilidade de contacto);
- *Capacidade de comunicação* (manter os clientes informados numa linguagem que entendam e ouvir as suas questões e sugestões);
- *Conhecimento do cliente* (investir no conhecimento dos clientes e nas suas necessidades particulares).

Mais tarde, Parasuraman *et al.* (cit. in Vilares e Coelho, 2005; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990) refinaram este modelo, reduzindo-o a uma lista de apenas cinco dimensões, divididas em vinte e dois itens.

Dimensões	Itens
1. Tangibilidade	Envolvente “física” da prestação do serviço, incluindo instalações, equipamentos e pessoal: <ul style="list-style-type: none"> - Equipamento utilizado - Aparência das instalações físicas - Aparência dos empregados - Aparência dos materiais
2. Fiabilidade	Capacidade da organização fornecer com precisão um serviço em que se pode confiar: <ul style="list-style-type: none"> - Realiza tudo o que promete - Mostra interesse sincero na resolução dos problemas do cliente. - Presta o serviço bem na primeira tentativa - Fornece o serviço no momento em relação ao qual se comprometeu - Mantém registos actualizados
3. Atendimento/ Capacidade de resposta	Vontade de apoiar os clientes e de lhes fornecer uma resposta rápida: <ul style="list-style-type: none"> - Informa quando o serviço vai ser realizado - Fornece o serviço com rapidez - Tem sempre vontade de ajudar - Nunca está demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes
4. Garantia	Conhecimento e cortesia dos empregados e a sua capacidade para gerar confiança: <ul style="list-style-type: none"> - Os empregados são confiáveis - O cliente sente-se seguro nas suas transacções com os empregados - Trata sempre com cortesia - Tem os conhecimentos necessários para responder às questões colocadas
5. Empatia	Capacidade da organização prestar atenção individualizada ao cliente: <ul style="list-style-type: none"> - Os empregados prestam uma atenção personalizada. - Fornece atenção individualizada. - Tem um horário de funcionamento conveniente. - Tem em conta os melhores interesses do cliente. - Os empregados compreendem as necessidades específicas do cliente.

Tabela 4: Adaptação de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) das cinco dimensões SERVQUAL

2.2.4.2 GAP - Model

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) verificaram, ainda, a existência de aspectos comuns entre as organizações, que apontavam para a existência de quatro discrepâncias, internas à organização, e nas quais assentava a causa maior da qualidade de serviços. Desenvolvem, assim, um modelo conceptual que liga as deficiências de qualidade percebida dos serviços pelos clientes às discrepâncias ou deficiências no interior da organização – o modelo GAP.

O modelo GAP completo permite pesquisar e compreender a qualidade de serviços nas organizações, permite a compreensão do que é qualidade de serviços e quais os pontos críticos da organização que são causa de uma deficiente qualidade percebida pelos

clientes (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1990). Tendo por base as percepções, às expectativas e a discrepância entre ambas, este modelo conceptual, com cinco desfasamentos, desenvolve-se segundo um processo de progressão lógica. Cada factor é causa potencial de outro, desde o 1 até ao 5, pelo que a alteração de um factor implica alterações nos outros (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Vinagre e Neves, 2004).

Em 2001, Vinagre (Vinagre e Neves, 2004) procedeu à aplicação deste modelo às autarquias locais e à sua validação nestes serviços. As estruturas resultantes deste estudo referem as dimensões de qualidade salientes neste tipo de serviços e os factores influentes de cada discrepância. Assim sendo, fiabilidade, segurança/cortesia, elementos físicos/acesso, rapidez/simplificação aparecem como sendo as quatro dimensões da qualidade percebida a considerar neste contexto (Vinagre e Neves, 2004).

2.2.4.3 CMT - Common Measurements Tool

Em 1998, no Canadá, surge um instrumento comum de medição da satisfação do cliente, designado por *Common Measurements Tool*, que foi concebido e publicado pelo *Citizen-Centred Service Network* (CCSN). A finalidade desta ferramenta consiste em oferecer à organização um modo de conhecer as necessidades, expectativas e os graus de satisfação dos destinatários dos serviços que presta. Pelo que, com base nesta informação é possível aferir prioridades e oportunidades de melhoria do seu desempenho.

Como a metodologia subjacente a este modelo é comum, torna possível a comparação de resultados obtidos em diferentes organizações, permitindo a partilha de experiências e a identificação das melhores práticas para resolver as debilidades na prestação dos serviços públicos (Schmidt e Strickland, 1998).

O CMT contempla uma estrutura de medição que congrega um conjunto de elementos fulcrais, para uma análise completa do feedback dos clientes, designadamente: as expectativas (*Expectations*); as percepções acerca da prestação do serviço (*Perception of Experience*); os níveis de importância atribuídos aos diferentes aspectos do serviço (*Level of Importance*); o grau de satisfação (*Level of Satisfaction*); e as prioridades na melhoria do serviço (*Priorities for Improvement*).

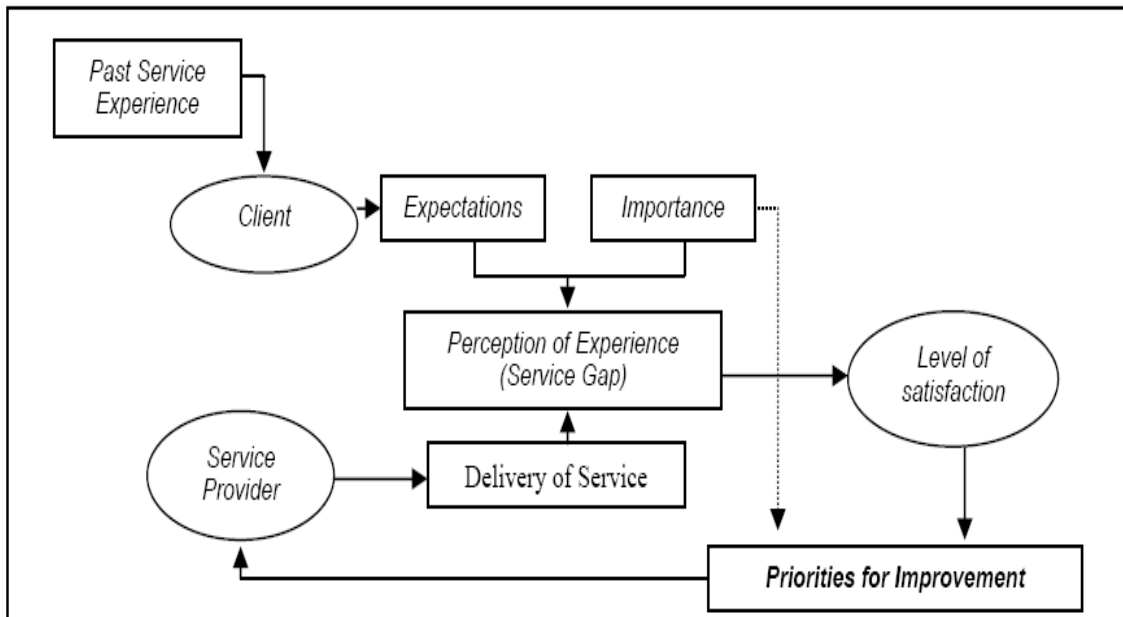


Figura 2: A estrutura do modelo CMT (Fonte: Schmidt e Strickland, 1998, p. 9)

Mas o CMT popularizou-se pelas cinco dimensões inerentes ao processo de prestação de um serviço, a saber: capacidade de resposta (*responsiveness*); confiança no serviço prestado (*reliability*); acesso e instalações (*access and facilities*); comunicações (*communications*); processo de pagamento e custo (*payment process and cost*).

No que concerne à capacidade de resposta, está relacionada com a variável tempo de resposta, relacionando-a com a satisfação com o serviço. Já a confiança no serviço prestado, pressupõe a capacidade da organização fornecer o serviço esperado, com confiança e precisão, ou seja, é a partir desta dimensão que se avalia a credibilidade do prestador do serviço. Por sua vez, os acessos e instalações, estão relacionados com os aspectos tangíveis do local e condições onde se desenvolve a prestação do serviço. Já a comunicação está intrinsecamente ligada à avaliação que o cidadão realiza em relação à informação que recebe, ou seja, se é precisa, compreensível e relevante, bem como se lhe são facultados os meios necessários, sempre que pretende apresentar alguma sugestão ou reclamação.

Por último, o processo de pagamento e custo dos serviços aludem aos procedimentos exigidos e aos meios de pagamento disponíveis, bem como às taxas e preços cobrados pelos serviços prestados (Schmidt e Strickland, 1998).

2.2.4.4 ECSI - European Customer Satisfaction Index

De acordo com Vilares e Coelho (2005), o primeiro índice que relaciona a satisfação do cliente com a qualidade dos bens e serviços foi calculado em 1989, na Suécia, sendo conhecido como o *SCSI- Swedish Customer Satisfaction Index*, cujo principal responsável e dinamizador foi Claes Fornell.

Posteriormente, em 1991, a Sociedade Americana para o Controlo da Qualidade (ASQC) confiou à empresa de consultores NERA (*National Economic Research Associates*) a tarefa de analisar e recomendar a melhor metodologia para desenvolver o índice americano de satisfação do cliente. Esta, depois do trabalho exaustivo que realizara, recomendou a metodologia adoptada no SCSI para calcular índices, quer no caso das empresas, quer no caso dos serviços públicos, quer para efeitos do índice nacional. Pelo que, em 1994, nasceu o *ACSI-American Customer Satisfaction Index*.

Para Fornell et al. (1998, p. 2) esta recomendação radicava, essencialmente, em três razões:

- Tratava-se da metodologia mais abrangente e integrada para medir a qualidade;
- Espelhava bem a possibilidade de utilizar inquéritos a clientes numa larga escala para se conhecer as suas avaliações sobre a qualidade dos produtos e serviços;
- Reconhecia a necessidade de associar as medidas da qualidade ao comportamento do consumidor.

Uma característica comum, tanto ao SCSI como ao ACSI, é a adopção da modelação de equações estruturais, ou seja, de um modelo econométrico multi-equações para produzir índices ao nível da organização.

Por sua vez, em 1996, a Comissão Europeia, a pedido da EOQ (*European Organization for Quality*) encomendou ao MFQ (*Movement Français pour la Qualité*) um estudo de viabilidade em desenvolver um índice nacional e um índice europeu de satisfação do cliente, tendo já por base a experiência já conseguida ao nível de diferentes países. Assim, o MFQ defende o cálculo de um tal índice europeu de satisfação do cliente e recomenda a adopção da metodologia Sueca/Americana, como ponto de partida do ECSI. Pelo que, em 1998, a EOQ, a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e a CSI (*Customer Satisfaction Index*) University Network, com o apoio da Comissão Europeia, definiram as bases para lançamento dum projecto piloto do

índice europeu de satisfação do cliente, designado por ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) ao qual aderiram 12 países europeus, a saber: Portugal⁷, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Islândia, Itália, Reino Unido, Suécia e Suíça (Vilares e Coelho, 2005). A abordagem adoptada na iniciativa do ECSI⁸ pressupõe a existência de um modelo estrutural e um modelo de medida.

Assim, o modelo estrutural do ECSI é constituído pelo conjunto de equações que definem as relações entre as sete variáveis latentes do modelo (Figura 3). Conforme descreve Vilares e Coelho (2005, p. 328), “à esquerda, estão representados os determinantes ou antecedentes da satisfação, em número quatro: a imagem da empresa; as expectativas dos clientes sobre a empresa; a qualidade apercebida sobre os produtos e serviços da empresa e o valor apercebido ou relação qualidade/preço dos mesmos. À direita da variável satisfação, estão os seus dois consequentes: o tratamento das reclamações e a lealdade do cliente.”

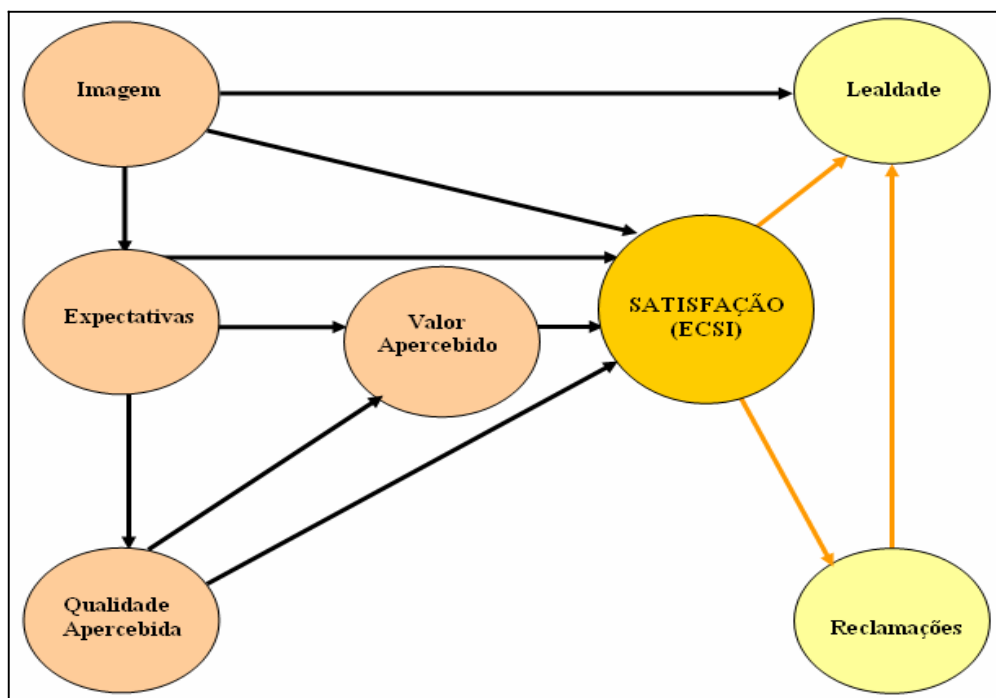


Figura 3: Modelo Estrutural ECSI – variáveis latentes (Fonte: Vilares e Coelho, 2005)

⁷ Para o efeito do desenvolvimento deste índice, foi constituída uma equipa de promotores do projecto composta pela APQ- Associação Portuguesa da Qualidade, pelo IPQ-Instituto Português da Qualidade e pelo ISEGI/UNL – Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova de Lisboa (Vilares e Coelho, 2005)

⁸ Informação extraída da Apresentação Metodológica do Índice Nacional de Satisfação do Cliente, da autoria do Prof. Dr. Manuel José Vilares (1999)

De acordo com Vilares e Coelho (2005) e a informação disponibilizada no sítio do IPQ (Instituto Português da Qualidade)⁹, que é um dos participantes no projecto ECSI-Portugal, os quatro antecedentes ou determinantes da satisfação do cliente são: a imagem; as expectativas dos clientes; a qualidade apercebida dos produtos e serviços; o valor apercebido.

No que concerne à imagem, que é a principal novidade entre este modelo e o modelo ACSI, pretende integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem, conforme os casos, ao nome da marca ou da empresa. Supõe-se um efeito directo positivo da imagem na satisfação e na lealdade do cliente e um efeito indirecto via expectativas geradas.

Já as expectativas incluem, não só a informação que os clientes detinham no passado sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa (baseada na própria experiência ou em informações de terceiros, ou ainda em campanhas publicitárias e de promoção), mas também a antecipação que eles faziam sobre a capacidade da empresa oferecer no futuro produtos e serviços com qualidade. Supõe-se que as expectativas têm um impacto directo sobre a satisfação do cliente e um impacto indirecto, via qualidade e valor apercebido (relação qualidade/preço).

Por sua vez, a qualidade apercebida traduz o julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência dos bens e/ou serviços disponibilizados pela empresa e integra, para além de um julgamento global, a avaliação sobre um conjunto de dimensões que incluem a disponibilidade (a capacidade da empresa para aconselhar os clientes a adquirir produtos e/ou serviços com as características que satisfazem as suas necessidades) e a fiabilidade (a capacidade da empresa para disponibilizar produtos ou serviços em que se verifica uma ausência de falhas). Supõe-se que quanto maior for a qualidade apercebida, maior será a satisfação do cliente.

No que concerne ao valor apercebido, este representa a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços da empresa considerando o preço pago por esses produtos e serviços. Portanto, ocorre uma relação qualidade/preço, pelo que a inclusão desta variável incorpora informação sobre os preços no modelo, aumentando a comparabilidade dos resultados em termos de empresas, de sectores e mesmo de países.

⁹ IPQ - Instituto Português da Qualidade. [Em linha]. Disponível em <http://www.ipq.pt/ecsi/variaveis.html> [Consultado em 20.02.2008].

Supõe-se que o valor apercebido (relação qualidade/preço) tem um impacto directo sobre a satisfação do cliente.

O ECSI considera, ainda, dois consequentes ou indicadores de desempenho do índice de satisfação, a saber: a lealdade e as reclamações.

A lealdade é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade da empresa, pelo que o aumento do índice de lealdade constitui o objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente. Convém realçar que a relação entre estas variáveis não é obrigatoriamente positiva e que, para além da satisfação, a lealdade do cliente é também explicada pela imagem e pelas reclamações.

Conforme referido, o outro consequente da satisfação é o tratamento de reclamações. Os clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações que os clientes satisfeitos. Existe, no entanto, evidência empírica de que apenas uma modesta parte dos clientes insatisfeitos reclama, preferindo a maioria abandonar (desde que tal seja possível) a empresa para a concorrência, relatando a sua experiência negativa junto dos seus colegas e amigos. Por outro lado, o tratamento das reclamações pode ser um elemento essencial para a fidelização do cliente. Quando as reclamações são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização mais elevados do que aquele que nunca apresentou um problema ou reclamação. Convém referir que as variáveis latentes do ECSI têm associadas um conjunto de variáveis de medida, a que correspondem as questões incluídas no inquérito.

Já o modelo de medida¹⁰ do ECSI é constituído pelo conjunto de equações que definem as relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida do modelo. As variáveis latentes não são objecto de observação directa, pelo que lhes são associadas um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida) obtidos directamente através de um inquérito junto dos clientes da empresa.

Na tabela 5, e no âmbito do projecto ECSI, são listadas as questões obrigatórias e que devem ser incluídas nos questionários dos países participantes do projecto.

¹⁰ Para uma análise mais aprofundada, as equações do modelo ECSI podem ser encontradas em Vilares e Coelho, 2001.

Não obstante, para além das questões obrigatórias é possível a introdução de outras questões (Johnson *et al.*, 2001). É característico do ECSI que as variáveis de medida assumem valores no intervalo de um (nível mais baixo) a dez (nível mais elevado).

Variável	Descrição do Indicador
Imagem	1-Empresa inovadora e virada para o futuro 2-Empresa em que se pode confiar 3-Empresa estável e implantada no mercado 4-Empresa que se preocupa com os clientes 5-Empresa com um contributo importante para a Sociedade
Expectativas	1-Expectativas globais sobre a empresa; 2-Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente; 3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja à frequência com que as coisas podem correr mal
Qualidade apercebida (bens e serviços)	1-Qualidade global da empresa 2-Qualidade dos produtos e serviços 3-Serviço de aconselhamento 4-Acessibilidade de produtos e serviços 5-Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços 6-Diversificação dos produtos e serviços 7-Clareza e transparência da informação fornecida 8-Dificuldade na avaliação da qualidade
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços dados os preços pagos 2-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços.
Satisfação	1- Satisfação global com a empresa 2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) 3-Comparação da empresa com a empresa ideal
Reclamações	1-Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
Lealdade	1-Intenção de permanecer como cliente 2-Sensibilidade ao preço 3-Intenção de recomendar o operador a colegas e amigos

Tabela 5: Indicadores associados às variáveis latentes (Fonte: Vilares e Coelho, 2005, p. 330)

CAPÍTULO III

METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Investigação em qualidade de serviço e satisfação do cliente

A história da medida da satisfação do cliente está ligada à própria evolução dos conceitos da qualidade dos produtos e serviços, pelo que “ é a focagem na qualidade percebida e, portanto, na opinião dos clientes que conduz a um incremento de interesse pelos estudos de satisfação e lealdade do cliente” (Vilares e Coelho, 2005, p. 10).

Para Fornell (2000), os activos intangíveis de uma organização (designadamente, o conhecimento, os sistemas ou a relação com o cliente), que há trinta anos representavam cerca de metade do total dos activos, actualmente representam mais de 80%.

Vilares e Coelho (cit. in Fornell, 2003) referem que “a satisfação do cliente é simultaneamente um indicador avançado e desfasado da actividade económica: desfasado porque indica o que as empresas fizeram pelos seus clientes e avançado porque indica o que os clientes vão fazer pelas empresas”.

Esta temática tem particular relevo em organizações cujos actores são eleitos pelos cidadãos, portanto mandatados para um determinado horizonte temporal, em que os indivíduos são simultaneamente “clientes e contribuintes”. Mais interessante se torna em escalas micro, como é o caso das autarquias locais.

Conforme descrito no capítulo anterior, neste estudo, para além da qualidade apercebida, serão analisadas as relações entre as variáveis latentes e a variável central (satisfação), tendo por base o modelo estrutural do ECSI onde, segundo Vilares e Coelho (2005, p. 328), “à esquerda, estão representados os determinantes ou antecedentes da satisfação, em número quatro: a imagem da empresa; as expectativas dos clientes sobre a empresa; a qualidade apercebida sobre os produtos e serviços da empresa e o valor apercebido ou relação qualidade/preço dos mesmos. À direita da variável satisfação, estão os seus dois consequentes: o tratamento das reclamações e a lealdade do cliente.”

Para este desafio, e segundo Hill e Hill (2000, p. 21), esta “viagem da investigação”:

- Tem como objectivo contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu fazer a investigação;
- Precisa de escolhas em termos do tema e em termos das hipóteses específicas a estas;
- Obriga a um planeamento dos métodos de recolha de dados;
- Precisa que se pense adiante para planear as análises de dados antes de começar a parte empírica da investigação.

Por sua vez, Lambin (2000, p. 130) considera que as principais características de um trabalho científico são:

- A objectividade: a recolha de dados objectivos implica na abstracção de qualquer elemento subjectivo e que sejam independentes do realizador;
- A refutabilidade: um estudo só tem valor científico se for submetido a testes empíricos que permitam que uma afirmação ou explicação sejam confirmadas;
- O carácter analítico: o investigador, inicialmente utiliza um conjunto de conceitos definidos e ligados entre si, devidamente estruturados, que são as leis e teorias;
- A preocupação de método e precisão: a recolha de dados é adoptada, através de procedimentos precisos, onde em cada etapa as condições dos dados reunidos são devidamente especificadas, para que não ocorram arbitrariedade e desvios sistemáticos;
- A comunicabilidade: os resultados e a metodologia de uma investigação devem ser apresentados de maneira clara, para que outro investigador possa reproduzir o estudo e efectuar verificações.

Fortin (2000, p. 327) define o método científico como o “processo de aquisição de conhecimentos definido pela utilização de métodos reconhecidos de colheita de dados, de classificação, de análise e de interpretação dos dados”.

Por conseguinte, o que se propõe, nesta investigação sobre qualidade de serviço e satisfação do município, é cumprir com as regras do método científico.

3.2 Tipologia dos Estudos

Vilares e Coelho (2005) consideram que as técnicas estatísticas multivariadas foram desenvolvidas com o intuito de permitir a análise, em simultâneo, de grupos de variáveis particularmente aplicáveis para a análise de fenómenos humanos, designadamente a medição de atitudes e percepções, habitualmente presentes em estudos de satisfação do cliente. Nesse sentido enumeram dois métodos que lhe estão associados: os descritivos e os explicativos. Por um lado, os métodos descritivos, que visam explorar relações entre os dados ou interdependências, ou seja, não estabelecem as relações de causalidade, mas somente a forma como as variáveis/atributos estão relacionados (por exemplo, a determinação das relações entre um conjunto de atributos relativos à qualidade percebida dos produtos e serviços de uma organização). Por sua vez, consideram que os métodos explicativos se preocupam em determinar a dependência dos dados, por via de relações de causalidades, partindo da especificação de um modelo que se baseia num conjunto de hipóteses.

Em síntese, os autores consideram que:

(...) a diferença essencial entre os modelos descritivos e os modelos explicativos reside em que, enquanto no primeiro caso a tónica está em descrever, de modo sintético, a estrutura dos resultados, já no caso dos métodos explicativos, a tónica está em modelar um fenómeno para melhor o compreender (Vilares e Coelho, 2005, p. 150).

Analisando a pesquisa de acordo com os objectivos e características específicos, ela pode ser classificada como: exploratória, descritiva e causal (Lambin, 2000; Malhotra, 2001).

Há ainda outras categorizações apresentadas por outros autores mas que, regra geral, são coincidentes com o descrito anteriormente. Por exemplo, Malhotra (2001, p. 106) advoga que um estudo exploratório pode ser definido como “um tipo de pesquisa que tem como principal objectivo o fornecimento de critérios sobre a situação/problema enfrentada pelo pesquisador e a sua compreensão”. Pelo que, a pesquisa exploratória é utilizada quando não se conhece profundamente dado assunto e através dele se pretende obter um primeiro contacto com a situação/problema, sendo a descoberta o objectivo. O mesmo autor (2001, p. 108) define que a descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objectivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”, sendo utilizada quando já se conhece/domina o assunto e se

pretende descrever um fenómeno e se pode formular algumas hipóteses, com base nos conhecimentos preliminares. Por último, contempla a possibilidade do estudo causal, em que o objectivo fulcral é provar que uma determinada variável tem influência sobre outra(s) e existe uma relação de causa e efeito. Malhotra (2001, p. 112), define-a como “um tipo de pesquisa conclusiva na qual o principal objectivo é obter evidências relativas a relações de causa e efeito (causais)”.

3.2.1 Método de pesquisa

Conscientes das limitações temporais e financeiras inerentes a este trabalho, não se adoptarão as abordagens subjacentes ao ECSI (estrutural, probabilística e de estimação simultânea). Como tal, não será utilizada a modelação causal (modelação de equações estruturais), mas somente o método descritivo (não estrutural), visto tratar-se daquele que melhor se adequa a este propósito. Pelo que, apenas será estudado o modo como as variáveis/atributos do ECSI se relacionam e analisada a estrutura dos resultados, designadamente através da análise dos coeficientes de correlação entre as variáveis antecedentes (imagem, expectativas, valor apercebido e, com destaque particular, a qualidade apercebida,) e consequentes da satisfação (lealdade e reclamações).

Com efeito, e como refere Vilares¹¹ (1999, p.130), a abordagem descritiva (ou não estrutural):

Consiste na realização de um estudo de mercado "standard", junto de clientes de uma empresa, a partir do qual são directamente derivados indicadores de satisfação. Trata-se, muito provavelmente, da abordagem mais utilizada nos diferentes estudos sobre a satisfação do cliente. Nesta abordagem descritiva, as relações entre as respostas às diferentes questões do inquérito são estimadas através de coeficientes de correlação simples ou, de modo mais complexo, por análises factoriais ou de *clusters*. Não é, portanto, especificada qualquer relação causal (ou doutro tipo), entre as diferentes variáveis em estudo.

¹¹ Informação extraída da apresentação metodológica do Índice Nacional de Satisfação do Cliente, da autoria do Prof. Dr. Manuel José Vilares (1999)

3.3 Apresentação do Estudo

A área de estudo deste trabalho está confinada à circunscrição geográfica da Associação de Municípios do Vale do Ave (AMAVE), mais concretamente à sub divisão NUTIII/Ave e pretende pulsar a qualidade apercebida e a satisfação dos munícipes que utilizam os serviços prestados pelas oito Câmaras Municipais dessa área territorial (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto).

3.3.1 Descrição do Objecto

O objecto de estudo deste trabalho é a qualidade dos serviços prestados nas Câmaras Municipais, que integram a AMAVE NUTIII¹²/Ave e a satisfação dos munícipes relativamente ao serviço que recebem em cada uma dessas autarquias.

3.3.2 Objectivos

O objectivo geral deste trabalho é o de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos municípios do Vale do Ave, mais concretamente os que integram a AMAVE NUTIII/Ave, e a satisfação dos munícipes que a eles recorrem.

Os objectivos específicos estão directamente ligados com a satisfação dos munícipes, mais concretamente na compreensão dos antecedentes dessa satisfação (imagem, expectativas, valor apercebido e, com destaque particular, a qualidade apercebida,) e os consequentes da satisfação (lealdade e reclamações), onde se procura:

- Verificar se a satisfação dos munícipes sofre influência da imagem institucional de cada Câmara Municipal;

¹² As NUTS (Nomeclaturas de Unidades Territoriais para fins Estatísticos) designam as subregiões estatísticas em que se divide o território dos países da União Europeia, incluindo o território português. As NUTS estão subdivididas em 3 níveis: NUTS I, NUTS II e NUTS III. Em Portugal há a NUTS I (Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira), subdivididas em 7 NUTS II (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira), que também se subdividem em 28 NUTS III (onde consta a zona Ave).

- Verificar se a satisfação dos múnicipes sofre influência das expectativas que recaem sobre cada Câmara Municipal;
- Verificar se a satisfação dos múnicipes sofre influência da qualidade apercebida dos serviços prestados por cada Câmara Municipal;
- Verificar se a satisfação dos múnicipes sofre influência da avaliação que efectuam sobre a relação preço/qualidade dos serviços prestados por cada Câmara Municipal;
- Verificar se a intenção de voto dos múnicipes está relacionada com o seu grau de satisfação;
- Verificar se a apresentação de reclamações pelos múnicipes está relacionada com o seu grau de satisfação;
- Perceber a intensidade e a relação entre os antecedentes da satisfação (imagem, expectativas, valor apercebido e a qualidade apercebida);
- Perceber a intensidade e a relação entre os consequentes da satisfação (lealdade e reclamações);
- Identificar os parâmetros que mais contribuem para a qualidade apercebida;
- Apontar as diferenças e semelhanças dos antecedentes e consequentes da satisfação na AMAVE NUTIII/Ave.

3.3.3 Problema

A transição do modelo de Administração Poder (modelo burocrático) para o modelo Administração Prestadora de Serviços deverá constituir um dos vectores de modernização administrativa, tanto ao nível da governação nacional como sub nacional (regional ou local).

É certo que a Administração Local regista uma maior proximidade entre eleitos e os cidadãos. Como tal, à luz do princípio da subsidiariedade, tudo quanto puder ser eficazmente decidido e executado ao nível autárquico não deve ser atribuído ao Estado e aos seus agentes.

Assim, importa indagar como avaliam os munícipes a imagem institucional das Câmaras Municipais? Quais as suas expectativas em relação às Câmaras Municipais?

Será que, também ao nível autárquico, exigem uma Administração Pública aberta, transparente, dialogante, rápida, eficiente e que não subestime a qualidade dos serviços que presta?

Ainda que perante um cenário de quase monopólio natural, qual a importância e como avaliam os munícipes a relação preço/qualidade dos serviços da competência das Câmaras municipais?

Será que ao nível autárquico há indícios da transição do modelo de sujeição e paroquial para o modelo participativo, onde prima a consciência crítica dos cidadãos (formalizando reclamações e utilizando o voto como forma de censura ou de confiança) fruto do seu maior grau de educação e de cidadania na defesa dos seus direitos, enquanto clientes/contribuintes?

3.3.4 Hipóteses e Variáveis

Este estudo envolve a compreensão da realidade da AMAVE NUTIII/Ave, com o intuito de relevar as diferenças e semelhanças nessa circunscrição geográfica, em que a questão de pesquisa é a seguinte:

Existem diferenças significativas ao nível dos antecedentes e consequentes da satisfação dos munícipes das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave?

As hipóteses deste estudo baseiam-se nas dúvidas iniciais que definiram o problema, e que se passa a elencar:

- **H1:** A imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H2:** As expectativas têm um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.

- **H3:** A qualidade apercebida tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H4:** O valor apercebido tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H5:** A satisfação do munícipe tem um impacto positivo e significativo na não formalização de reclamações.
- **H6:** A satisfação do munícipe tem um impacto positivo e significativo na intenção de lealdade.
- **H7:** A imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na lealdade do munícipe.
- **H8:** As reclamações formalizadas pelo munícipe têm um impacto significativo na sua lealdade.

A primeira hipótese diz respeito à imagem institucional que, como referem Vilares e Coelho (2005, p. 328), é a única novidade do modelo ECSI em relação ao modelo ACSI. Esta variável pretende integrar as associações que os munícipes fazem em relação à Câmara Municipal. Segundo os autores, supõe-se um efeito directo e positivo da imagem na satisfação do cliente e um efeito indirecto, pela via das expectativas geradas. Legalmente, a Câmara Municipal está incumbida, entre outros, da organização do funcionamento e gestão corrente dos serviços, do planeamento e desenvolvimento de actividades, assim como do licenciamento, fiscalização do edificado, gestão das finanças e do património municipal. Além disso, os municípios dispõem de atribuições nos domínios, por exemplo, da educação, acção social, desporto, habitação, polícia municipal, ambiente e saneamento básico. Esta situação permite estreitar o relacionamento, quase sempre directo, com os munícipes, pelo que importará aferir se a imagem desempenha um papel decisivo na relação prestador (autarquia) e cliente (munícipe).

Por sua vez, a segunda hipótese procura medir a qualidade que os munícipes esperam receber nas Câmaras Municipais, atendendo às suas vivências e experiências passadas e às cogitações sobre a capacidade das Câmaras Municipais prestarem serviços de qualidade no futuro. De acordo com Vilares e Coelho (2005, p. 324), “supõe-se que as

expectativas têm um impacto directo e um impacto indirecto na satisfação do cliente, sendo o impacto indirecto pela via da qualidade e do valor apercebido”.

Já a terceira hipótese pretende conhecer o julgamento do munícipe, baseado na sua experiência recente, acerca dos serviços prestados pelas Câmaras Municipais. Vilares e Coelho (2005, p. 324), consideram que “é de esperar que quanto mais elevada for a qualidade apercebida, maior será a satisfação do cliente”.

A quarta hipótese pretende conhecer a avaliação que os munícipes efectuam entre a relação preço/qualidade dos serviços prestados pelas Câmaras Municipais. A concordar com Vilares e Coelho (2005, p. 324), é expectável que “o valor apercebido tenha um impacto directo e positivo na satisfação do cliente”.

No que concerne à quinta hipótese, Vilares e Coelho (2005, p. 324), consideram que uma das consequências imediatas da melhoria da satisfação do cliente é a redução das reclamações.

Enquanto que em relação à sexta hipótese, os mesmo autores (2005, p. 325), consideram que outra das consequências imediatas da melhoria da satisfação do cliente é o aumento da lealdade do cliente, como tal salientam que “o aumento da lealdade do cliente constitui assim a razão última dos programas visando o aumento da satisfação do cliente”.

Também, em relação à sétima hipótese (2005, p. 325), alegam que se supõe um efeito directo positivo da imagem na lealdade do cliente e um efeito indirecto pela via das expectativas geradas”.

Finalmente, em relação à oitava hipótese, Vilares e Coelho (2005, p. 325), reiteram que a relação entre as reclamações e a lealdade pretende “mostrar a importância do tratamento das reclamações para fidelizar o cliente. Quando as reclamações são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização superiores aos de aqueles que nunca reclamou”.

3.3.5 Justificação

Actualmente os cidadãos exigem e esperam mais e melhores serviços prestados pelo sector público, daí que a resposta deva ser rápida e eficiente, de modo a agilizar processos, facilitar o seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade. Como tal, a avaliação do desempenho organizacional e da qualidade do serviço prestado deverá ser aferida através da análise da satisfação dos clientes/cidadãos.

Sendo certo que Administração Autárquica é aquela que se encontra mais próxima do cidadão, será interessante analisar os factores que contribuem para a sua satisfação e de que forma os municípios usam os instrumentos consagrados constitucionalmente (direito de voto e de reclamação) para manifestarem o seu agrado ou descontentamento. Assim, este estudo surgiu no decurso de um projecto coordenado pelo autor desta dissertação, enquanto assistente convidado da Universidade do Minho, na disciplina de Governo Local e Administração Autárquica, em que um grupo de seis finalistas do curso de Administração Pública se debruçou sobre a temática da cidadania. Esse projecto, que foi planeado em finais de 2007 e concluído durante o primeiro semestre de 2008, consistiu na quantificação e categorização das reclamações formalizadas, em 2007, nos livros de reclamações, relativas aos municípios que integram a circunscrição geográfica da Associação de Municípios do Vale do Ave (AMAVE) NUT III/Ave.

Esta análise revelou-se pertinente e interessante, dado que a Portaria n.º 659/2006, de 3 de Julho, ao instituir um modelo de livro de reclamações obrigatório para os municípios e freguesias, permitiu aferir a sua utilização por parte dos municípios, no ano civil imediatamente a seguir à sua disponibilização. Este mecanismo legal, como refere o preâmbulo da referida Portaria, visa “assegurar uma melhor Administração, com mais cidadania, garantindo que os utentes dos serviços públicos tenham um meio célere e eficaz de exercer o seu direito de reclamação, sempre que entenderem que não foram devidamente acautelados os seus direitos, ou que não foram satisfeitas as expectativas no que diz respeito às exigências de atendimento público”.

É certo que os propósitos daquele projecto foram plenamente atingidos. Porém, a falta de informação para estabelecer correlações com os antecedentes e consequentes da satisfação (neste caso, com as reclamações), despoletou o interesse em aprofundar esta temática nesta circunscrição geográfica, razão pela qual se desenvolveu esta investigação. Dado o interesse sobre este assunto, a proveniência do autor deste trabalho

ser desta região e o projecto desenvolvido com os alunos, os contactos com as Câmaras Municipais envolvidas foram facilitados e mais expeditos, onde, uma vez mais, a colaboração e intermediação da própria Associação de Municípios do Vale do Ave (AMAVE) foi fulcral para a realização deste trabalho.

3.3.6 Definição da Amostra

Como referem Hill e Hill (2000, p. 41), “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo” ou, ainda, segundo Vilares e Coelho (2005, p. 22) a população, universo ou população alvo “é o conjunto de elementos (pessoas, objectos, empresas, etc) sobre os quais se pretende conhecer determinadas características. Também para Malhotra (2001, p. 302) a população alvo é a “coleção de elementos ou objectos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências”.

Neste trabalho, a população alvo de estudo são os municípios que utilizam os serviços prestados pelas Câmaras Municipais que integram a circunscrição geográfica da Associação de Municípios do Vale do Ave, NUT III/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto).

Não raras vezes acontece que o investigador não dispõe de tempo, nem de recursos suficientes para recolher e analisar informação sobre cada um dos casos do universo, razão pela qual considera apenas uma parte dos casos que constituem o universo, à qual se designa de amostra (Hill e Hill, 2000). Conforme referido no ponto relativo à justificação deste estudo, tratando-se de um estudo relativo a uma área territorial concreta, na definição da amostra desta pesquisa foi utilizada uma amostragem não aleatória ou empírica, que resulta de uma selecção determinada por critérios subjectivos, uma opinião pessoal, e não por uma aplicação de mecanismos probabilísticos (Vilares e Coelho, 2005).

Em geral, no âmbito de estudos quantitativos e, em particular, no contexto do estudo da satisfação e lealdade do cliente, deve ser adoptada a amostragem probabilística. A amostragem não probabilística deverá assim ser remetida para uma solução de último recurso, quando a implementação de métodos probabilísticos seja impossível,

normalmente pela indisponibilidade de uma base de sondagem (Vilares e Coelho, 2005). Malhotra (2001, p. 305) define a amostragem não probabilística como uma “técnica de amostragem que não utiliza selecção aleatória. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”.

Uma vez que a generalidade das Câmaras Municipais alvo deste estudo não têm mecanismos instituídos para, com rigor, contabilizar o número de atendimentos e dado que não existia a disponibilidade de uma base de sondagem, considerou-se que este método foi o que melhor se ajustou à definição da amostra. Desde logo impõe-se esclarecer uma questão: o que se entende por múnicipes? São apenas os residentes e os que gozam do direito ao voto? Conforme referido no Capítulo II, neste estudo, o conceito de múnicipes tem a mesma amplitude que o conceito de cidadão/cliente. A este respeito, Azevedo (2007, p.274) considera que há um relacionamento duplo entre “a Administração Pública e aqueles que, por um lado, são utilizadores dos serviços (clientes) e, por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, que têm interesses nos serviços e nos seus resultados”. Deste modo, considerou-se no conceito de múnicipes, não só os residentes (os que têm direito a voto), mas também aqueles indivíduos que têm interesses na circunscrição geográfica da competência de cada Câmara Municipal.

Face ao referido anteriormente, neste estudo utilizou-se o método de amostragem por conveniência. Conscientes das dificuldades de estimação e para suprir as suas limitações, seleccionou-se a fracção de amostragem com base na “regra do polegar” (Hill e Hill, 2005), com o intuito de estimar o tamanho mínimo da amostra que permita efectuar uma análise estatisticamente adequada aos dados. Como explica Hayes (2001), regra geral, uma amostra para ser fiável deve ter o tamanho de cinco a dez vezes o número de itens do questionário. Como o questionário tem 69 itens, multiplicou-se esse valor por 7 (considerou-se como razoável, atendendo às limitações temporais e financeiras), tendo resultado um total de 483 casos. Tendo por base o entendimento de múnicipes, anteriormente referido, e a sua faculdade de ser “cliente” em qualquer uma das Câmaras Municipais alvo de análise, os 483, que resultaram da aplicação da “regra do polegar”, foram fraccionados em partes iguais, tendo resultado uma amostra arredondada de 60 múnicipes a inquirir em cada Câmara Municipal.

3.4 Metodologia Utilizada no Estudo

O primeiro princípio de gestão da qualidade, que alude à focalização no cliente, salienta a importância das organizações compreenderem as necessidades, actuais e futuras dos clientes. Esta compreensão só é possível caso se pergunte directamente aos clientes quais são as suas expectativas e necessidades face aos serviços prestados (Costa, 2005).

Ancorados na opção do método descritivo e na justificação que se apresentou para a realização deste trabalho, utilizar-se-á, sobretudo, a estatística indutiva, uma vez que esta, como refere Fortin (2000, p. 276), é efectuada “num contexto exploratório, pois *a priori*, o comportamento das variáveis medidas e as relações que possam existir entre elas são desconhecidas do investigador” e porque também “permite, com base nos elementos observados ou experimentados, tirar conclusões para um domínio mais vasto de onde esses elementos provieram” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 35).

3.4.1 Modelos utilizados para o desenvolvimento do inquérito

No âmbito de um estudo de satisfação do cliente, um questionário deve ser visto não só como instrumento de recolha de dados fornecidos pelos clientes, mas igualmente de comunicação com o cliente, transmitindo informação sobre a organização (Vilares e Coelho, 2005, p. 78). Aproveitando a oportunidade de utilizar os ensinamentos adquiridos na parte curricular do mestrado e, agora, os aplicar no terreno, procurou-se desenvolver um estudo pioneiro, na medida em que se pretende aferir conceitos essencialmente aplicados no sector privado e vertê-los para organizações da Administração Local (Câmaras Municipais). Houve a preocupação de se efectuar uma simbiose entre os modelos de avaliação da qualidade e satisfação do cliente, aplicados no sector privado e no sector público.

Deste modo, pretendeu-se desenvolver um questionário consistente e coerente com a realidade muito particular das autarquias. Para o efeito, foram combinados elementos das principais metodologias internacionais de medição da qualidade e satisfação, adaptadas às características da administração local portuguesa, designadamente os seguintes:

- *SERVQUAL*, desenvolvido pelos especialistas Zeithaml, Parasuraman e Berry;

- *Common Measurement Tool (CMT)*, do Centro Canadense de Gestão;
- *Common Assessment Framework (CAF)* inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management ou EFQM*) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas;
- *European Customer Satisfaction Index (ECSI)*, baseado no *American Consumer Satisfaction Index*, da Universidade de Michigan.

Conforme apresentado no Capítulo II, alguns destes modelos foram desenvolvidos no âmbito dos serviços privados, por exemplo o SERVQUAL, e depois estendidos aos serviços públicos. Do mesmo modo, procurou-se ajustar a base modelo central, o *ECSI ajustado* (figura 4), ao tipo de organização e aos destinatários deste trabalho, as Câmaras Municipais e os munícipes, respectivamente. A este propósito, Johnson *et al* (2001) aceitam a introdução de outras alterações ao modelo ECSI, tomando como referência o modelo ACSI.

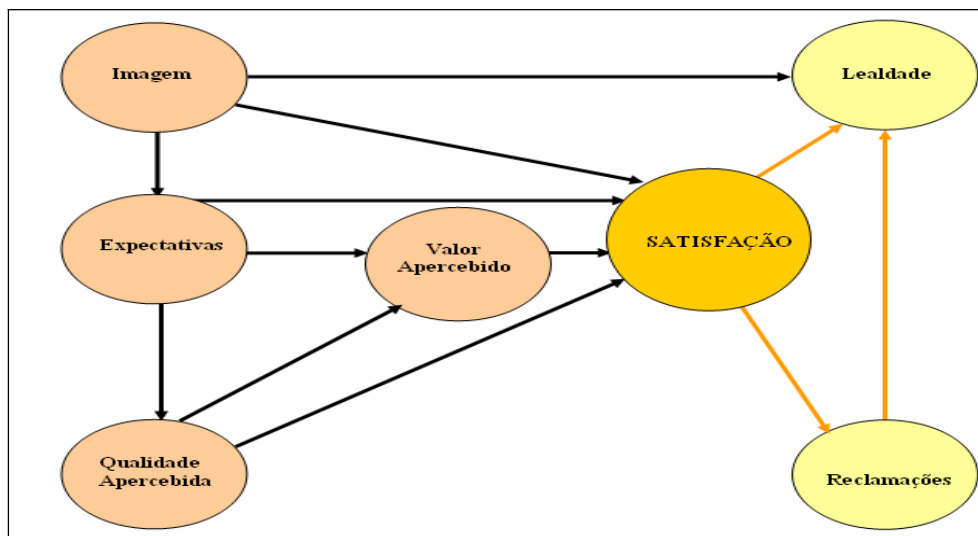


Figura 4: Modelo ECSI utilizado na pesquisa (fonte: adaptado de Vilares e Coelho, 2005)

Também Fortin (2000, p. 250) é da opinião que, ainda que exista um questionário bastante conforme com o objectivo pretendido “o acréscimo ou a retirada de questões pode mostrar-se necessário a fim de satisfazer as exigências da investigação”.

Para o efeito, integrou-se nas dimensões originárias do ECSI, que compreende quatro antecedentes ou determinantes da satisfação do cliente (a imagem; as expectativas dos

clientes; a qualidade apercebida dos produtos e serviços; o valor apercebido) e dois consequentes ou indicadores de desempenho do índice de satisfação (a lealdade e as reclamações). As 5 dimensões do modelo SERVQUAL (uma vez que este estudo, para além da satisfação, pretende estudar a qualidade de serviço), dão algumas dimensões da CAF e do CMT (tabela 6).

Varáveis do modelo ECSI	Conjugação dos vários modelos	N.º de questões
Imagem	ECSI	5
Expectativas	ECSI	5
Qualidade apercebida (bens e serviços)	ECSI + SERVQUAL	31
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	ECSI + CMT	6
Satisfação	ECSI + CAF	8
Reclamações	ECSI	4
Lealdade	ECSI	4
Total		63

Tabela 6: Conjugação de modelos às variáveis do modelo ECSI (fonte: síntese do autor)

3.4.2 A Construção do Questionário e a Adaptação dos Modelos para este Estudo

Existem vários instrumentos de observação científica, como é o caso dos questionários, das entrevistas ou das técnicas de observação directa. Caso se opte pelo questionário, é importante ter em consideração um conjunto de cuidados. Fortin (2000, p. 249) sustenta que embora o questionário não permita a profundidade da entrevista, permite um melhor controlo sobre os enviesamentos e acrescenta que “ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”.

Azevedo (2007, p. 278) define o questionário como a “técnica de recolha de opiniões, comportamentos e conhecimentos junto das pessoas ou grupos específicos. Geralmente, apenas se solicita participação a uma parte da população”.

Parece ser fácil elaborar um questionário, mas é difícil elaborar um bom questionário. Hill e Hill (2000, p.83) advertem que “não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar adequadamente as hipóteses de investigação”.

Vilares e Coelho (2005, p. 77) atestam que “a construção de um questionário é uma tarefa especializada que envolve diferentes níveis de complexidade”, sendo inegável que “a qualidade de um questionário é um elemento determinante do sucesso de um inquérito” (Lambin, 2000, p. 148).

Vilares e Coelho (2005) consideram que um questionário possui uma macro-estrutura e uma micro-estrutura. No primeiro caso, são referidos seis pontos-chave na construção dos questionários, designadamente: a informação a fornecer aos entrevistados; a aparência do questionário; o fluxo e a sequência da entrevista; as secções do questionário; a utilização de filtros e o posicionamento das questões sobre a satisfação global. No segundo caso, são tidos em atenção os princípios gerais, a análise das questões que podem constar num inquérito de satisfação do cliente e as escalas de resposta.

Na construção do questionário, considerou-se as advertências tanto ao nível da macro como da micro estrutura, com o intuito de o tornar rigoroso, útil, completo e de fácil entendimento, dado que, as respostas são dadas por indivíduos que transmitem a informação que podem ou que tencionam transmitir, podendo ocultar a verdade em relação àquela que é realmente a sua opinião. Por outro lado, também se procurou assegurar, junto de cada Câmara Municipal, as condições de espaço físico para que o questionário fosse aplicado em ambiente condigno e de privacidade.

Uma outra preocupação prendeu-se com a linguagem utilizada no questionário. Para além dos obstáculos ao nível linguístico, decorrente da tradução de algumas questões de determinados modelos, também as inevitáveis diferenças de significados para um mesmo significante, entre dois ou mais interlocutores, poderiam potenciar o erro e a variabilidade na interpretação das respostas.

De acordo com Hayes (1992), quando se desenvolve um estudo sobre a qualidade e satisfação há dois domínios a considerar. O primeiro diz respeito ao desenvolvimento das dimensões da qualidade, que consiste em elaborar uma lista de características gerais dos serviços e produtos consideradas mais importantes. Enquanto o segundo está

relacionado com os aspectos críticos, que consiste em interrogar clientes para identificar aspectos concretos do produto e/ou serviço que contribui mais significativamente para a sua satisfação ou insatisfação.

Ambas as abordagens foram consideradas no desenvolvimento deste estudo, a primeira através da recolha de informação (tendo como base de inspiração a aplicação, em Portugal, do modelo ECSI nos serviços públicos de saúde, designadamente, a avaliação da qualidade apercebida e satisfação do utente nos Hospitais EPE¹³, realizada em 2005, pela Universidade Nova de Lisboa em parceria com a Associação Portuguesa para a Qualidade e o Ministério da Saúde), enquanto que a segunda abordagem se concretizou na realização de um pré-teste.

Segundo Hayes (2001), para que um item seja formalmente válido, ele tem que ser uma medida da variável que o investigador pretende medir e daí serem exigidos alguns cuidados na selecção dos itens a utilizar. Mas, para além da validade formal, existe também a validade de conteúdo, que mede o grau de compreensão das perguntas por parte dos inquiridos.

É evidente que o inquérito por questionário, como qualquer outro instrumento de investigação, apresenta algumas vantagens e inconvenientes. A concordar com Fortin (2000, p. 249), o questionário:

É um instrumento menos dispendioso do que a entrevista e requer menos habilidades da parte de quem o aplica. O questionário pode ser utilizado simultaneamente junto de um grande número de sujeitos repartidos por uma vasta região. Além disso, as pessoas podem sentir-se mais seguras relativamente ao anonimato das respostas e, por esse facto, exprimir mais livremente as opiniões que consideram mais pessoais. Entre as desvantagens, deve mencionar-se as fracas taxas de resposta e a taxa elevada de dados em falta.

Ora, precisamente para evitar essas desvantagens, recorreu-se aos inquéritos administrados por entrevistador que, na opinião de Vilares e Coelho (2005), possibilitam que o entrevistador verifique as respostas dadas em tempo real e permitem o esclarecimento de dúvidas, bem como permitem uma boa a muito boa qualidade das respostas e uma curta a moderada duração do trabalho de campo. Em relação a este último ponto, recrutou-se o grupo de seis finalistas do curso de Administração Pública,

¹³ Relatório relativo ao “Sistema de avaliação da qualidade apercebida e satisfação do utente nos hospitais EPE - 2005”, publicado em 14 de Julho de 2006.

que, para além da vantagem de já terem estado em contacto com cada Câmara Municipal, também foram familiarizados com o estudo e com o questionário, tendo sido definido um plano de trabalho com reuniões periódicas, após a recolha de dados em cada autarquia.

Como se tratou de um compósito (ANEXO I), o questionário desenvolvido para este estudo foi criado de raiz, baseado no ECSI e melhorado com outros modelos já aplicados e testados em estudos anteriores, designadamente o CMT e o SERVQUAL.

Hill e Hill (2000, p. 89) advertem para a necessidade de se “pensar cuidadosamente sobre o objectivo geral (o tipo de informação que se quer solicitar) de cada uma das perguntas que está a inserir no questionário”. Depois, as perguntas do questionário devem seguir uma sequência lógica de encadeamento de raciocínio, devendo estar próximas as questões com afinidades (Novelli, 2006).

Nos questionários de avaliação de satisfação é habitual a inclusão de uma questão sobre satisfação global (Vilares e Coelho, 2005). Cada questão deve ser interpretada em relação à sua posição no questionário e, portanto, essa posição deve ser cuidadosamente escolhida (Ghiglione e Matalon, 1997). Há, pois, duas localizações possíveis para uma questão sobre avaliação global da satisfação: ou é colocada antes dos atributos que vão ser avaliados, ou depois dos atributos que vão ser avaliados. Colocar a questão de satisfação global no início pode enviesar as respostas posteriores, pois se a pessoa inicialmente diz estar globalmente satisfeita, depois para ser coerente continua a dizer que está satisfeita, mesmo não estando – *efeito de halo* (Ghiglione e Matalon, 1997). Revela-se, portanto, mais vantajosa a inclusão destas questões após a apresentação dos critérios em análise, na medida em que há uma definição prévia do domínio dentro do qual a satisfação global é avaliada. É possível conceber que a avaliação da satisfação é mais fácil e mais informada, já que o cliente teve a oportunidade de reflectir sobre um conjunto de atributos em análise. Na avaliação da satisfação global, o entrevistado tende a fazer uma síntese das avaliações efectuadas sobre os vários atributos em relação aos quais foi questionado (Vilares e Coelho, 2005).

Além da inclusão de uma medida directa de satisfação global devem ser incluídas outras medidas, já que a satisfação, tal como a qualidade percebida, são variáveis que não podem ser directamente observadas (variáveis latentes). Deste modo, cada uma destas variáveis latentes deverá ser medida indirectamente, através de conjuntos de variáveis

medidas (observáveis), que podem ser entendidas como expressões das dimensões subjacentes. Estas variáveis poderão ser posteriormente combinadas ou agrupadas, de forma a obter-se um indicador global. Existem três variáveis de medida que são frequentemente usadas para avaliar a satisfação (Ryan *et al.*, cit. in Vilares e Coelho, 2005; Vavra, cit. in Rodrigues, 2000): satisfação global com a organização; realização de expectativas em relação à organização; e comparação da empresa com uma empresa ideal (Ryan *et al.*, cit. in Vilares e Coelho, 2005). Vavra (cit. in Rodrigues, 2000) aponta como terceira variável a avaliação da satisfação com o desempenho global. Estes itens estão incluídos no *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) (Rodrigues, 2000), para a análise da satisfação global.

Outras questões, que geralmente são incluídas nestes estudos, dizem respeito aos comportamentos e desempenhos dos funcionários. Isto justifica-se porque, sendo os funcionários do atendimento o primeiro ponto de contacto com a organização, é natural que a percepção formada pelos clientes seja fortemente influenciada pelas suas atitudes e comportamentos (Burgers *et al.*, cit. in Vinagre e Neves, 2004).

As questões sobre as variáveis sócio-demográficas e sobre sugestões ou comentários, acerca da organização também são, habitualmente, colocadas no final do questionário (Vilares e Coelho, 2005).

Vilares e Coelho (2005, p. 81) aponta outro aspecto a ter em consideração, relativo às secções do questionário, na medida em que permitem “direccionar a atenção do respondente para uma dada área, facilitando assim a compreensão da entrevista” e, segundo Malhotra (2001, p. 288), “é boa prática dividir um questionário em várias partes”, devendo cada secção “ser precedida por uma explicação que alerte o entrevistado para o novo tópico sobre o qual deverá pronunciar-se” (Vilares e Coelho, 2005, p. 81).

Para Fortin (2000, p. 253), é “melhor começar o questionário por questões de ordem geral e ir progressivamente para questões mais específicas”, bem como “os dados demográficos são geralmente incluídos no fim do questionário” e alerta, ainda, para a “aparência geral do questionário, a disposição das questões e o espaço são aspectos importantes a considerar na construção do questionário”.

Relativamente ao tamanho do questionário, Hill e Hill (2005) partilham um conselho prático e que não se descurou no presente trabalho:

É importante não reduzir o comprimento do questionário utilizando um tamanho de caracteres muito pequeno. Este é um «truque» lamentavelmente vulgar mas não é conveniente fazê-lo. As pessoas que recebem um questionário que parece curto (porque foi impresso em letra muito pequena) entendem muito bem que é um truque e que o seu preenchimento irá levar mais tempo do que parece. Muitas delas vão, provavelmente, sentir-se enganadas e a possibilidade de cooperação ficará muito reduzida (Hill e Hill, 2005, p. 163).

Com efeito, e seguindo os fluxos direccionais subjacentes ao modelo ECSI, o questionário foi dividido em 9 secções para avaliar em cada Câmara Municipal:

1. A imagem institucional;
2. As expectativas dos munícipes;
3. A qualidade dos serviços prestados;
4. O valor apercebido (relação preço/qualidade);
5. A satisfação global;
6. A lealdade (intenção de permanecer “cliente” e fidelização do voto);
7. As Reclamações formalizadas no livro de reclamações;
8. Frequência das visitas;
9. Dados sócio-demográficos.

Com o intuito de estabelecer um enquadramento para as respostas do entrevistado e facilitar a análise das suas respostas, da 1.^a à 6.^a secção todas as questões são fechadas. Isto significa que, de acordo com Hill e Hill (2000, p. 93), “o respondente tem de escolher entre as respostas alternativas fornecidas pelo autor”, uma vez que não se pretende “uma resposta construída e escrita pelo respondente”. Também, para as questões centrais deste estudo, qualidade de serviço e satisfação do munícipe, colocou-se no questionário uma questão de avaliação global, ora para a qualidade, ora para satisfação, dado que “em qualquer estudo de satisfação do cliente é habitual e desejável obter a medida da satisfação global” (Vilares e Coelho, 2005, p. 89).

Além deste aspecto, ainda que depois da aplicação do pré-teste sofressem alterações, as seis secções partilhavam da mesma escala preconizada no modelo de medida do ECSI, que oscila entre 1 e 10.

Assim, cada secção do questionário foi precedida de uma instrução sobre as questões e como respondê-las, bem como uma apresentação do significado da escala envolvida. Fortin (2000, p. 256) considera que a “escala, que é composta por um conjunto de enunciados tendo uma relação lógica ou empírica, é uma forma de avaliação destinada a medir um conceito ou uma característica do indivíduo”. Neste trabalho utilizou-se uma escala numérica, em que nos pontos extremos se apresentou a descrição semântica “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente” (Vilares e Coelho, 2005), reforçada com os sinais de “-“ e “+” com uma seta a indicar a gradação positiva e concordante com a escala numérica.

Como na secção n.º 7 se pretendia identificar os municípios que reclamaram nos livros de reclamações das Câmaras Municipais e quantificar o número de reclamações formalizadas, bem como na secção n.º 8 pretendeu-se conhecer a frequências das visitas dos respondentes, julgou-se oportuno introduzir filtros explícitos (dicotómicos, do tipo “Sim” e “Não”) com o intuito de direccionar os respondentes através do questionário (Vilares e Coelho, 2005).

Na secção n.º 9, relativa aos dados sócio-demográficos, para além do interesse em identificar o género do inquirido, nos intervalos relativos à idade, houve a preocupação de contemplar no questionário o intervalo para municípios com idade inferior a 18 anos (uma vez que, entre outros, há serviços que podem e se destinam especificamente a menores de idade, como é o caso do recenseamento militar ou a licença de ciclomotores) e o intervalo de mais de 65 anos (actualmente, idade legalmente definida para a reforma). Nos restantes intervalos foi fixado um intervalo de 15 anos em relação aos pontos extremos.

Relativamente ao nível de instrução, com o intuito de facilitar a interpretação e a identificação por parte dos respondentes, optou-se por discriminar os intervalos dos ciclos de escolaridade. Já em relação à situação na actividade económica, dado que se considerou não ser relevante analisar exaustivamente a profissão dos municípios, tendo por base a Classificação Nacional das Profissões, optou-se por agrupar os trabalhadores por ordem à sua entidade empregadora (sector público e sector privado).

Terminada a primeira redacção do questionário, este foi submetido à apreciação crítica de especialistas na arte de construir um questionário (Fortin, 2000), designadamente docentes da Universidade Fernando Pessoa e da Universidade do Minho.

A fase seguinte consistiu na aplicação do inquérito piloto ou pré-teste a uma pequena amostra que reflecta a diversidade da população visada (entre 10 a 30 sujeitos), a fim de verificar se as questões podem ser bem compreendidas (Fortin, 2000, p. 253). Portanto, esta é uma fase “fundamental na garantia da adequação do questionário, bem como de toda a logística de recolha de dados” e, acrescenta, em que as “entrevistas podem ser realizadas junto dos clientes que fazem parte da população alvo ou dos próprios entrevistadores” (Vilares e Coelho, 2005, p. 116).

O pré-teste decorreu de 27 de Março a 4 de Abril, onde foram entrevistados 15 indivíduos de diferentes faixas etárias, que têm como denominador comum serem múnicipes da circunscrição geográfica que compreende a AMAVE NUTIII/Ave.

De facto, decorrente da aplicação do pré-teste, foram introduzidas algumas alterações à primeira redacção do questionário. Desde logo, confirmando a observação dos especialistas em elaboração de questionários, dada a dificuldade dos respondentes em responder às questões numa escala tão lata, foi conveniente alterar a escala que, de acordo com os pressupostos do modelo ECSI é de 1 a 10, e passou à escala de Likert de 7 pontos.

Tal facto, derivou da opinião favorável dos inquiridos e dos trabalhos encontrados na revisão da literatura em que, tratando-se da utilização do instrumento de medida SERVQUAL (que também está presente neste questionário, sobretudo na decomposição da variável qualidade apercebida), se utilizou a escala de 7 pontos de Likert, tal como preconizado pelos progenitores do SERVQUAL - Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

As restantes alterações incidiram sobre o texto de algumas questões, de modo a facilitar a sua interpretação, tendo em consideração as sugestões dos entrevistados e dos entrevistadores, designadamente:

Questão	Antes do pré-teste	Depois do pré-teste
27	Os funcionários do serviço de atendimento têm uma imagem cuidada.	Os funcionários do serviço de atendimento têm boa apresentação.
37	Os funcionários atendem sempre com cortesia.	Os funcionários atendem sempre com educação.
46	A variedade de meios de pagamento é adequada às minhas necessidades (ex. multibanco, numerário, cheque).	Os meios de pagamento são adequados às minhas necessidades (ex. multibanco, numerário, cheque).
47	As modalidades de pagamento são adequadas às minhas necessidades (ex. pronto; prestações).	As facilidades de pagamento são adequadas às minhas necessidades (ex. pagamento em prestações).

Tabela 7: Alterações ao questionário resultantes do pré-teste (fonte: autor)

Depois de aplicado o pré-teste e de se processar os devidos ajustes, a versão final do questionário (ANEXO II) ficou concluído no dia 18 de Abril e foi aplicado, após autorização de cada Câmara Municipal¹⁴, entre Maio e Junho, onde os munícipes eram inquiridos, junto dos serviços de atendimento, depois de serem atendidos pelos funcionários, em cada Câmara Municipal.

A este propósito, Vilares e Coelho (2005, p. 104) refere que as entrevistas pessoais, ou face-a-face, “podem tomar a forma de entrevistas em casa, no local de consumo de um dado produto ou serviço, no local de trabalho, ou em qualquer outro local onde o cliente possa ter contacto directo com o entrevistador”.

Terminada a fase de aplicação dos questionários e da sua inserção na aplicação informática para tratamento estatístico (no caso, o SPSS versão 16.0), conforme refere Vilares e Coelho (2005, p. 121), “(...) a etapa seguinte passa pela estimação e análise dos resultados”. Essa etapa será abordada no capítulo seguinte.

¹⁴ O papel da Associação de Municípios do Vale do Ave foi fulcral para a realização deste estudo ao diligenciar, em meados de Março de 2008, informalmente abordagem aos presidentes das Câmara Municipais envolvidas. Posteriormente, a formalização dos pedidos processaram-se por e-mail e com posterior confirmação telefónica.

CAPÍTULO IV

ESTUDO EMPÍRICO: ANÁLISE

4.1 Caracterização do Perfil dos Respondentes

De seguida, são apresentados os dados que caracterizam a amostra da pesquisa, que compreende 480 respondentes, com uma distribuição de 60 por cada um dos oito municípios (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto).

Relativamente ao género dos respondentes (Gráfico 1), constatou-se um equilíbrio entre os respondentes do sexo masculino e do sexo feminino, 49,9% e 50,1% respectivamente.

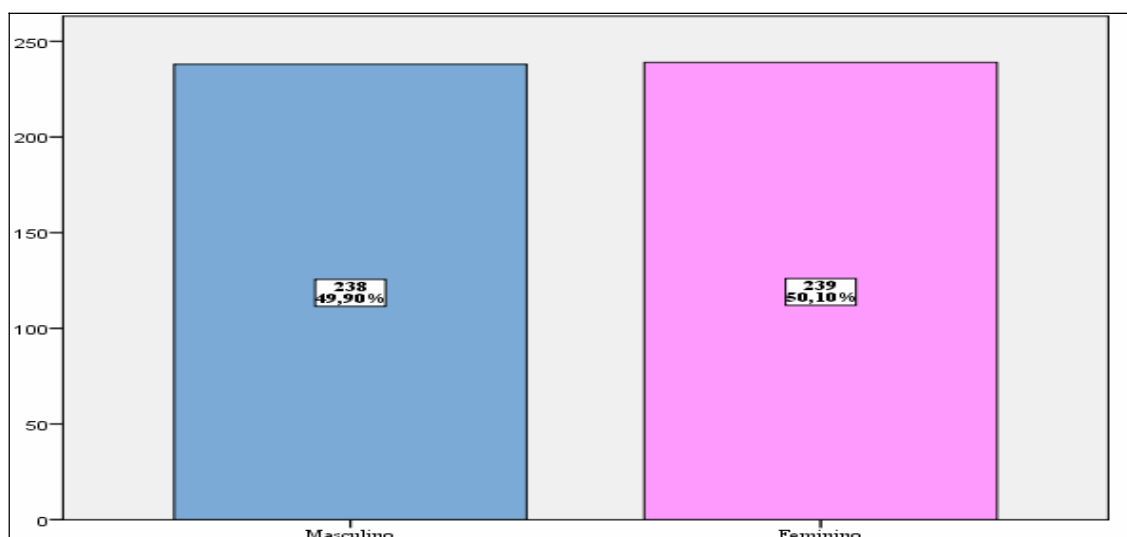


Gráfico 1: Género dos inquiridos - Global

Analisando o género do inquirido por município (Gráfico 2), e no que concerne ao sexo masculino, verifica-se um maior número de respondentes na Câmara Municipal de Guimarães (15,55%) e de Fafe (14,71%) e um menor número na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (10,08%) e de Mondim de Basto (10,5%). Por sua vez, no que diz respeito ao sexo feminino, observou-se um menor número de respondentes na Câmara Municipal de Guimarães (9,21%) e de Fafe (10,45%) e um maior número na Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão (15,06%) e de Mondim de Basto (14,64%).

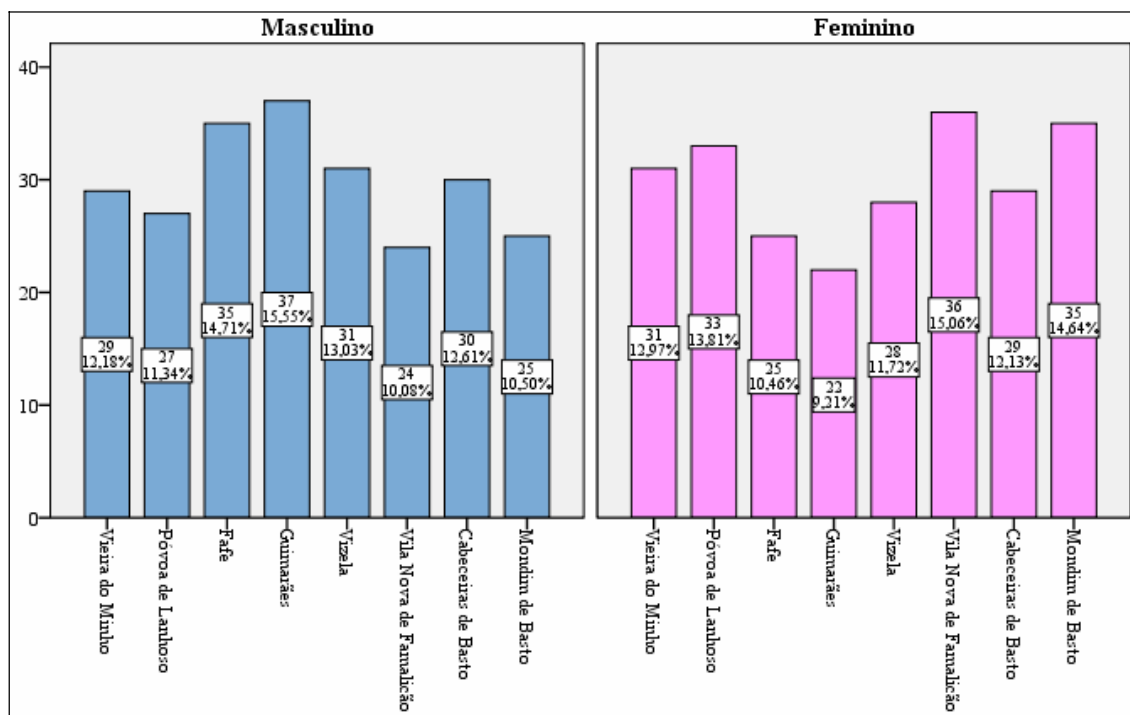


Gráfico 2: Género dos inquiridos - por Câmara Municipal

Relativamente à faixa etária (Gráfico 3), nota-se que mais de 50% das respostas dos inquiridos se concentram entre 25 e 49 anos, logo de seguida a faixa etária entre os 50 e 64 anos (19,42%) e depois a dos 18 aos 24 anos (13,57%). Já a faixa etária de menos de 18 anos tem o dobro do registo da faixa de mais de 65, sendo que ambas representam cerca de 13%.

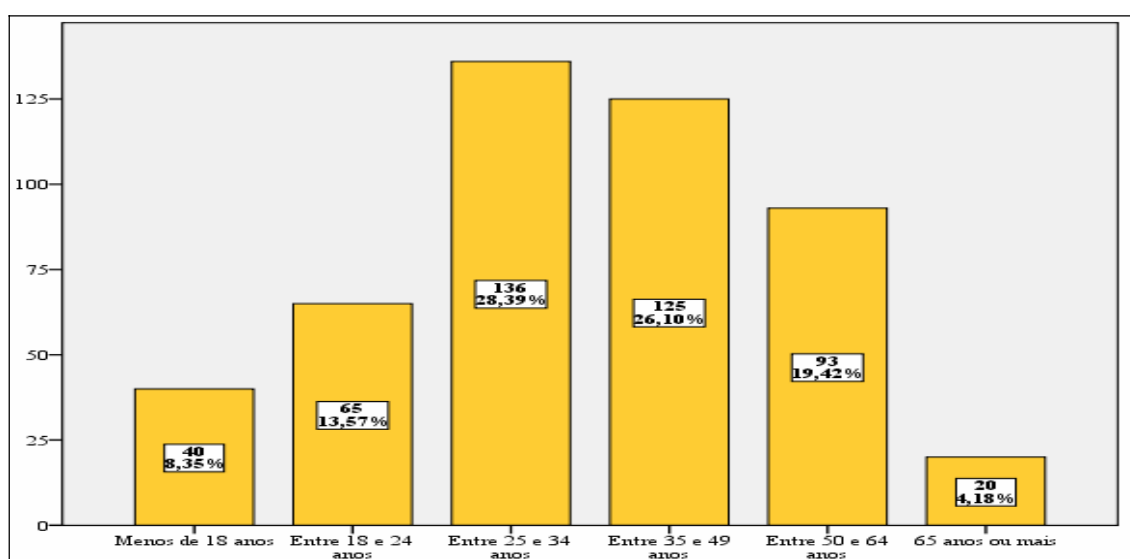


Gráfico 3: Idade dos inquiridos - Global

Comparando, entre Câmaras Municipais, as idades dos respondentes (Gráfico 4), constatou-se o seguinte: a faixa etária “menos de 18 anos” tem o registo mais elevado em Mondim de Basto (32,50%) e o mais baixo em Cabeceiras de Basto (2,5%); a faixa etária “entre 18 e 24 anos” tem o registo mais elevado em Vila Nova de Famalicão e Fafe (16,92%) e o mais baixo em Guimarães (6,15%); a faixa etária “entre 25 e 34 anos” tem o registo mais elevado em Guimarães e Vieira do Minho (16,18%) e o mais baixo em Mondim de Basto (8,09%); a faixa etária “entre 35 e 49 anos” tem o registo mais elevado na Póvoa e Lanhoso (19,2%) e o mais baixo em Mondim de Basto (8,8%); a faixa etária “entre 50 e 64 anos” tem o registo mais elevado em Cabeceiras de Basto (18,28%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (4,3%); a faixa etária “65 anos ou mais” tem o registo mais elevado em Vizela (25%) e o mais baixo em Vieira do Minho, Guimarães e Vila Nova de Famalicão (5%).

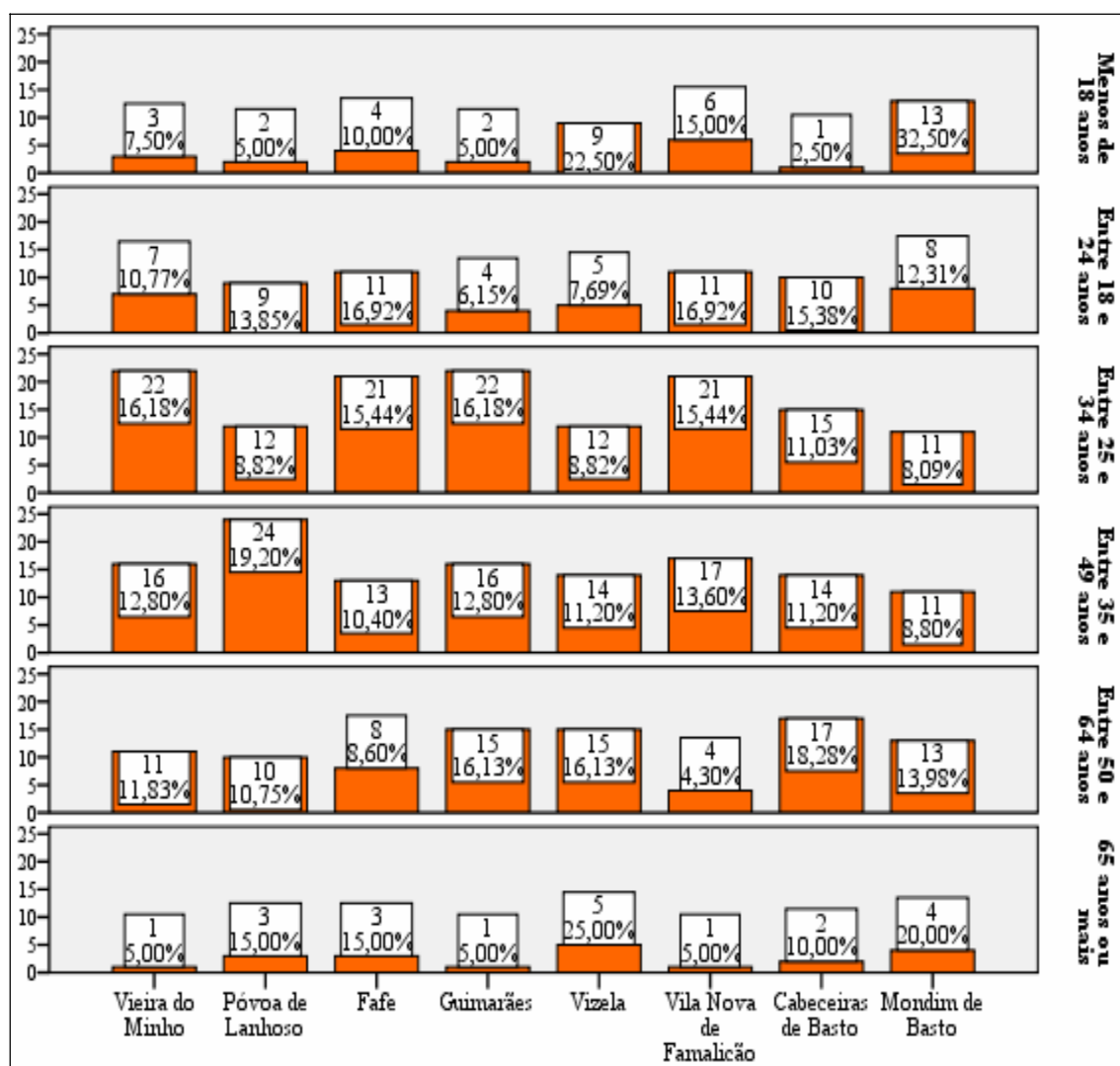


Gráfico 4: Idade dos inquiridos - por Câmara Municipal

No que diz respeito ao nível de instrução (Gráfico 5), cerca de 22% dos respondentes possuem habilitação académica “superior ao 12.º ano”. Verifica-se, ainda, que 34% referem um nível de instrução “entre o 10.º e o 12.º ano”, enquanto que cerca de 28% compreendem o intervalo do “5.º ano e o 9.º ano” e cerca de 16% “entre o 1.º e o 4.º ano de escolaridade”.

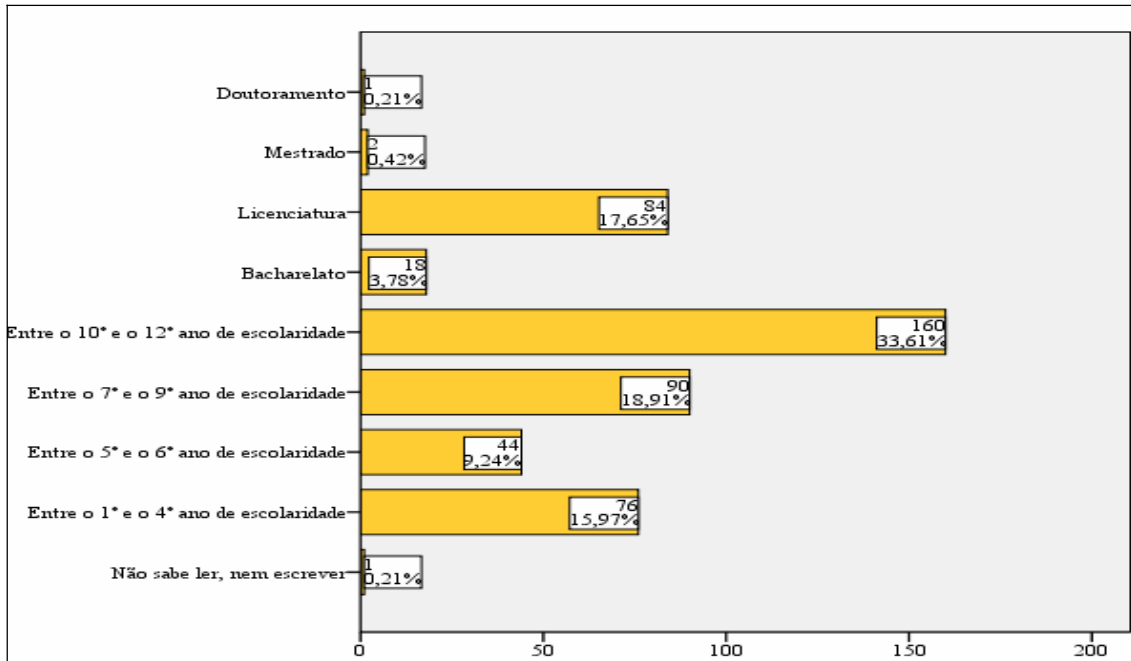


Gráfico 5: Nível de instrução - Global

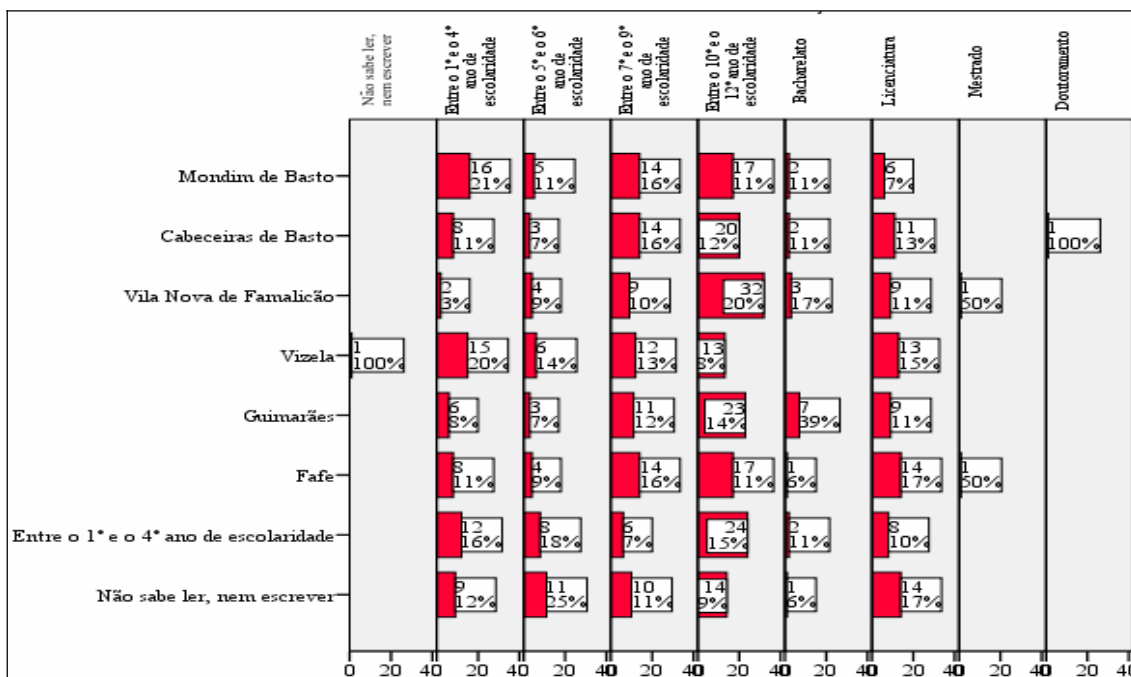


Gráfico 6: Nível de instrução - por Câmara Municipal

Comparando, entre Câmaras Municipais, o nível de instrução (Gráfico 6), constatou-se o seguinte: há apenas um inquirido, em Vizela, que refere “não saber ler, nem escrever”; “entre o 1.º e o 4.º ano” o registo mais elevado é em Mondim de Basto (21%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (3%); “entre o 5.º e o 6.º ano” o registo mais elevado é em Vieira do Minho (25%) e o mais baixo em Cabeceiras de Basto e Guimarães (7%); “entre o 7.º e o 9.º ano” o registo mais elevado é em Mondim de Basto e Fafe (16%) e o mais baixo em Póvoa de Lanhoso (7%); “entre o 10.º e o 12.º ano” o registo mais elevado é em Vila Nova de Famalicão (20%) e o mais baixo em Póvoa de Lanhoso (8%); com “Bacharelato” o registo mais elevado é em Guimarães (39%), enquanto Vizela tem um valor de (0%); com “Licenciatura” o registo mais elevado é em Fafe e Vieira do Minho (17%) e o mais baixo em Mondim de Basto (7%); com “Mestrado” apenas foi observado um em Fafe e outro em Vila Nova de Famalicão; com “Doutoramento” apenas foi registado um respondente em Cabeceiras de Basto.

No que concerne à actividade económica (Gráfico 7), cerca de 55% dos respondentes exercem a sua actividade no sector privado, ora por conta própria (26,36%), ora por conta de outrem (28,24%). Observa-se, ainda, que cerca de 16% são “estudantes”, enquanto que os “funcionários ou prestadores de serviços no sector público” e “desempregados” registam um valor idêntico (9,62% e 9,21%, respectivamente). Por último, segue-se a categoria dos “reformados” (7,32%) e os “domésticos” (3,77%).

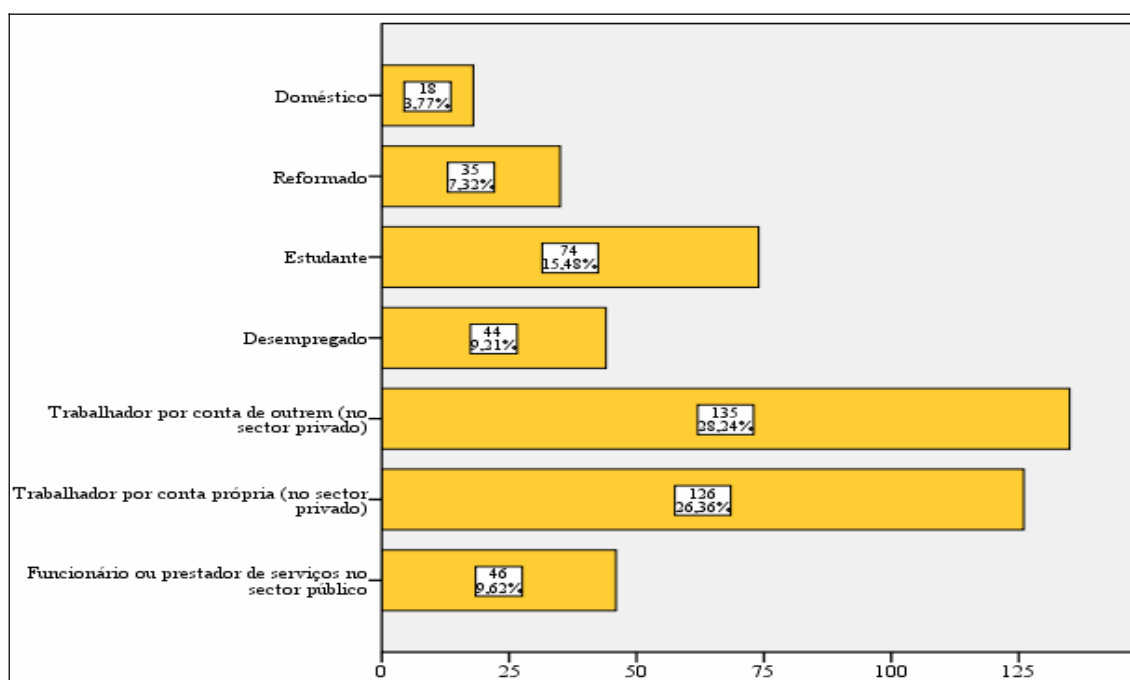


Gráfico 7: Situação na actividade económica - Global

Comparando, entre Câmaras Municipais, a situação na actividade económica (Gráfico 8), constatou-se o seguinte: a categoria de “funcionários ou prestadores de serviços no sector público” tem o registo mais elevado em Vieira do Minho (34,78%) e o mais baixo em Fafe (4,35%); “trabalhador por conta própria (no sector privado)” tem o registo mais elevado em Guimarães (19,05%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (8,73%); “trabalhador por conta de outrem (no sector privado)” tem o registo mais elevado em Vila Nova de Famalicão (21,48%) e o mais baixo em Vieira do Minho (5,93%); “desempregado” tem o registo mais elevado em Vieira do Minho (25%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (2,27%); “estudante” tem o registo mais elevado em Mondim de Basto (18,92%) e o mais baixo em Guimarães (6,76%); “reformado” tem o registo mais elevado em Mondim de Basto (25,71%) e o mais baixo em Vieira do Minho (2,86%); “doméstico” tem o registo mais elevado em Mondim de Basto e em Vieira do Minho (22,22%) e nenhum respondente em Guimarães.



Gráfico 8: Situação na actividade económica - por Câmara Municipal

Quando questionados sobre a assiduidade de contacto com a Câmara Municipal (Gráfico 9), apenas 1,26% respondentes referiram que era o primeira vez que visitavam o município. Destes, 4 registaram-se em Vila Nova de Famalicão, 1 em Vizela e outro em Fafe (Gráfico 10).

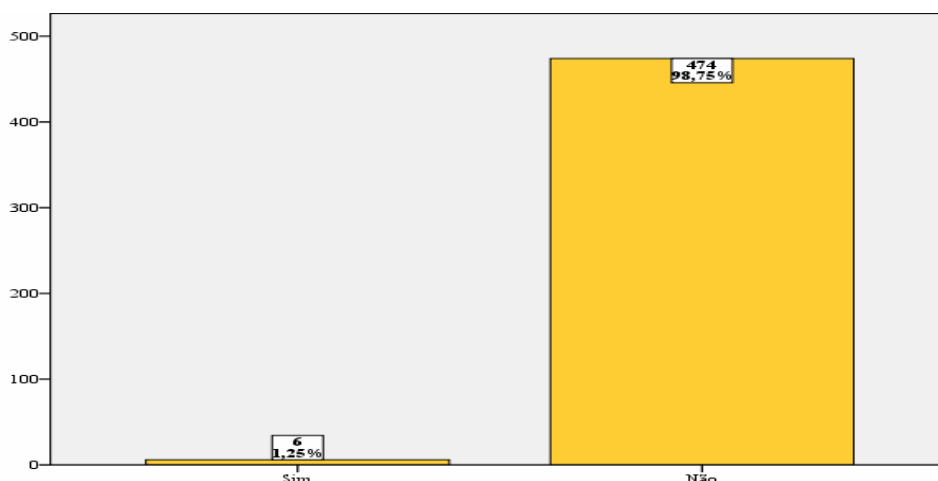


Gráfico 9: Primeira vez que visita a Câmara Municipal - Global

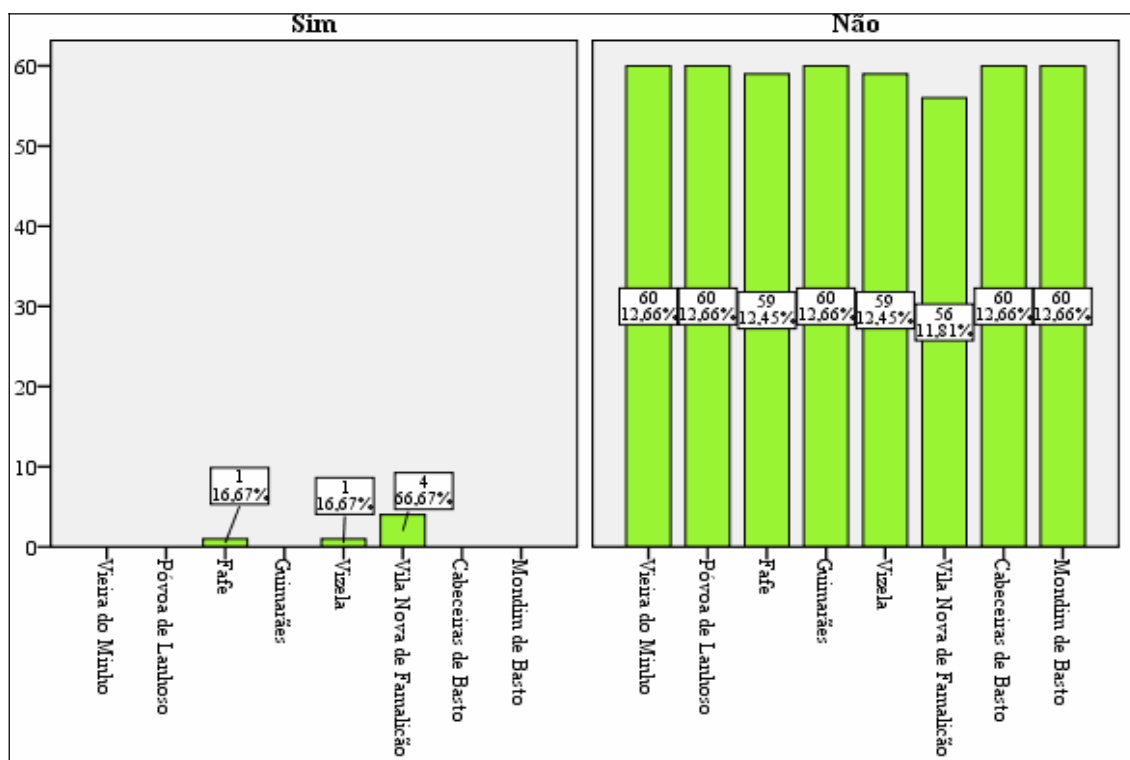


Gráfico 10: Primeira vez que visita a Câmara Municipal – por Câmara Municipal

Dos 98,75% que habitualmente afirmam se relacionar com a Câmara Municipal, cerca de 65% (Gráfico 11) referem que o fazem: “uma vez por mês” (22,78%); “uma vez por

ano” (15,61%); “mais de duas vezes por ano” (13,92%) e “mais de duas vezes por semana” (12,87%).

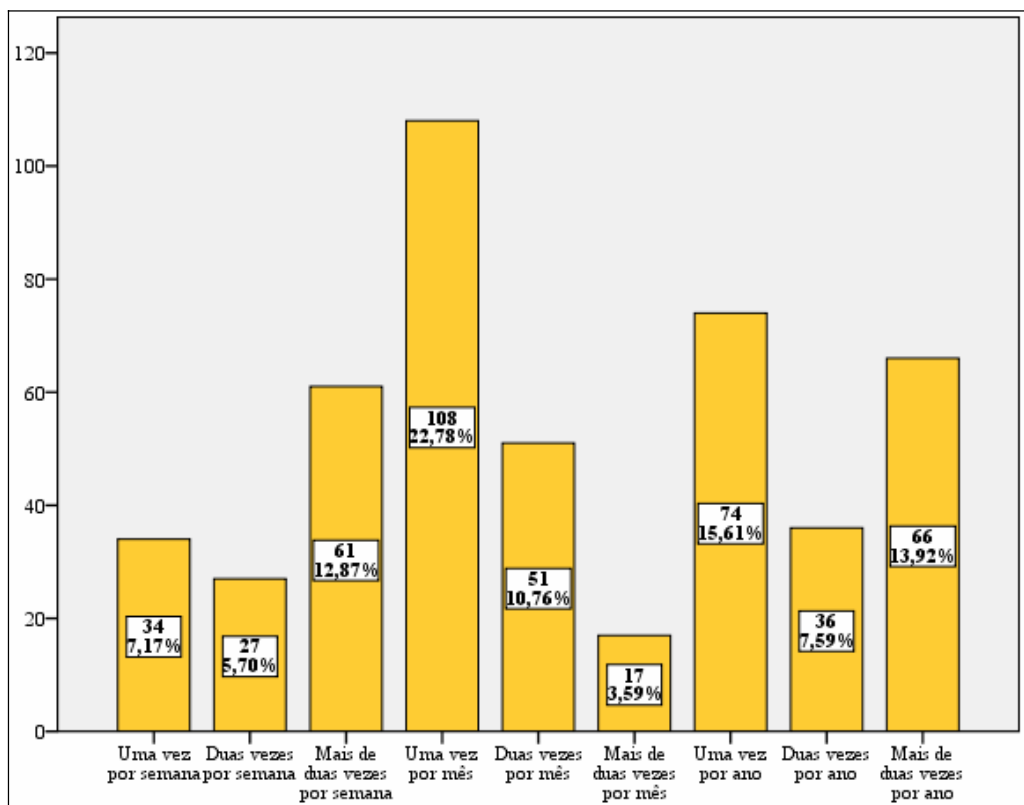


Gráfico 11: Frequência de deslocação à Câmara Municipal – Global

Comparando, entre Câmaras Municipais, a frequência de deslocação dos respondentes (Gráfico 12), constatou-se que: “uma vez por semana” o registo mais elevado é em Vieira do Minho (23,5%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (2,9%); “duas vezes por semana” o registo mais elevado é em Guimarães (29,6%) e em Mondim de Basto não há nenhum registo; “mais de duas vezes por semana” o registo mais elevado é em Fafe (23%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (4,9%); “uma vez por mês” o registo mais elevado é em Vizela (16,7%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (8,3%); “duas vezes por mês” o registo mais elevado é em Mondim de Basto (19,6%) e o mais baixo em Vila Nova de Famalicão (3,9%); “mais de duas vezes por mês” o registo mais elevado é em Cabeceiras de Basto (29,4%) e o mais baixo em Póvoa de Lanhoso, Fafe e Vizela (5,9%); “uma vez por ano” o registo mais elevado é em Vila Nova de Famalicão (21,6%) e o mais baixo em Póvoa de Lanhoso (4,1%); “duas vezes por ano” o registo mais elevado é em Póvoa de Lanhoso (27,8%) e o mais baixo em Cabeceiras de Basto (2,8%); “mais de duas vezes por ano” o registo mais elevado é em Vila Nova de Famalicão (21,22%) e o mais baixo em Vieira do Minho (4,5%).



Gráfico 12: Frequência de deslocação à Câmara Municipal – por Câmara Municipal

Ao analisar-se a relação entre o concelho de residência e a Câmara Municipal onde se deslocou (Gráfico 13), constatou-se que em todos os respondentes há uma ligação muito forte, sempre superior a 96%, entre o concelho nativo e o respectivo município. Daqui se concluiu que, nesta amostra, os “clientes” das Câmaras Municipais são quase todos residentes nesse mesmo concelho e, ainda, nas situações residuais há uma relação muito forte de proximidade geográfica com as Câmaras Municipais vizinhas.

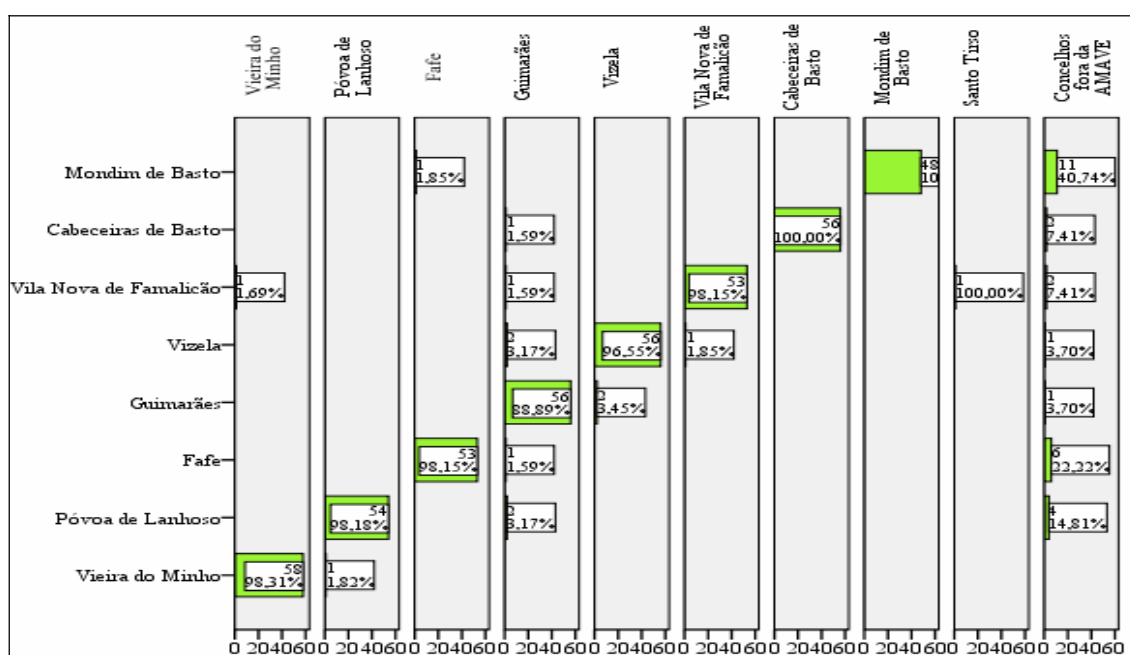


Gráfico 13: Relação entre o concelho de residência e a deslocação à Câmara Municipal

4.2 Apresentação, fiabilidade e validade dos dados

Os dados serão apresentados para a sua globalidade e para cada uma das oito Câmaras Municipais da AMAVE NUTIII/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto).

Estes dados serão apresentados de acordo com a variável em questão (imagem, expectativas, qualidade apercebida, valor apercebido, satisfação, lealdade e reclamações) e dispostos na mesma ordem do questionário, para que a análise de conteúdo seja facilitada.

Os testes à fiabilidade e validade foram processados com base nos questionários recolhidos em cada Câmara Municipal, no sentido de assegurar a qualidade dos dados e das conclusões. Para o efeito, tal como preconiza Pestana e Gageiro (2005), analisou-se a fiabilidade do questionário, através do teste de consistência interna *Alfa de Cronbach* (tendo por base a bibliografia consultada, é o processo mais frequentemente utilizado para medir a fiabilidade de um inquérito de avaliação da satisfação), e depois a sua validade, através da análise factorial, usando o critério de Componentes Principais.

Quando o objectivo é avaliar a percepção dos respondentes em relação a determinada matéria, é crucial abonar que os resultados das respostas estão próximos do que é, na realidade, a opinião dos sujeitos. Além disso, há erros que podem resultar das características não estáveis do indivíduo conducentes à tendência para introduzir variações nos valores observados (Hill e Hill: 2005).

Como refere Hayes (2001), a fiabilidade é o “grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios, onde esses erros diminuem a confiabilidade das medições”. Assim sendo, a fiabilidade deve reflectir o quanto os valores observados estão relacionados com os valores verdadeiros e contenham o mínimo possível de erros aleatórios. Este autor acrescenta, ainda, que a fiabilidade mede o grau com que os valores obtidos através do questionário estão isentos de erros aleatórios. Por sua vez, a validade mede o quanto um inquérito avalia aquilo que se pretende que avalie.

4.2.1 Frequências: Análise Quantitativa

Vilares e Coelho (2005, p. 121) referem que “a análise univariada envolve uma multiplicidade de técnicas que se destinam a analisar uma variável de cada vez, enquanto que a bivariada diz respeito às técnicas de análise que envolvem duas variáveis. Inclui-se aqui a estimação de parâmetros populacionais como médias, totais, proporções e a realização de ensaios de hipóteses que envolvam apenas uma ou duas variáveis”.

Já Pestana e Gageiro (2005, p. 520) advertem que “a interpretação do valor das médias, por si só, não tem qualquer significado nas escalas de avaliação”, pois a sua utilidade “serve apenas para comparar a localização das distribuições dos vários itens, pelo que deve ser complementada pelas tabelas de frequências para cada item”. E acrescentam que a interpretação da média, em relação aos termos dos valores, pode levar a conclusões equivocadas, pois, independente do valor da média, o desvio padrão é quem determina a menor dispersão das respostas (a sua concentração).

Não obstante, Vilares e Coelho (2005, p. 121) afiançam que “muitas vezes se avança demasiado rápido para a fase da análise multivariada, sem que se tenha tirado partido de todas as potencialidades da análise univariada e bivariada, e até mesmo sem que esta tenha sido usada, para que o analista possa ganhar sensibilidade aos dados, fundamental para guiar a sua intuição na vasta diversidade de métodos multivariados”.

Por conseguinte, serão apresentadas as frequências de cada variável, as respectivas médias e desvios padrões e, ainda, uma análise comparativa em relação às médias de cada item do questionário, por Câmara Municipal, em relação à média global.

4.2.1.1 Dados Globais e individuais dos municípios da AMAVE NUTIII/Ave

Conforme descrito no capítulo anterior, neste estudo serão analisadas sete variáveis (imagem, expectativas, qualidade apercebida, valor apercebido, satisfação, reclamações e lealdade). Nas tabelas que se seguem são apresentados os resultados da frequência e percentagem de respostas em cada nível da escala, bem como a média (M) e o desvio padrão (DP) de cada questão.

A comparação das médias e dos desvios padrões para cada item, que compõe a variável “Imagem” (tabela 8), mostra que os inquiridos avaliam mais favoravelmente o facto da Câmara Municipal cumprir o seu mandato até ao fim (IMAG3), com 94,60% de concordância (M = 6,31; DP = 1,264) e menos favoravelmente o investimento na modernização dos serviços municipais (IMAG1), com 80,1% de concordância (M = 4,7; DP = 1,498).

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1		2		3		4		5		6		7		M	DP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Imagem	IMAG1	18	3,8	15	3,1	62	12,9	113	23,5	126	26,2	83	17,3	63	13,1	4,7	1,498
	IMAG2	22	4,6	27	5,6	51	10,6	95	19,8	97	20,2	87	18,1	101	21,0	4,84	1,693
	IMAG3	8	1,7	2	0,4	11	2,3	25	5,2	47	9,8	59	12,3	323	67,3	6,31	1,264
	IMAG4	36	7,5	17	3,5	45	9,4	77	16,0	98	20,4	87	18,1	120	25,0	4,93	1,799
	IMAG5	32	6,7	26	5,4	33	6,9	80	16,7	110	22,9	107	22,3	92	19,2	4,87	1,725

Tabela 8: Frequências da Imagem – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Imagem” em cada questão (tabela 9), constatou-se o seguinte:

- “A Câmara Municipal investe na modernização dos seus serviços” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Cabeceiras de Basto (5,13) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,18), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,70;
- “A Câmara Municipal é uma instituição em quem se pode confiar” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho e Fafe (5,42) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,93), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,84;
- “A Câmara Municipal cumprirá o seu mandato até ao fim” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho e Fafe (6,58) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (5,93), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 6,31;
- “A Câmara Municipal preocupa-se com as pessoas” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,77) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,05), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,93;

- “A Câmara Municipal contribuiu para melhorar a qualidade de vida das pessoas” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,37) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,27), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,87.

Médias da variável IMAGEM (1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente)	A Câmara Municipal investe na modernização dos seus serviços.	A Câmara Municipal é uma instituição em quem se pode confiar.	A Câmara Municipal cumprirá o seu mandato até ao fim.	A Câmara Municipal preocupa-se com as pessoas.	A Câmara Municipal contribuiu para melhorar a qualidade de vida das pessoas.
	Vieira do Minho	5,05	5,42	6,58	5,77
Póvoa de Lanhoso	4,80	5,07	6,28	5,43	5,10
Fafe	4,75	5,42	6,58	5,20	5,12
Guimarães	4,23	4,23	5,95	4,27	4,38
Vizela	5,05	5,38	6,40	5,43	5,32
V. N. Famalicão	4,18	3,93	5,93	4,05	4,27
Cabeceiras de Basto	5,13	4,88	6,57	4,98	5,15
Mondim de Basto	4,38	4,38	6,17	4,28	4,28
AMAve NUTIII/Ave	4,70	4,84	6,31	4,93	4,87

Tabela 9: Médias da variável Imagem – por Câmara Municipal

No que concerne às “Expectativas” (tabela 10), os inquiridos avaliam mais favoravelmente o facto da Câmara Municipal se preocupar com o atendimento das pessoas (EXP5) com 78,2% de concordância (M = 4,93; DP = 1,791) e avaliam menos favoravelmente a crença na Câmara Municipal em resolver os problemas logo à primeira (EXP3), com 47,3% de concordância (M = 3,36; DP = 1,62).

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente		1		2		3		4		5		6		7		M	DP
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Expectativas	EXP1	21	4,4	33	6,9	36	7,5	91	19,0	101	21,0	109	22,7	87	18,1	4,87	1,661
	EXP2	18	3,8	30	6,2	41	8,5	95	19,8	114	23,8	100	20,8	81	16,9	4,84	1,603
	EXP3	85	17,7	64	13,3	103	21,5	105	21,9	82	17,1	23	4,8	17	3,5	3,36	1,62
	EXP4	25	5,2	31	6,5	64	13,3	101	21,0	80	16,7	88	18,3	90	18,8	4,68	1,732
	EXP5	27	5,6	29	6,0	48	10,0	79	16,5	79	16,5	99	20,6	118	24,6	4,93	1,791

Tabela 10: Frequências das Expectativas – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Expectativas” em cada questão (tabela 11), constatou-se o seguinte:

- “*Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para resolver os meus assuntos*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho e Vizela (5,38) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,14), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,87;
- “*Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para oferecer os serviços que preciso*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente na Póvoa de Lanhoso (5,28) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,15), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,84;
- “*Acredito que a Câmara Municipal resolve os problemas logo à primeira*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (3,58) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (2,93), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,36;
- “*Acredito na competência dos funcionários da Câmara Municipal*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,40) e menos favoravelmente em Guimarães (3,72), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,68;
- “*Acredito que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,70) e menos favoravelmente em Guimarães (3,88), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,93.

Médias da variável EXPECTATIVAS	Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para resolver os meus assuntos.	Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para oferecer os serviços que preciso.	Acredito que a Câmara Municipal resolve os problemas logo à primeira.	Acredito na competência dos funcionários da Câmara Municipal.	Acredito que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas.
(1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente)					
Vieira do Minho	5,38	5,25	3,58	5,40	5,70
Póvoa de Lanhoso	5,34	5,28	3,57	4,82	5,27
Fafe	5,10	4,98	3,48	5,27	5,48
Guimarães	4,42	4,58	2,78	3,72	3,88
Vizela	5,38	5,05	3,76	5,35	5,68
V. N. Famalicão	4,14	4,15	2,93	3,78	3,92
Cabeceiras de Basto	4,80	4,95	3,57	4,35	4,55
Mondim de Basto	4,38	4,47	3,20	4,75	4,92
AMA VE NUTIII/Ave	4,87	4,84	3,36	4,68	4,93

Tabela 11: Médias da variável Expectativas – por Câmara Municipal

Por sua vez, na “Qualidade Apercebida” (tabela 12), os inquiridos avaliam mais favoravelmente o facto dos funcionários terem boa apresentação (QUALAP17) com 93,2% de concordância (M = 5,78; DP = 1,356) e menos favoravelmente a capacidade da Câmara Municipal cumprir tudo o que promete (QUALAP19), com 50,4% de concordância (M = 3,41; DP = 1,793).

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1		2		3		4		5		6		7		M	DP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Qualidade Apercebida	QUALAP1	23	4,8	31	6,5	79	17	115	24,0	90	18,8	72	15,0	69	14,4	4,48	1,648
	QUALAP2	38	7,9	55	11,5	63	13,1	90	18,8	84	17,5	74	15,4	76	15,8	4,36	1,843
	QUALAP3	40	8,3	41	8,5	51	10,6	53	11,0	69	14,4	91	19,0	133	27,7	4,83	1,983
	QUALAP4	31	6,5	44	9,2	50	10,4	77	16,0	89	18,5	75	15,6	114	23,8	4,73	1,864
	QUALAP5	29	6,0	37	7,7	63	13,1	99	20,6	90	18,8	83	17,3	77	16,0	4,55	1,739
	QUALAP6	29	6,0	42	8,8	60	12,5	92	19,2	97	20,2	87	18,1	73	15,2	4,54	1,741
	QUALAP7	21	4,4	28	5,8	46	9,6	69	14,4	87	18,1	87	18,1	122	25,4	5,00	1,756
	QUALAP8	52	10,8	34	7,1	58	12,1	85	17,7	74	15,4	80	16,7	76	15,8	4,39	1,909
	QUALAP9	68	14,2	47	9,8	70	14,6	89	18,5	91	19,0	68	14,2	47	9,8	4,00	1,859
	QUALAP10	40	8,3	41	8,5	70	14,6	71	14,8	90	18,8	91	19,0	77	16,0	4,48	1,845
	QUALAP11	56	11,7	56	11,7	63	13,1	73	15,2	55	11,5	71	14,8	98	20,4	4,31	2,043
	QUALAP12	20	4,2	22	4,6	29	6,0	71	14,8	86	17,9	87	18,1	164	34,2	5,29	1,716
	QUALAP13	36	7,5	29	6,0	39	8,1	59	12,3	70	14,6	105	21,9	137	28,5	5,02	1,896
	QUALAP14	110	22,9	63	13,1	45	9,4	64	13,3	39	8,1	63	13,1	91	19,0	3,87	2,245
	QUALAP15	19	4,0	20	4,2	31	6,5	85	17,7	76	15,8	100	20,8	147	30,6	5,23	1,686
	QUALAP16	10	2,1	15	3,1	42	8,8	52	10,8	84	17,5	113	23,5	164	34,2	5,46	1,572
	QUALAP17	2	0,4	9	1,9	22	4,6	60	12,5	74	15,4	114	23,8	199	41,5	5,78	1,356
	QUALAP18	5	1,0	15	3,1	36	7,5	72	15,0	76	15,8	129	26,9	146	30,4	5,44	1,482
	QUALAP19	103	21,5	62	12,9	69	14,4	107	22,3	74	15,4	35	7,3	26	5,4	3,41	1,793
	QUALAP20	33	6,9	30	6,2	63	13,1	102	21,2	93	19,4	83	17,3	75	15,6	4,55	1,734
	QUALAP21	74	15,4	62	12,9	84	17,5	96	20,0	82	17,1	56	11,7	23	4,8	3,65	1,747
	QUALAP22	78	16,2	57	11,9	77	16,0	89	18,5	83	17,3	48	10,0	37	7,7	3,71	1,835
	QUALAP23	20	4,2	25	5,2	43	9,0	99	20,6	56	11,7	98	20,4	86	17,9	4,84	1,711
	QUALAP24	14	2,9	18	3,8	26	5,4	60	12,5	70	14,6	130	27,1	145	30,2	5,43	1,595
	QUALAP25	25	5,2	26	5,4	45	9,4	93	19,4	96	20,0	88	18,3	107	22,3	4,88	1,719
	QUALAP26	37	7,7	47	9,8	47	9,8	92	19,2	80	16,7	83	17,3	87	18,1	4,54	1,856
	QUALAP27	10	2,1	19	4,0	27	5,6	66	13,8	68	14,2	106	22,1	184	38,3	5,54	1,589
	QUALAP28	18	3,8	28	5,8	43	9,0	107	22,3	81	16,9	104	21,7	97	20,2	4,89	1,654
	QUALAP29	6	1,2	12	2,5	31	6,5	56	11,7	78	16,2	121	25,2	176	36,7	5,61	1,465
	QUALAP30	20	4,2	22	4,6	53	11,0	69	14,4	99	20,6	101	21,0	115	24,0	5,02	1,687
	QUALAP31	15	3,1	24	5,0	36	7,5	81	16,9	102	21,2	123	25,6	98	20,4	5,07	1,580

Tabela 12: Frequências da Qualidade apercebida – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Qualidade Apercebida” em cada questão (tabela 13), constatou-se o seguinte:

- *“É fácil avaliar a qualidade da Câmara Municipal”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (4,95) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,02), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,48;
- *“A Câmara Municipal dá a cada pessoa toda a atenção”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,1) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,37), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,36;
- *“O horário de funcionamento dos serviços de atendimento é adequado às necessidades das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,68) e menos favoravelmente em Guimarães (3,83), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,83;
- *“Os funcionários dão toda a atenção a cada pessoa que atendem.”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,43) e menos favoravelmente em Guimarães (3,55), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,73;
- *“A Câmara Municipal preocupa-se em servir verdadeiramente as pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,25) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,53), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,55;
- *“Os funcionários compreendem as necessidades de cada pessoa (“cada caso é um caso”)”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,45) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,6), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,54;
- *“Os modelos de requerimento têm uma linguagem simples”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,52) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,88), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5;
- *“Os funcionários informam o percurso que os processos passarão até serem resolvidos”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,02) e menos favoravelmente em Guimarães (3,51), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,39;

- *“Os funcionários são rápidos a resolver os assuntos”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (4,73) e menos favoravelmente em Guimarães (3,05), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4;
- *“Os funcionários estão sempre disponíveis para ajudar”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,27) e menos favoravelmente em Guimarães (3,42), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,48;
- *“Os funcionários mandam as pessoas para outros serviços sem explicar onde se resolve o assunto”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,02) e menos favoravelmente na Póvoa de Lanhoso (3,95), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,31;
- *“A localização dos serviços de atendimento é adequada às necessidades das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Mondim de Basto (6) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,95), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,29;
- *“As placas de sinalização identificam claramente a localização dos serviços”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente na Póvoa de Lanhoso (6) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,1), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,02;
- *“Os locais de atendimento são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,8) e menos favoravelmente em Fafe (2,32), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,87;
- *“O equipamento dos serviços de atendimento é moderno”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (6,2) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,86), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,87;
- *“Os locais de atendimento são agradáveis”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (6,28) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,1), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,46;

- *“Os funcionários têm boa apresentação”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Mondim de Basto (6,3) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,77), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,78;
- *“Os funcionários têm boa apresentação”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (6,47) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,12), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,44;
- *“A Câmara Municipal cumpre tudo o que promete”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (4,13) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (2,64), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,41;
- *“A Câmara Municipal mostra interesse em resolver os problemas das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,27) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,52), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,55;
- *“A Câmara Municipal presta correctamente o serviço logo à primeira vez”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (4,29) e menos favoravelmente em Guimarães (2,78), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,65;
- *“A Câmara Municipal cumpre os prazos a que se compromete”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (4,47) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (2,97), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,71;
- *“A Câmara Municipal tem as bases de dados (registos) sempre actualizadas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,51) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,98), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,84;
- *“A Câmara Municipal oferece às pessoas uma variedade de meios de contactos”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,89) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,8), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,43;
- *“Os funcionários merecem toda a confiança das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,72) e menos

- favoravelmente em Guimarães (3,83), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,88;
- *“A Câmara Municipal actua sempre de boa fé”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente na Póvoa de Lanhoso (5,26) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,7), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,54;
 - *“Os funcionários atendem sempre com educação”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (6,3) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,33), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,54;
 - *“Os funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às perguntas das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Fafe (5,48) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,02), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,89;
 - *“Os funcionários utilizam uma linguagem simples”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (6,2) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,58), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,61;
 - *“Os funcionários esclarecem as dúvidas das pessoas”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,68) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,05), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,02;
 - *“Globalmente, a Câmara Municipal presta um serviço de qualidade”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,75) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,22), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,07.

Quanto ao “Valor Apercebido” (tabela 14), os inquiridos avaliam mais favoravelmente o facto dos meios de pagamento serem adequados às necessidades das pessoas (VALAP4) com 84% de concordância (M = 5,89; DP = 1,383) e avaliam menos favoravelmente as taxas e os preços cobrados serem exagerados (VALAP1), com 32,7% de concordância (M = 2,90; DP = 1,853).

Médias da variável Qualidade Apercebida	Vieira do Minho	Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	Vizela	V. N. Famalicão	Cabeceiras de Basto	Mondim de Basto	MÉDIA
É fácil avaliar a qualidade da Câmara Municipal.	4,95	4,23	4,57	4,35	4,75	4,02	4,38	4,62	4,48
A Câmara Municipal dá a cada pessoa toda a atenção.	5,1	4,83	4,5	3,5	4,97	3,37	4,13	4,48	4,36
O horário de funcionamento dos serviços de atendimento é adequado às necessidades das pessoas.	5,68	4,59	4,98	3,83	5,15	4,28	4,8	5,32	4,83
Os funcionários dão toda a atenção a cada pessoa que atendem.	5,32	5,03	5,28	3,55	5,43	3,87	4,42	4,93	4,73
A Câmara Municipal preocupa-se em servir verdadeiramente as pessoas.	5,17	4,83	4,85	3,7	5,25	3,53	4,55	4,53	4,55
Os funcionários compreendem as necessidades de cada pessoa (“cada caso é um caso”).	5,15	4,5	4,93	3,8	5,45	3,6	4,25	4,63	4,54
Os modelos de requerimento têm uma linguagem simples.	5,32	5,45	4,98	4,71	5,52	3,88	5,04	5,17	5
Os funcionários informam o percurso que os processos passarão até serem resolvidos.	4,91	4,73	4,58	3,51	5,02	3,68	4,63	4,15	4,39
Os funcionários são rápidos a resolver os assuntos.	4,47	4,25	4,48	3,05	4,73	3,23	3,82	3,97	4
Os funcionários estão sempre disponíveis para ajudar.	5,07	4,75	5,03	3,42	5,27	3,6	4,2	4,52	4,48
Os funcionários mandam as pessoas para outros serviços sem explicar onde se resolve o assunto.	4,66	3,95	4,31	4,02	5,02	4,02	4,18	4,37	4,31
A localização dos serviços de atendimento é adequada às necessidades das pessoas.	5,83	5,88	5,45	4,95	5,33	4,08	4,82	6	5,29
As placas de sinalização identificam claramente a localização dos serviços.	5,82	6	5,47	4,23	5,42	4,1	4,42	4,72	5,02
Os locais de atendimento são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida.	5,53	3,62	2,32	3,55	5,8	2,82	3,14	4,12	3,87
O equipamento dos serviços de atendimento é moderno.	6,2	5,48	5,33	4,57	5,73	3,86	4,88	5,78	5,23
Os locais de atendimento são agradáveis.	6,28	6	5,97	4,65	6,02	4,1	4,78	5,87	5,46
Os funcionários têm boa apresentação.	6,2	6,1	6,27	5,28	6,1	4,77	5,2	6,3	5,78
As instalações do serviço de atendimento estão em bom estado de conservação.	6,47	6	6,03	4,68	5,88	4,12	4,68	5,68	5,44
A Câmara Municipal cumpre tudo o que promete.	4,13	3,33	3,47	2,95	3,81	2,64	3,77	3,17	3,41
A Câmara Municipal mostra interesse em resolver os problemas das pessoas.	5,27	4,92	4,92	3,78	5,08	3,52	4,65	4,25	4,55
A Câmara Municipal presta correctamente o serviço logo à primeira vez.	4,03	4,1	3,82	2,78	4,29	2,88	3,77	3,53	3,65
A Câmara Municipal cumpre os prazos a que se compromete.	4,19	3,93	3,68	3,2	4,47	2,97	3,75	3,55	3,71
A Câmara Municipal tem as bases de dados (registos) sempre actualizadas.	5,51	5,1	5,21	4,08	5,25	3,98	4,76	4,86	4,84
A Câmara Municipal oferece às pessoas uma variedade de meios de contactos	5,74	5,74	5,47	4,9	5,89	4,8	5,27	5,64	5,43
Os funcionários merecem toda a confiança das pessoas.	5,72	4,8	5,32	3,83	5,37	3,97	4,53	5,48	4,88
A Câmara Municipal actua sempre de boa fé.	5,25	5,26	4,86	3,98	4,93	3,7	4,07	4,28	4,54
Os funcionários atendem sempre com educação.	6,25	5,7	6,02	4,62	6,3	4,33	5,18	5,88	5,54
Os funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às perguntas das pessoas.	5,4	5,07	5,48	4,07	5,43	4,02	4,55	5,12	4,89
Os funcionários utilizam uma linguagem simples.	6,03	5,88	6,1	4,7	6,2	4,58	5,47	5,95	5,61
Os funcionários esclarecem as dúvidas das pessoas.	5,62	5,24	5,42	4,13	5,68	4,05	4,85	5,18	5,02
Globalmente, a Câmara Municipal presta um serviço de qualidade.	5,72	5,36	5,45	4,28	5,75	4,22	4,88	4,92	5,07

Tabela 13: Médias da variável Qualidade Apercebida – por Câmara Municipal

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1		2		3		4		5		6		7		M	DP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Valor Apercebido	VALAP1	149	31,0	68	14,2	67	14,0	65	13,5	42	8,8	26	5,4	24	5,0	2,90	1,853
	VALAP2	103	21,5	59	12,3	66	13,8	78	16,2	52	10,8	44	9,2	39	8,1	3,46	1,955
	VALAP3	15	3,1	12	2,5	20	4,2	37	7,7	56	11,7	110	22,9	191	39,8	5,72	1,587
	VALAP4	4	0,8	12	2,5	14	2,9	42	8,8	49	10,2	116	24,2	196	40,8	5,89	1,383
	VALAP5	34	7,1	21	4,4	30	6,2	52	10,8	40	8,3	64	13,3	75	15,6	4,69	1,983
	VALAP6	39	8,1	21	4,4	43	9,0	61	12,7	70	14,6	75	15,6	87	18,1	4,70	1,906

Tabela 14: Frequências do Valor apercebido – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Valor Apercebido” em cada questão (tabela 15), constatou-se o seguinte:

- “As taxas e os preços cobrados são exagerados” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Guimarães (1,96) e menos favoravelmente em Mondim de Basto (3,77), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 2,90;
- “A qualidade dos serviços justifica as taxas e preços cobrados” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (4,28) e menos favoravelmente em Guimarães (2,61), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,46;
- “O processo de pagamento é simples” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (6,52) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,96), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,72;
- “Os meios de pagamento são adequados às necessidades das pessoas” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (6,46) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (5,37), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,89;
- “As facilidades de pagamento são adequadas às necessidades das pessoas” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho e Vizela (5,32) e menos favoravelmente em Cabeceiras de Basto (3,74), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,69;
- “Os prazos de pagamento são adequados às necessidades das pessoas” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,49) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,98), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,70.

Médias da variável Valor Apercebido	As taxas e os preços cobrados são exagerados.	A qualidade dos serviços justifica as taxas e preços cobrados.	O processo de pagamento é simples.	Os meios de pagamento são adequados às necessidades das pessoas	As facilidades de pagamento são adequadas às necessidades das pessoas	Os prazos de pagamento são adequados às necessidades das pessoas.
(1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente)						
Vieira do Minho	3,45	4,28	5,78	5,86	5,32	5,13
Póvoa de Lanhoso	2,36	3,27	5,91	6,04	4,44	4,96
Fafe	3,35	3,73	6,14	6,06	5,20	5,06
Guimarães	1,96	2,61	5,26	5,88	4,78	4,07
Vizela	2,72	3,87	6,52	6,46	5,32	5,49
V. N. Famalicão	2,58	2,88	4,96	5,37	4,16	3,98
Cabeceiras de Basto	3,12	3,05	5,68	5,64	3,74	4,56
Mondim de Basto	3,77	4,17	5,56	5,87	4,58	4,60
AMAVE NUTIII/Ave	2,90	3,46	5,72	5,89	4,69	4,70

Tabela 15: Médias da variável Valor Apercebido – por Câmara Municipal

Já em relação à “Satisfação” (tabela 16), os inquiridos avaliam mais favoravelmente com a satisfação da imagem global da Câmara Municipal (SATISF1) com 82,3% de concordância (M = 5,16; DP = 1,691) e avaliam menos favoravelmente a satisfação com as taxas e os preços cobrados pela Câmara Municipal (SATISF5), com 43,4% de concordância (M = 3,33; DP = 1,923).

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente		1		2		3		4		5		6		7		M	DP
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Satisfação	SATISF1	24	5,0	16	3,3	45	9,4	58	12,1	90	18,8	124	25,8	123	25,6	5,16	1,691
	SATISF2	24	5,0	28	5,8	43	9,0	65	13,5	88	18,3	105	21,9	127	26,5	5,06	1,760
	SATISF3	14	2,9	19	4,0	46	9,6	83	17,3	82	17,1	120	25,0	116	24,2	5,13	1,607
	SATISF4	19	4,0	38	7,9	47	9,8	85	17,7	96	20,0	103	21,5	91	19,0	4,82	1,694
	SATISF5	119	24,8	52	10,8	64	13,3	80	16,7	59	12,3	38	7,9	31	6,5	3,33	1,923
	SATISF6	25	5,2	30	6,2	49	10,2	79	16,5	78	16,2	115	24,0	104	21,7	4,91	1,753
	SATISF7	51	10,6	29	6,0	49	10,2	87	18,1	78	16,2	112	23,3	74	15,4	4,55	1,868
	SATISF8	59	12,3	47	9,8	80	16,7	69	14,4	92	19,2	77	16,0	54	11,2	4,12	1,876

Tabela 16: Frequências da Satisfação – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Satisfação” em cada questão (tabela 17), constatou-se o seguinte:

- “Estou satisfeito com a imagem global da Câmara Municipal” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,85) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (4,38), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,16;

- *“Estou satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal tem para comigo”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,73) e menos favoravelmente em Guimarães (3,97), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,06;
- *“Estou satisfeito com o funcionamento dos serviços de atendimento”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,95) e menos favoravelmente em Guimarães (4,08), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 5,13;
- *“Estou satisfeito com os serviços prestados pela Câmara Municipal”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,48) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,95), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,82;
- *“Estou satisfeito com as taxas e os preços cobrados pela Câmara Municipal”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (4,40) e menos favoravelmente em Guimarães (2,09), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 3,33;
- *“Globalmente, estou satisfeito com a Câmara Municipal”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,68) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,93), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,91;
- *“O desempenho da Câmara Municipal corresponde àquilo que estava à espera”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,23) e menos favoravelmente em Guimarães (3,57), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,55;
- *“O desempenho da Câmara Municipal está ao mesmo nível da Câmara Municipal ideal”* - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (4,90) e menos favoravelmente em Guimarães (3,27), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,12.

Médias da variável Satisfação	Estou satisfeito com a imagem global da Câmara Municipal.	Estou satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal tem para comigo.	Estou satisfeito com o funcionamento dos serviços de atendimento.	Estou satisfeito com os serviços prestados pela Câmara Municipal	Estou satisfeito com as taxas e os preços cobrados pela Câmara Municipal.	Globalmente, estou satisfeito com a Câmara Municipal.	O desempenho da Câmara Municipal corresponde aquilo que estava à espera.	O desempenho da Câmara Municipal está ao mesmo nível da Câmara Municipal ideal.
	(1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente)							
Vieira do Minho	5,85	5,73	5,95	5,47	4,40	5,68	5,23	4,90
Póvoa de Lanhoso	5,63	5,65	5,62	5,20	3,19	5,38	5,15	4,42
Fafe	5,62	5,55	5,63	5,22	3,80	5,28	4,88	4,26
Guimarães	4,40	3,97	4,08	3,97	2,09	3,98	3,57	3,27
Vizela	5,43	5,43	5,77	5,48	3,57	5,33	5,10	4,53
V. N. Famalicão	4,38	4,10	4,12	3,95	2,81	3,93	3,70	3,50
Cabeceiras de	5,02	4,90	4,73	4,57	2,92	4,85	4,62	4,12
Mondim de Basto	4,97	5,13	5,17	4,75	4,04	4,82	4,15	3,97
AMAVE NUTIII/Ave	5,16	5,06	5,13	4,82	3,33	4,91	4,55	4,12

Tabela 17: Médias da variável Satisfação – por Câmara Municipal

Questionados acerca da “Lealdade” (tabela 18), os inquiridos avaliam mais favoravelmente a intenção de recorrerem a outra Câmara Municipal para resolver os seus assuntos (LEAL1) com 67,1% de concordância (M = 4,72; DP = 2,261) e avaliam menos favoravelmente o recurso à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos (LEAL3), com 32,2% de concordância (M = 2,91; DP = 2,170).

1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1		2		3		4		5		6		7		M	DP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Lealdade	LEAL1	70	14,6	41	8,5	43	9,0	43	9,0	58	12,1	41	8,5	180	37,5	4,72	2,261
	LEAL2	110	22,9	15	3,1	20	4,2	48	10,0	29	6,0	33	6,9	204	42,5	4,71	2,488
	LEAL3	195	40,6	69	14,4	53	11,0	41	8,5	30	6,2	19	4,0	65	13,5	2,91	2,170
	LEAL4	68	14,2	21	4,4	31	6,5	89	18,5	59	12,3	71	14,8	139	29,0	4,71	2,087

Tabela 18: Frequências da Lealdade – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as médias da variável “Lealdade” em cada questão (tabela 19), constatou-se o seguinte:

- “Recorreria a outra Câmara Municipal para resolver os meus assuntos” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vizela (5,48) e menos favoravelmente em Guimarães (4,15), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,72;

- “*Votaria no actual Presidente da Câmara Municipal*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,60) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,52), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,71;
- “*Recorreria à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (3,95) e menos favoravelmente em Guimarães (1,68), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 2,91;
- “*Recomendaria esta Câmara Municipal a amigos ou colegas*” - os inquiridos avaliam mais favoravelmente em Vieira do Minho (5,40) e menos favoravelmente em Vila Nova de Famalicão (3,80), sendo a média da AMAVE NUTIII/Ave: 4,71.

Médias da variável Lealdade (1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente)	Recorreria a outra Câmara Municipal para resolver os meus assuntos.	Votaria no actual Presidente da Câmara Municipal.	Recorreria à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos.	Recomendaria esta Câmara Municipal a amigos ou colegas.
Vieira do Minho	5,17	5,60	3,95	5,40
Póvoa de Lanhoso	5,05	5,15	2,80	5,07
Fafe	4,40	5,49	2,78	5,20
Guimarães	4,15	4,18	1,68	4,08
Vizela	5,48	4,81	3,35	5,23
V. N. Famalicão	4,62	3,52	2,78	3,80
Cabeceiras de Basto	4,73	4,98	3,00	4,58
Mondim de Basto	4,19	3,97	3,00	4,33
AMAVE NUTIII/Ave	4,72	4,71	2,91	4,71

Tabela 19: Médias da variável Lealdade – por Câmara Municipal

Por último, no que diz respeito às “Reclamações” (tabela 20), mais concretamente às questões dicotómicas, 98,2% dos munícipes responderam nunca terem reclamado, no Livro de Reclamações da Câmara Municipal. Destes, 77,3% acrescentam, ainda, desconhecerem as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida.

Dos 8 inquiridos que afirmaram já ter reclamado, 37,5% referem que não tiveram resposta à sua reclamação. Voltando à escala de avaliação, aqueles que tiveram resposta à sua reclamação (62,5%) avaliam desfavoravelmente (tabela 21) a atenção que a Câmara Municipal empregou à sua reclamação, com 75% de desconcórdias ($M = 2,75$; $DP = 2,872$).

Reclamações	Resposta	Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?		Conhece as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida?		Teve resposta à sua reclamação?	
		F	%	F	%	F	%
	Sim	8	1,7	88	18,3	3	37,5
Não	472	98,3	371	77,3	5	62,5	

Tabela 20: Número de reclamações, conhecimento das fases e n.º de respostas – Global

A reclamação mereceu a melhor atenção por parte da Câmara Municipal.																	
1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1		2		3		4		5		6		7		M	DP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Reclamações	2	50	1	25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25	2,75	2,872	

Tabela 21: Atenção da Câmara Municipal às reclamações – Global

Em relação a cada Câmara Municipal, comparando as respostas às questões da variável “Reclamações”, constatou-se o seguinte:

- “Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?” (tabela 22) - 4 inquiridos responderam ter formalizado reclamações no livro de reclamações da Câmara Municipal de Guimarães; 2 em Fafe; 1 na Póvoa de Lanhoso; 1 em Vila Nova de Famalicão.

Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?		Vieira do Minho	Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	Vizela	Vila Nova Famalicão	Cabeceiras Basto	Mondim de Basto
Total	Sim	8	1	2	4	0	1	0	0
	Não	472	60	59	58	56	60	59	60
		480	60	60	60	60	60	60	60

Tabela 22: Número de municípios que formalizam reclamações – por Câmara Municipal

Destes, e em relação ao seu nível de habilitações (tabela 23), 3 responderam possuir “Licenciatura”, 2 “Entre o 1º e o 4º ano de escolaridade”, 1 “Entre o 5º e o 6º ano de escolaridade”, 1 “Entre o 7º e o 9º ano de escolaridade” e 1 “Entre o 10º e o 12º ano de escolaridade”.

Nível de instrução versus Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?		Não sabe ler, nem escrever	Entre o 1º e o 4º ano de escolaridade	Entre o 5º e o 6º ano de escolaridade	Entre o 7º e o 9º ano de escolaridade	Entre o 10º e o 12º ano de escolaridade	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Total	Sim	8	2	1	1	1	0	3	0	0
	Não	468	74	43	89	159	18	81	2	1
		476	76	44	90	160	18	84	2	1

Tabela 23: Cruzamento do nível de habilitações com o número de municípios que formalizam reclamações - por Câmara Municipal

- “Se respondeu não, indique: Conhece as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida?” (tabela 24) - os inquiridos revelam-se mais conhecedores em Vieira do Minho (31%) e menos conhecedores em Cabeceiras de Bastos (11,9%).

Se respondeu não, indique: Conhece as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida?		Vieira do Minho	Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	Vizela	Vila Nova Famalicão	Cabeceiras Basto	Mondim de Basto	
Total	Sim (n.º)	88	18	10	11	9	13	10	7	10
	Sim (%)	19,2%	31,0%	17,5%	20,8%	16,1%	22,8%	16,9%	11,9%	16,7%
	Não (n.º)	371	40	47	42	47	44	49	52	50
	Não (%)	80,8%	69,0%	82,5%	79,2%	83,9%	77,2%	83,1%	88,1%	83,3%
		459	58	57	53	56	57	59	59	60

Tabela 24: Número de municípios conhecedores das fases das reclamações – por Câmara Municipal

- “Se respondeu sim, indique: Teve resposta à sua reclamação?” (tabela 25) - os inquiridos responderam não ter resposta de 3 reclamações formalizadas em Guimarães, uma em Vila Nova de Famalicão e outra em Fafe.

Se respondeu sim, indique: Teve resposta à sua reclamação?		Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	Vila Nova Famalicão
Total	Sim (n.º)	3	1	1	0
	Sim (%)	37,5%	100,0%	50,0%	,0%
	Não (n.º)	5	0	1	1
	Não (%)	62,5%	,0%	50,0%	100,0%
		8	1	2	4

Tabela 25: Número de municípios sem resposta às suas reclamações – por Câmara Municipal

- “Se teve resposta à sua reclamação, indique: A reclamação mereceu a melhor atenção por parte da Câmara Municipal?” (tabela 26) - dos inquiridos que responderam a esta questão, apenas a resposta dada em Guimarães mereceu a concordância plena do município, enquanto que as outras 3 (uma da Póvoa de Lanhoso e duas de Fafe) mereceram a discórdia total ou quase total.

Se teve resposta à sua reclamação, indique: A reclamação mereceu a melhor atenção por parte da Câmara Municipal?		Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	TOTAL
Escala	1- Discordo Totalmente	1	1	0	2
	2 – Discordo bastante	0	1	0	1
	7- Concordo Totalmente	0	0	1	1
Total		1	2	1	4

Tabela 26: Avaliação dos inquiridos à atenção dada às suas reclamações – por Câmara Municipal

4.2.2 Análise Multivariada dos resultados: Análise Factorial¹⁵

Como preconizam Hill e Hill (2005), não é possível calcular um valor numérico para a validade de conteúdo dos questionários, mas é possível fazê-lo para a validade teórica, por meio de técnicas estatísticas.

Há certas percepções ou atributos que pela sua génese detêm uma natureza multidimensional, como é o caso da satisfação dos múnicipes. Como tal, esta particularidade faz com que não sejam não seja directamente observada. Para o efeito, é sugerida a análise multivariada, uma vez que possui técnicas estatísticas que foram desenvolvidas para lidar com grupos de variáveis, permitindo a sua análise simultânea e recomendada para analisar os fenómenos humanos, designadamente a medição de atitudes e percepções, que comumente estão presentes nos estudos de satisfação do cliente (Vilares e Coelho, 2005).

Com efeito, e sendo uma das ferramentas do método multivariado, recorreu-se à análise factorial, com o intuito de estimar a validade da medida de cada grupo de questões apostas no questionário, dado tratar-se de:

(...) um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (factores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais. (Pestana e Gageiro, 2005, p. 487).

Também Fortin (2000, p. 232) considera que a análise factorial é o modo de “determinar correlações entre os enunciados e os grupos de enunciados a fim de destacar factores que expliquem estas correlações. Ou, ainda, para Vilares e Coelho (2005), a análise factorial é:

(...) uma designação genérica que engloba vários procedimentos estatísticos usados para a redução de dados , i. é., procedimentos que permitem reduzir a informação contida numa matriz de dados, substituindo as variáveis originais por um número menor de variáveis compósitas ou factores (Vilares e Coelho, 2005, p. 150).

¹⁵ Este tópico baseia-se, sobretudo, no livro de Maria Helena Pestana e João Nunes Gageiro (2005). Análise de Dados para Ciências Sociais. Lisboa, Sílabo.

A análise factorial subentende a existência de um número menor de variáveis não observáveis, subjacentes aos dados (factores), que espelham o que existe de comum nas variáveis originais. Como tal, visa listar factores subjacentes num grupo de variáveis e estimar o seu peso e as variâncias, para que as covariâncias e as correlações estejam o mais próximo possível dos valores observados (Pestana e Gageiro, 2005).

Para Vilares e Coelho (2005), os métodos multivariados podem ser divididos em dois grandes blocos: os métodos descritivos, que visam explorar relações ou interdependências, e os métodos explicativos, destinados a determinar dependências.

Neste estudo, que não pretende estabelecer qualquer tipo de relações de causalidade nem modelar fenómenos, optou-se pelo método descritivo visto tratar-se daquele que melhor se adequa a esse propósito, ou seja, descrever de forma sintética a estrutura dos resultados e o modo como as variáveis/atributos se relacionam.

Pestana e Gageiro (2005) consideram que, para se encontrar factores (ou variáveis) subjacentes num grupo de variáveis, é fundamental que o tamanho da amostra seja grande, para garantir que numa segunda análise os mesmos factores se mantenham. Para Hill e Hill (2000), uma amostra com número de variáveis inferior a 15 deve possuir no mínimo 10 vezes o valor da quantidade de variáveis. Neste estudo, conforme já referido, o tamanho da amostra é de 480 respondentes e um total de 7 variáveis.

Para a extracção dos factores, é utilizado o método de estimação das componentes principais, que, segundo Pestana e Gageiro (2005), é um procedimento estatístico multivariado, que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas correlacionadas entre si, num outro conjunto, menor, com variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais. Por sua vez, Hill e Hill (2000) descrevem a análise dos componentes principais como a técnica que transforma os valores de um conjunto de n variáveis em valores de k componentes.

Também se utilizou o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Pestana e Gageiro¹⁶, (2005) consideram que quando esta

¹⁶ KMO entre 0,9-1: análise factorial muito boa; KMO entre 0,8-0,9: análise factorial boa; KMO entre 0,7-0,8: análise factorial média; KMO entre 0,6-0,7: análise factorial razoável; KMO entre 0,5-0,6: análise factorial má; KMO < 0,5: análise factorial inaceitável.

tem um valor próximo de 1, indica coeficientes de correlação parciais pequenos, próximo de zero indica uma correlação fraca, e a análise factorial pode ser inapropriada.

E, ainda, o *alpha de Cronbach* que é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens). Como refere Fortin (2000, p. 227):

O alpha de Cronbach é a técnica mais correntemente utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias escolhas para o estabelecimento de *scores*, como na escala de Likert. O cálculo do coeficiente alpha permite estimar até que ponto cada enunciado da escala mede de forma equivalente o mesmo conceito.

No mesmo sentido, Pestana e Gageiro (2005, p. 526) definem o alpha de Cronbach como a “correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica”¹⁷.

4.2.2.1 Dados Globais - AMAVE NUT III/AVE

Nesta análise considerou-se apenas 6 factores (imagem, expectativas, qualidade apercebida, valor apercebido, satisfação e lealdade), que serão analisados separadamente, através da análise *Alpha* e *Factorial*. As reclamações não serão consideradas nesta análise, atendendo à natureza dicotómica das suas questões.

4.2.2.1.1 Imagem

Para este factor (variável subjacente) considerou-se cinco componentes (IMAG1, IMAG2, IMAG3, IMAG4 e IMAG5), cuja pretensão é integrar todo o tipo de associações que os municípios fazem em relação à Câmara Municipal.

O valor do alpha é 0,813, o que dá uma boa consistência interna. Caso fosse eliminado o componente IMAG3 o valor do alpha melhoraria ligeiramente, mas permaneceria no patamar de bom. Por sua vez, o componente IMAG4 é o que apresenta maior correlação com os restantes.

¹⁷ Alpha varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna: Muito boa – alpha superior a 0,9; Boa – alpha entre 0,8 e 0,9; Razoável – alpha entre 0,7 e 0,8; Fraca – alpha entre 0,6 e 0,7; Inadmissível – alpha < 0,6

Conforme referido anteriormente em rodapé, os componentes da matriz das correlações devem ter o valor mínimo de 0,5. Todavia, há cinco componentes que possuem valores inferiores (tabela 27), mas isso não causa problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial média (KMO = 0,794).

Da análise factorial resulta, ainda, que, através do método de extracção das componentes principais, um único componente é extraído, IMAG1, pois explica 57,566% da variância do factor.

Alpha = 0,813						Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado
IMAG1	1					0,558	0,789
IMAG2	0,529	1				0,664	0,757
IMAG3	0,17	0,23	1			0,303	0,848
IMAG4	0,508	0,634	0,332	1		0,776	0,717
IMAG5	0,482	0,568	0,261	0,752	1	0,712	0,74

Tabela 27: Imagem Global - Matriz de Correlações

4.2.2.1.2 Expectativas

Relativamente a este factor (variável subjacente) considerou-se cinco componentes (EXP1, EXP2, EXP 3, EXP 4 e EXP 5), que inclui a informação que os munícipes detinham no passado sobre os serviços prestados pela Câmara Municipal (baseada na própria experiência ou informações de terceiros ou, ainda, do marketing institucional) e da sua antecipação sobre a capacidade da Câmara Municipal oferecer no futuro serviços de qualidade.

O valor do alpha é 0,869, o que dá uma boa consistência interna. De salientar que, qualquer componente que fosse eliminado o valor do alpha seria sempre inferior e, ainda, é de assinalar o componente EXP2, dado que apresenta maior correlação com os restantes.

Na matriz das correlações (tabela 28) há três componentes com valores inferiores a 0,5. Todavia, não causa problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial média (KMO = 0,795).

Da análise factorial resulta, ainda, que, através do método de extracção das componentes principais, um único componente é extraído, EXP1, pois explica 65,827% da variância do factor.

Alpha = 0,869						Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado
EXP1	1					0,677	0,846
EXP2	0,739	1				0,727	0,834
EXP3	0,584	0,626	1			0,686	0,844
EXP4	0,441	0,48	0,517	1		0,665	0,849
EXP5	0,497	0,543	0,547	0,752	1	0,717	0,836

Tabela 28: Expectativas Global - Matriz de Correlações

4.2.2.1.3 Qualidade apercebida

Este factor (variável subjacente) compreende trinta e um componentes (QUALAP1 a QUALAP31) e procura reflectir a experiência actual dos munícipes com a Câmara Municipal, no que concerne à qualidade do serviço prestado (significando a qualidade do serviço aos seus olhos) e a qualidade associada ao serviço prestado pela Câmara Municipal (empatia e atendimento dos colaboradores; o acesso e o espaço físico de atendimento; garantia e fiabilidade da informação).

O valor do alpha é 0,962, o que dá uma consistência interna muito boa. Caso fosse eliminado o componente QUALAP11 o valor do alpha melhoraria muito ligeiramente, mas permaneceria na categoria muito bom. Por sua vez, o componente QUALAP30 é o que apresenta maior correlação com os restantes.

Não obstante a existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações (tabela 29), não causam problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,965).

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais, retêm-se cinco componentes, os quais explicam 67,089% da variância total. O primeiro componente explica 49,248% da variância, o segundo 6,752%, o terceiro 4,328%, o quarto 3,435% e o quinto explica 3,327%. Mais, enquanto que a variância total explicada pelos cinco factores não varia com a rotação, o mesmo não acontece com a variância explicada por cada factor, que varia com a rotação (antes 49,248% depois

20,843; antes 6,762% depois 18,655%; antes 4,328% depois 16,562%; antes 3,435% depois 6,901; antes 3,327% depois 4,128%).

Da extracção e do agrupamento dos componentes resultou o seguinte:

Alpha = 0,962																												Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado				
QUALAP1	1																												0,391	0,963			
QUALAP2	0,41	1																											0,719	0,961			
QUALAP3	0,22	0,36	1																										0,52	0,962			
QUALAP4	0,31	0,68	0,49	1																									0,789	0,96			
QUALAP5	0,39	0,73	0,45	0,72	1																								0,801	0,96			
QUALAP6	0,21	0,56	0,47	0,69	0,63	1																							0,735	0,96			
QUALAP7	0,31	0,4	0,33	0,49	0,46	0,51	1																						0,597	0,961			
QUALAP8	0,36	0,54	0,42	0,63	0,64	0,62	0,55	1																					0,746	0,96			
QUALAP9	0,33	0,61	0,43	0,67	0,66	0,66	0,46	0,69	1																				0,776	0,96			
QUALAP10	0,34	0,65	0,46	0,76	0,69	0,72	0,49	0,7	0,8	1																			0,814	0,96			
QUALAP11	0,08	0,11	0,11	0,18	0,16	0,22	0,15	0,23	0,24	0,27	1																		0,226	0,964			
QUALAP12	0,24	0,35	0,37	0,4	0,44	0,38	0,47	0,46	0,35	0,38	0,04	1																	0,557	0,962			
QUALAP13	0,18	0,34	0,38	0,4	0,42	0,33	0,37	0,44	0,39	0,4	0,11	0,55	1																0,565	0,962			
QUALAP14	0,29	0,39	0,25	0,36	0,42	0,34	0,34	0,38	0,37	0,37	0,2	0,32	0,31	1															0,521	0,962			
QUALAP15	0,2	0,36	0,36	0,42	0,41	0,4	0,37	0,4	0,36	0,44	0,15	0,46	0,54	0,44	1														0,613	0,961			
QUALAP16	0,22	0,43	0,38	0,49	0,48	0,42	0,39	0,4	0,42	0,47	0,1	0,51	0,5	0,42	0,75	1													0,654	0,961			
QUALAP17	0,2	0,41	0,38	0,55	0,44	0,52	0,44	0,46	0,47	0,54	0,09	0,45	0,46	0,31	0,56	0,67	1												0,657	0,961			
QUALAP18	0,26	0,46	0,31	0,49	0,46	0,46	0,39	0,42	0,42	0,49	0,07	0,46	0,45	0,42	0,64	0,72	0,67	1											0,654	0,961			
QUALAP19	0,32	0,57	0,26	0,46	0,62	0,48	0,31	0,49	0,55	0,51	0,14	0,26	0,27	0,41	0,34	0,33	0,3	0,37	1										0,644	0,961			
QUALAP20	0,34	0,67	0,37	0,58	0,75	0,57	0,43	0,58	0,65	0,64	0,16	0,4	0,4	0,42	0,39	0,42	0,41	0,47	0,68	1									0,767	0,96			
QUALAP21	0,3	0,58	0,34	0,54	0,67	0,53	0,35	0,55	0,69	0,61	0,16	0,28	0,36	0,4	0,32	0,36	0,36	0,38	0,7	0,68	1								0,7	0,961			
QUALAP22	0,34	0,55	0,29	0,5	0,64	0,45	0,42	0,61	0,62	0,58	0,14	0,31	0,36	0,44	0,36	0,35	0,36	0,37	0,7	0,64	0,73	1							0,683	0,961			
QUALAP23	0,26	0,51	0,38	0,45	0,54	0,51	0,37	0,51	0,51	0,54	0,14	0,45	0,45	0,35	0,42	0,46	0,49	0,43	0,49	0,52	0,5	0,51	1					0,673	0,961				
QUALAP24	0,24	0,28	0,32	0,34	0,39	0,33	0,33	0,42	0,37	0,39	0,18	0,37	0,37	0,27	0,39	0,39	0,36	0,32	0,36	0,42	0,38	0,37	0,47	1				0,526	0,962				
QUALAP25	0,22	0,57	0,38	0,63	0,59	0,62	0,46	0,54	0,64	0,67	0,19	0,39	0,34	0,35	0,43	0,47	0,5	0,55	0,47	0,55	0,51	0,48	0,49	0,41	1			0,735	0,96				
QUALAP26	0,32	0,63	0,34	0,57	0,69	0,54	0,43	0,56	0,57	0,59	0,07	0,43	0,42	0,39	0,39	0,41	0,44	0,46	0,64	0,68	0,6	0,61	0,54	0,43	0,61	1		0,738	0,96				
QUALAP27	0,3	0,53	0,38	0,63	0,56	0,62	0,5	0,54	0,53	0,62	0,19	0,48	0,45	0,39	0,33	0,58	0,64	0,62	0,4	0,55	0,43	0,39	0,49	0,4	0,62	0,59	1	0,752	0,96				
QUALAP28	0,19	0,49	0,4	0,6	0,56	0,61	0,43	0,55	0,63	0,66	0,28	0,36	0,48	0,42	0,51	0,52	0,57	0,49	0,47	0,53	0,53	0,46	0,57	0,43	0,63	0,55	0,65	1	0,756	0,96			
QUALAP29	0,23	0,46	0,4	0,54	0,51	0,52	0,53	0,49	0,52	0,58	0,19	0,4	0,45	0,32	0,48	0,55	0,6	0,53	0,36	0,54	0,42	0,4	0,51	0,42	0,55	0,47	0,67	0,67	1	0,703	0,961		
QUALAP30	0,26	0,58	0,42	0,69	0,63	0,69	0,53	0,65	0,72	0,75	0,28	0,44	0,43	0,4	0,46	0,49	0,57	0,51	0,52	0,64	0,57	0,53	0,57	0,4	0,67	0,6	0,71	0,75	0,7	1	0,819	0,96	
QUALAP31	0,27	0,63	0,43	0,59	0,69	0,56	0,45	0,53	0,63	0,64	0,15	0,42	0,5	0,4	0,53	0,58	0,53	0,55	0,53	0,73	0,59	0,55	0,57	0,46	0,67	0,69	0,63	0,65	0,65	0,72	1	0,8	0,96

Tabela 29: Qualidade aparentada Global - Matriz de Correlações

4.2.2.1.4 Valor aparentado

Este factor (variável subjacente) agrega seis componentes (VALAP1, VALAP2, VALAP3, VALAP4, VALAP5 e VALAP6), representando a avaliação, feita pelos municípes, da qualidade dos serviços prestados pela Câmara Municípal, tendo em atenção o preço pago por esses mesmos serviços.

O valor do alpha é 0,695, o que dá consistência interna muito próxima do razoável. Caso fosse eliminado o componente VALAP1 o valor do alpha melhoraria um pouco (passaria para 0,746). Já o componente VALAP5 é o que apresenta maior correlação com os restantes.

Ainda que, a quase totalidade dos componentes da matriz das correlações (tabela 30) apresentem um valor inferior a 0,5, este facto não causa problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial média (KMO = 0,725).

Da análise factorial resulta, ainda, que, através do método de extracção das componentes principais, um único componente é extraído, VALAP1, pois explica 50,959% da variância do factor.

Alpha = 0,695							Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado
VALAP1	1						0,126	0,746
VALAP2	0,322	1					0,428	0,655
VALAP3	-0,1	0,185	1				0,378	0,67
VALAP4	-0,04	0,186	0,558	1			0,491	0,642
VALAP5	0,112	0,37	0,347	0,441	1		0,619	0,583
VALAP6	0,087	0,297	0,311	0,44	0,634	1	0,567	0,605

Tabela 30: Valor apercebido Global - Matriz de Correlações

4.2.2.1.5 Satisfação

No que a este factor diz respeito (variável subjacente), são considerados oito componentes (SATISF1, SATISF2, SATISF3, SATISF4, SATISF5, SATISF6, SATISF7 e SATISF8) que visam aferir a realização das expectativas, bem como o agrado global e, ainda, a comparação com aquilo que seria a Câmara Municipal ideal,

O valor do alpha é 0,942, o que dá consistência interna muito boa. Caso fosse eliminado o componente SATISF5 o valor do alpha melhoraria muito residualmente (passaria para 0,949). Já o componente SATISF6 é o que apresenta maior correlação com os restantes.

Na matriz das correlações (tabela 31) há dois componentes com valores inferiores a 0,5, mas muito próximos deste valor. Este facto não causa problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,947).

Da análise factorial resulta, ainda, que, através do método de extracção das componentes principais, um único componente é extraído, SATISF1, pois explica 72,007% da variância do factor.

Alpha = 0,942								Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado
SATISF1	1							0,791	0,934
SATISF2	0,736	1						0,827	0,931
SATISF3	0,659	0,767	1					0,799	0,934
SATISF4	0,704	0,753	0,759	1				0,838	0,931
SATISF5	0,459	0,486	0,503	0,514	1			0,59	0,949
SATISF6	0,762	0,776	0,74	0,8	0,554	1		0,886	0,927
SATISF7	0,7	0,704	0,687	0,705	0,537	0,792	1	0,819	0,932
SATISF8	0,688	0,689	0,64	0,724	0,557	0,771	0,724	1	0,933

Tabela 31: Satisfação Global - Matriz de Correlações

4.2.2.1.6 Lealdade

Para este factor (variável subjacente) considerou-se quatro componentes (LEAL1, LEAL2, LEAL3 e LEAL4), funcionando como um conseqüente da satisfação dos municípios relacionado com a fidelização do voto.

O valor do alpha é 0,687, o que dá uma fraca consistência interna, ainda que próxima do razoável. Caso fosse eliminado o componente LEAL3 o valor do alpha melhoraria (passaria a 0,726) e passaria para o patamar do razoável. Por sua vez, o componente LEAL4 é o que apresenta maior correlação com os restantes.

Ainda que, a quase totalidade dos componentes da matriz das correlações (tabela 32) apresentem um valor inferior a 0,5, este facto não causa problemas na interpretação dos dados, uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial média (KMO = 0,637).

Da análise factorial resulta, ainda, que, através do método de extracção das componentes principais, um único componente é extraído, LEAL1, pois explica 52,538% da variância do factor.

Alpha = 0,687					Correlação total - Item	Alpha com o item eliminado
LEAL1	1				0,504	0,599
LEAL2	0,353	1			0,519	0,588
LEAL3	0,358	0,165	1		0,29	0,726
LEAL4	0,424	0,646	0,179	1	0,588	0,55

Tabela 32: Lealdade Global - Matriz de Correlações

4.3 Confirmação das Hipóteses: Regressão Linear

Conforme descrito no capítulo da metodologia, para este estudo foram formuladas oito hipóteses, com o intuito de descrever os antecedentes da satisfação dos múnicipes (imagem, expectativas, qualidade apercebida, valor apercebido) e os seus dois consequentes (lealdade e reclamações) nos municípios do Vale do Ave, mais concretamente os que integram a AMAVE NUTII/Ave. Adicionalmente, também são estabelecidas comparações entre os resultados observados no global, com cada uma das Câmaras Municipais.

Com efeito, para se compreender a relação entre as variáveis, será calculado um coeficiente de correlação, pois é uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis, em que o valor do coeficiente deve oscilar no intervalo $[-1 \text{ e } +1]$ (Hill e Hill, 2000. p. 202).

O coeficiente mais vulgar é o *coeficiente de correlação Pearson*, que se aplica quando as variáveis são medidas por uma escala de intervalo ou rácio, em que a relação entre as variáveis é linear.

Vilares e Coelho (2005) consideram que nos estudos de satisfação do cliente o modelo de regressão linear constitui a especificação mais utilizada, na medida em que “o comportamento de uma variável, dita dependente ou explicada (por exemplo a satisfação global do cliente), é uma função linear de um conjunto de determinantes, ditas variáveis explicativas ou independentes”:

Assim, para testar as hipóteses, ou seja, confirmar ou rejeitar, serão analisados os dados fornecidos pela regressão linear, na medida em que:

A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y) a partir de uma ou mais variáveis relevantes de natureza essencialmente intervalo ou rácio, (variáveis independentes ou X's) informando sobre a margem de erro dessas previsões (Pestana e Gageiro, 2005, p. 559).

O modelo de regressão pode ser simples (MRLS), que “(...) analisa a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa X e Y, cuja tendência é aproximadamente representada por uma linha recta” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 586), ou múltiplo (MRLM) que “(...) é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a

análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's)" (Pestana e Gageiro, 2005, p. 586).

Também a este propósito, Hill e Hill (2000) referem que a regressão múltipla visa prever valores de uma variável dependente, a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes, donde decorre o cálculo de um coeficiente de correlação múltipla entre a variável dependente e o conjunto de variáveis independentes, conhecido por coeficiente de correlação de Pearson.

De seguida, são apresentadas as correlações decorrentes dos testes realizados em cada uma das hipóteses.

4.3.1 Confirmação da 1.^a hipótese

Para a primeira hipótese (H1), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,766$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 33. Segundo Pestana e Gageiro (2005), por convenção, em ciências exactas, sugere-se que R^{18} com valor entre 0,7 e 0,89 indica uma associação linear alta.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que, por cada aumento de uma unidade na imagem, a satisfação aumenta em média 0,761 e, ainda, para uma imagem institucional nula, a satisfação média é de 0,018 (tabela 34).

Por conseguinte, H1 confirma-se, pois a imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para esta mesma hipótese, pode afirmar-se que em todos os municípios existe uma relação linear positiva e significativa ($P < 0,000$), em que Guimarães apresenta o valor mais baixo ($R = 0,605$) e Cabeceiras de Basto o valor mais elevado ($R = 0,838$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade, na imagem institucional, a satisfação aumenta em média

¹⁸ $R < 0,2$ muito baixa; R entre 0,2 e 0,39 baixa; R entre 0,4 e 0,69 moderada; R entre 0,7 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1 muito alta (Pestana e Gageiro, 2005).

menos em Fafe (0,591) e mais em Cabeceiras de Basto (0,955), em que para uma imagem institucional nula a satisfação média é de 0,163 e de -0,244, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Imagem	Satisfação
	Imagem	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000
Sig.			,000	,000
Vieira do Minho		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,787
		Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,774
		Sig.	,000	,000
Fafe		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,672
		Sig.	,000	,000
Guimarães		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,605
		Sig.	,000	,000
Vizela		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,750
		Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,780
		Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,838
		Sig.	,000	,000
Mondim de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,756
		Sig.	,000	,000

Tabela 33: Comparação do global com cada município da Correlação: Imagem – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	,018	,031		,598	,550
	Imagem	,761	,031	,766	24,912	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,190	,085		2,232	,030
	Imagem	,766	,084	,787	9,115	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,156	,070		2,247	,029
	Imagem	,660	,076	,774	8,722	,000
Fafe	(Constant)	,163	,090		1,817	,075
	Imagem	,591	,091	,672	6,473	,000
Guimarães	(Constant)	-,401	,102		-3,945	,000
	Imagem	,596	,106	,605	5,633	,000
Vizela	(Constant)	,110	,087		1,263	,212
	Imagem	,782	,096	,750	8,166	,000
V. N. Famalicão	(Constant)	-,135	,084		-1,594	,116
	Imagem	,721	,077	,780	9,335	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,244	,079		-3,103	,003
	Imagem	,955	,082	,838	11,615	,000
Mondim de Basto	(Constant)	,292	,110		2,659	,011
	Imagem	,752	,092	,756	8,175	,000

Tabela 34: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Imagem – Satisfação

4.3.2 Confirmação da 2.^a hipótese

Para a segunda hipótese (H2), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,796$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 35.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade nas expectativas, a satisfação aumenta em média 0,787 e, ainda, para uma expectativa nula, a satisfação média é de 0,012 (tabela 36).

Por conseguinte, H2 confirma-se, pois as expectativas têm um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para esta mesma hipótese, pode afirmar-se que em todos os municípios existe uma relação linear positiva e significativa ($P < 0,000$), em que Vizela apresenta o valor mais baixo ($R = 0,690$) e Cabeceiras de Basto o valor mais elevado ($R = 0,829$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade nas expectativas, a satisfação aumenta em média menos em Guimarães (0,625) e mais em Cabeceiras de Basto (0,858), em que para expectativas nulas a satisfação média é de -0,343 e de -0,039, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Expectativas	Satisfação
	Expectativas	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000
		Sig.	,000	,000
Vieira do Minho		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,746
		Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,786
		Sig.	,000	,000
Fafe		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,797
		Sig.	,000	,000
Guimarães		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,707
		Sig.	,000	,000
Vizela		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,690
		Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,784
		Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,829
		Sig.	,000	,000
Mondim de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,774
		Sig.	,000	,000

Tabela 35: Comparação do global com os municípios da Correlação: Expectativas - Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	,012	,029		,425	,671
	Expectativas	,787	,029	,796	27,365	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,237	,091		2,616	,012
	Expectativas	,735	,092	,746	7,992	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,124	,068		1,832	,073
	Expectativas	,709	,078	,786	9,074	,000
Fafe	(Constant)	,062	,073		,854	,397
	Expectativas	,740	,078	,797	9,433	,000
Guimarães	(Constant)	-,343	,091		-3,761	,000
	Expectativas	,625	,084	,707	7,416	,000
Vizela	(Constant)	,082	,101		,811	,421
	Expectativas	,724	,107	,690	6,749	,000
V. N. Famalicão	(Constant)	-,151	,086		-1,754	,085
	Expectativas	,705	,076	,784	9,283	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,039	,080		-,491	,625
	Expectativas	,858	,077	,829	11,191	,000
Mondim de Basto	(Constant)	,120	,099		1,205	,234
	Expectativas	,799	,092	,774	8,645	,000

Tabela 36: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Expectativas – Satisfação

4.3.3 Confirmação da 3.^a hipótese

Em relação à terceira hipótese (H3), depois da aplicação da análise factorial resultaram 5 factores, aos quais se designou: Qualidade apercebida 1, Qualidade apercebida 2, Qualidade apercebida 3, Qualidade apercebida 4 e Qualidade apercebida 5. Portanto, para a hipótese relativa à qualidade apercebida testou-se cada um desses factores.

Deste modo, para a Qualidade apercebida 1, relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear moderada ($R = 0,494$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 37.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade de Qualidade apercebida 1 a satisfação aumenta em média 0,503 e, ainda, para uma Qualidade apercebida 1 nula, a satisfação média é de -0,022 (tabela 38).

Por conseguinte, este factor (Qualidade apercebida 1) da H3 confirma-se, pois a Qualidade apercebida 1 têm um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para este mesmo factor da hipótese, pode afirmar-se que nem todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa. Mondim de Basto apresenta o valor mais baixo ($R = 0,196$) e Fafe o valor mais elevado ($R = 0,630$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na Qualidade apercebida 1 a satisfação aumenta em média menos em Mondim de Basto (0,197) e mais em Vizela (0,697), em que para uma Qualidade apercebida 1 nula a satisfação média é de -0,081 e de 0,335, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Qualidade apercebida 1	Satisfação
Qualidade apercebida 1	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,494
		Sig.	,000	,000
	Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,240
		Sig.	,000	,109
	Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,487
		Sig.	,000	,002
	Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,630
		Sig.	,000	,000
	Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,329
		Sig.	,000	,024
	Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,619
		Sig.	,000	,000
	Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,541
		Sig.	,000	,000
	Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,545
		Sig.	,000	,000
	Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,196
		Sig.	,000	,233

Tabela 37: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 1 – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,022	,047		-,464	,643
	Qualidade Apercebida 1	,503	,047	,494	10,697	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,440	,141		3,117	,003
	Qualidade Apercebida 1	,282	,172	,240	1,638	,109
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,218	,121		1,807	,079
	Qualidade Apercebida 1	,408	,124	,487	3,300	,002
Fafe	(Constant)	-,077	,116		-,663	,510
	Qualidade Apercebida 1	,687	,123	,630	5,561	,000
Guimarães	(Constant)	-,462	,140		-3,304	,002
	Qualidade	,275	,118	,329	2,339	,024
Vizela	(Constant)	,335	,117		2,860	,007
	Qualidade Apercebida 1	,697	,144	,619	4,853	,000
V. N. Famalicão	(Constant)	-,462	,111		-4,145	,000
	Qualidade Apercebida 1	,482	,111	,541	4,357	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,126	,127		-,991	,327
	Qualidade Apercebida 1	,549	,121	,545	4,548	,000
Mondim de Basto	(Constant)	-,081	,178		-,451	,654
	Qualidade Apercebida 1	,197	,162	,196	1,213	,233

Tabela 38: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 1 – Satisfação

Já em relação à Qualidade apercebida 2, relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear moderada ($R = 0,591$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 39.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade de Qualidade apercebida 2 a satisfação aumenta em média 0,597 e, ainda, para uma Qualidade apercebida 2 nula, a satisfação média é de -0,017 (tabela 40).

Por conseguinte, este factor (Qualidade apercebida 2) da H3 confirma-se, pois a Qualidade apercebida 2 têm um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para este mesmo factor da hipótese, pode afirmar-se que todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa. Vila Nova de Famalicão apresenta o valor mais baixo ($R = 0,404$) e Mondim de Basto o valor mais elevado ($R = 0,740$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na Qualidade apercebida 2 a satisfação aumenta em média menos em Guimarães (0,392) e mais em Mondim de Basto (0,718), em que para uma Qualidade apercebida 2 nula a satisfação média é de -0,605 e de 0,211, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Qualidade apercebida 2	Satisfação
	Qualidade apercebida 2	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000
Sig.			,000	,000
Vieira do Minho		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,694
		Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,739
		Sig.	,000	,000
Fafe		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,538
		Sig.	,000	,000
Guimarães		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,471
		Sig.	,000	,001
Vizela		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,630
		Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,404
		Sig.	,000	,004
Cabeceiras de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,594
		Sig.	,000	,000
Mondim de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,740
		Sig.	,000	,000

Tabela 39: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 2 – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,017	,044		-,391	,696
	Qualidade Apercebida 2	,597	,043	,591	13,815	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,308	,106		2,909	,006
	Qualidade Apercebida 2	,686	,107	,694	6,403	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,200	,093		2,151	,038
	Qualidade Apercebida 2	,613	,095	,739	6,481	,000
Fafe	(Constant)	,329	,109		3,021	,004
	Qualidade Apercebida 2	,489	,112	,538	4,373	,000
Guimarães	(Constant)	-,605	,112		-5,409	,000
	Qualidade Apercebida 2	,392	,109	,471	3,582	,001
Vizela	(Constant)	,197	,125		1,570	,125
	Qualidade Apercebida 2	,647	,130	,630	4,995	,000
Vila Nova de Famalicão	(Constant)	-,515	,120		-4,303	,000
	Qualidade Apercebida 2	,432	,144	,404	2,995	,004
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,203	,122		-1,662	,103
	Qualidade Apercebida 2	,566	,110	,594	5,168	,000
Mondim de Basto	(Constant)	,211	,124		1,699	,098
	Qualidade Apercebida 2	,718	,107	,740	6,702	,000

Tabela 40: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 2 – Satisfação

Para a Qualidade apercebida 3, relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear baixa ($R = 0,370$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 41.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade de Qualidade apercebida 3 a satisfação aumenta em média 0,380 e, ainda, para uma Qualidade apercebida 3 nula, a satisfação média é de -0,022 (tabela 42).

Por conseguinte, este factor (Qualidade apercebida 3) da H3 confirma-se, pois a Qualidade apercebida 3 têm um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para este mesmo factor da hipótese, pode afirmar-se que nem todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa. Vizela

apresenta o valor mais baixo ($R = -0,014$) e Vila Nova de Famalicão o valor mais elevado ($R = 0,505$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na Qualidade apercebida 3 a satisfação diminui em média em Vizela ($-0,016$) e aumenta mais em Vila Nova de Famalicão ($0,574$), em que para uma Qualidade apercebida 3 nula a satisfação média é de $0,479$ e de $-0,116$, respectivamente.

Comparação da Correlação		Qualidade apercebida 3	Satisfação
AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,370
	Sig.	,000	,000
Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,183
	Sig.	,000	,225
Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,085
	Sig.	,000	,618
Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,013
	Sig.	,000	,932
Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,400
	Sig.	,000	,005
Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,014
	Sig.	,000	,933
Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,505
	Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,355
	Sig.	,000	,011
Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,231
	Sig.	,000	,157

Tabela 41: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 3 – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,022	,050		-,435	,664
	Qualidade Apercebida 3	,380	,051	,370	7,514	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,342	,188		1,818	,076
	Qualidade Apercebida 3	,318	,258	,183	1,232	,225
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,164	,155		1,058	,297
	Qualidade Apercebida 3	,087	,172	,085	,503	,618
Fafe	(Constant)	,255	,137		1,869	,068
	Qualidade Apercebida 3	,015	,175	,013	,086	,932
Guimarães	(Constant)	-,547	,120		-4,575	,000
	Qualidade Apercebida 3	,286	,098	,400	2,925	,005
Vizela	(Constant)	,479	,163		2,941	,006
	Qualidade Apercebida 3	-,016	,191	-,014	-,085	,933
Vila Nova de Famalicão	(Constant)	-,116	,167		-,695	,490
	Qualidade Apercebida 3	,574	,145	,505	3,966	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	,000	,155		,001	,999
	Qualidade Apercebida 3	,367	,138	,355	2,660	,011
Mondim de Basto	(Constant)	-,123	,184		-,668	,509
	Qualidade Apercebida 3	,262	,181	,231	1,444	,157

Tabela 42: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 3 – Satisfação

Já para a Qualidade apercebida 4, relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear baixa ($R = 0,250$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 43.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade de Qualidade apercebida 4 a satisfação aumenta em média 0,258 e, ainda, para uma Qualidade apercebida 4 nula, a satisfação média é de -0,028 (tabela 44).

Por conseguinte, este factor (Qualidade apercebida 4) da H3 confirma-se, pois a Qualidade apercebida 4 têm um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para este mesmo factor da hipótese, pode afirmar-se que nem todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa. Guimarães

apresenta o valor mais baixo ($R = -0,111$) e Vieira do Minho o valor mais elevado ($R = 0,592$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na Qualidade apercebida 4 a satisfação diminui em média em Guimarães (-,073) e aumenta mais em Vieira do Minho (0,572), em que para uma Qualidade apercebida 4 nula a satisfação média é de -0,634 e de 0,409, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Qualidade apercebida 4	Satisfação
Qualidade apercebida 4	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,250
		Sig.	,000	,000
	Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,592
		Sig.	,000	,000
	Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,036
		Sig.	,000	,833
	Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,280
		Sig.	,000	,051
	Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,111
		Sig.	,000	,458
	Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,275
		Sig.	,000	,086
	Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,351
		Sig.	,000	,014
	Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,323
		Sig.	,000	,021
	Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,249
		Sig.	,000	,127

Tabela 43: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 4 – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,028	,052		-,533	,594
	Qualidade Apercebida 4	,258	,053	,250	4,871	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,409	,115		3,554	,001
	Qualidade Apercebida 4	,572	,117	,592	4,871	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,206	,141		1,460	,153
	Qualidade Apercebida 4	-,040	,188	-,036	-,212	,833
Fafe	(Constant)	,293	,124		2,367	,022
	Qualidade Apercebida 4	,243	,122	,280	2,001	,051
Guimarães	(Constant)	-,634	,126		-5,043	,000
	Qualidade Apercebida 4	-,073	,098	-,111	-,748	,458
Vizela	(Constant)	,420	,142		2,953	,005
	Qualidade Apercebida 4	,253	,144	,275	1,764	,086
Vila Nova de Famalicão	(Constant)	-,571	,119		-4,801	,000
	Qualidade Apercebida 4	,320	,126	,351	2,543	,014
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,166	,144		-1,157	,253
	Qualidade Apercebida 4	,421	,176	,323	2,388	,021
Mondim de Basto	(Constant)	-,054	,172		-,315	,755
	Qualidade Apercebida 4	,276	,177	,249	1,561	,127

Tabela 44: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 4 – Satisfação

Por último, para a Qualidade apercebida 5, relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear muito baixa ($R = 0,028$) e não significativa ($P = 0,600$), conforme tabelas 45 e 46.

Por conseguinte, este factor (Qualidade apercebida 5) da H3 não se confirma, pois a Qualidade apercebida 5 não é significativa e não tem uma representação sustentável na satisfação global.

	Comparação da Correlação	Qualidade apercebida 5	Satisfação
AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,028
	Sig.	,000	,600
Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,035
	Sig.	,000	,816
Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,398
	Sig.	,000	,015
Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,174
	Sig.	,000	,233
Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,056
	Sig.	,000	,709
Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,041
	Sig.	,000	,804
Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,083
	Sig.	,000	,577
Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	-,259
	Sig.	,000	,066
Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,145
	Sig.	,000	,377

Tabela 45: Comparação do global com os municípios da Correlação: Qualidade Apercebida 5 – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,021	,054		-,384	,701
	Qualidade Apercebida 5	,028	,054	,028	,524	,600
Vieira do Minho	(Constant)	,503	,142		3,534	,001
	Qualidade Apercebida 5	-,034	,147	-,035	-,234	,816
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,304	,133		2,287	,028
	Qualidade Apercebida 5	,347	,135	,398	2,569	,015
Fafe	(Constant)	,316	,134		2,354	,023
	Qualidade Apercebida 5	,161	,133	,174	1,209	,233
Guimarães	(Constant)	-,633	,126		-5,015	,000
	Qualidade Apercebida 5	,042	,113	,056	,375	,709
Vizela	(Constant)	,494	,166		2,966	,005
	Qualidade Apercebida 5	-,043	,171	-,041	-,250	,804
Vila Nova de Famalicão	(Constant)	-,616	,125		-4,922	,000
	Qualidade Apercebida 5	-,071	,127	-,083	-,562	,577
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,164	,146		-1,119	,268
	Qualidade Apercebida 5	-,271	,144	-,259	-1,880	,066
Mondim de Basto	(Constant)	-,022	,175		-,124	,902
	Qualidade Apercebida 5	,165	,185	,145	,894	,377

Tabela 46: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Qualidade Apercebida 5 – Satisfação

Assim, depois da aplicação do método de extracção das componentes principais e da confirmação das hipóteses, através da regressão linear, em relação à Qualidade Apercebida, desdobrou-se nas seguintes componentes:

	Componente	Questão
Competência/Atendimento/Cortesia/ Capacidade de comunicação/Conhecimento do Cliente	1	Os funcionários dão toda a atenção a cada pessoa que atendem.
	1	Os funcionários compreendem as necessidades de cada pessoa ("cada caso é um caso").
	1	Os funcionários informam o percurso que os processos passarão até serem resolvidos.
	1	Os funcionários são rápidos a resolver os assuntos.
	1	Os funcionários estão sempre disponíveis para o ajudar.
	1	Os funcionários merecem toda a confiança das pessoas.
	1	Os funcionários atendem sempre com educação.
	1	Os funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às suas perguntas das pessoas.
	1	Os funcionários utilizam uma linguagem simples.
	1	Os funcionários esclarecem as dúvidas das pessoas.
	Fiabilidade/credibilidade	2
2		A Câmara Municipal preocupa-se em servir verdadeiramente as pessoas.
2		Os locais de atendimento são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida (ex: deficientes, carrinhos bebé).
2		A Câmara Municipal cumpre tudo o que promete.
2		A Câmara Municipal mostra interesse em resolver os problemas das pessoas.
2		A Câmara Municipal presta correctamente o serviço logo à primeira vez.
2		A Câmara Municipal cumpre os prazos a que se compromete.
2		A Câmara Municipal tem as bases de dados (registos) sempre actualizadas.
2		A Câmara Municipal actua sempre de boa fé.
Tangibilidade/ Segurança	3	As placas de sinalização identificam claramente a localização dos serviços.
	3	O equipamento dos serviços de atendimento é moderno (ex: computadores, cadeiras, mesas).
	3	Os locais de atendimento são agradáveis (ex: conforto e limpeza).
	3	Os funcionários têm boa apresentação.
	3	As instalações do serviço de atendimento estão em bom estado de conservação.
Acessibilidade	4	A Câmara Municipal oferece às pessoas uma variedade de meios de contactos (ex: fax, Internet, telefone, e-mail).
	4	É fácil avaliar a qualidade da Câmara Municipal.
	4	O horário de funcionamento dos serviços de atendimento é adequado às necessidades das pessoas.
	4	Os modelos de requerimento têm uma linguagem simples.
	4	A localização dos serviços de atendimento é adequada às necessidades das pessoas.

Tabela 47: Componentes resultantes do método de extracção das componentes principais

Atendendo ao agrupamento das questões, a rotulagem das componentes teve por base o

primeiro modelo ou escala SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985, 1988) que sugeriram uma lista com 10 dimensões da Qualidade, em que Vilares e Coelho (2005, p.65) descrevem da seguinte forma:

- **Tangibilidade:** A envolvente “física” da prestação do serviço, incluindo instalações, equipamento e pessoal;
- **Fiabilidade:** A capacidade da organização fornecer com precisão um serviço em que se pode confiar;
- **Atendimento/capacidade de resposta:** vontade de apoiar os clientes e de lhes fornecer uma resposta rápida;
- **Competência:** posse do conhecimento e das capacidades requeridas;
- **Cortesia:** Polidez, respeito, consideração e simpatia do pessoal;
- **Credibilidade:** Confiança e honestidade do prestador de serviço;
- **Segurança:** Livre de perigo, risco ou dúvida;
- **Acessibilidade:** Proximidade e facilidade de contacto;
- **Capacidade de comunicação:** Manter os clientes informados numa linguagem que entendam e ouvir as suas questões e sugestões;
- **Conhecimento do cliente:** Investir no conhecimento dos clientes e nas suas necessidades particulares.

4.3.4 Confirmação da 4.^a hipótese

Para a quarta hipótese (H4), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear moderada ($R = 0,669$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 48. De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade no valor apercebido a satisfação aumenta em média 0,683 e, ainda, para um valor apercebido nulo, a satisfação média é de -0,056 (tabela 49).

Por conseguinte, H4 confirma-se, pois o valor apercebido tem um impacto positivo e significativo na satisfação global.

Adicional e comparativamente, para esta mesma hipótese, pode afirmar-se que nem todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa ($P < 0,000$), em que Fafe apresenta o valor mais baixo ($R = 0,274$) e Vila Nova de Famalicão o valor mais elevado ($R = 0,789$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade no valor apercebido a satisfação aumenta em média menos em Fafe (0,337) e mais em Mondim de Basto (0,822), em que para um valor apercebido nulo a satisfação média é de 0,141 e de -0,112, respectivamente.

Comparação da Correlação		Valor Apercebido	Satisfação
AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,669
	Sig.	,000	,000
Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,640
	Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,677
	Sig.	,000	,000
Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,274
	Sig.	,000	,106
Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,444
	Sig.	,000	,002
Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,651
	Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,789
	Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,772
	Sig.	,000	,000
Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,745
	Sig.	,000	,000

Tabela 48: Comparação do global com os municípios da Correlação: Valor Apercebido – Satisfação

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,056	,043		-1,278	,202
	Valor Apercebido	,683	,043	,669	15,707	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,272	,127		2,143	,039
	Valor Apercebido	,671	,135	,640	4,991	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,222	,111		1,999	,054
	Valor Apercebido	,709	,134	,677	5,277	,000
Fafe	(Constant)	,141	,150		,941	,353
	Valor Apercebido	,337	,203	,274	1,661	,106
Guimarães	(Constant)	-,580	,118		-4,912	,000
	Valor Apercebido	,343	,105	,444	3,251	,002
Vizela	(Constant)	,036	,131		,272	,787
	Valor Apercebido	,710	,138	,651	5,142	,000
Vila Nova de Famalicão	(Constant)	-,247	,098		-2,513	,017
	Valor Apercebido	,629	,083	,789	7,604	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,032	,118		-,273	,786
	Valor Apercebido	,811	,107	,772	7,584	,000
Mondim de Basto	(Constant)	-,112	,124		-,908	,370
	Valor Apercebido	,822	,126	,745	6,521	,000

Tabela 49: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Valor Apercebido – Satisfação

4.3.5 Confirmação da 5.^a hipótese

Para a quinta hipótese (H5), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear muito baixa ($R = 0,183$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 50.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade na satisfação, a não formalização de reclamações aumenta em média 0,024 e, ainda, para uma satisfação nula, a não formalização de reclamações média é de 1,982 (tabela 51).

Por conseguinte, H5 confirma-se, pois a satisfação tem um impacto positivo e significativo na não formalização de reclamações por parte dos municípios.

Não é possível apresentar uma comparação entre o resultado global e o de cada município, uma vez que é muito reduzido o número de municípios que responderam terem alguma vez formalizado reclamações no livro existente para o efeito (nalgumas Câmaras Municipais esse valor é nulo). Como tal, não é possível estabelecer correlações.

Satisfação	Comparação da Correlação		Satisfação	Reclamações
	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>		1,000
Sig.		,000	,000	

Tabela 50: Correlação global: Satisfação – Reclamações

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	1,982	,006		316,469	,000
	Satisfação	,024	,006	,183	3,895	,000

Tabela 51: Coeficiente global: Satisfação - Reclamações

4.3.6 Confirmação da 6.^a hipótese

Para a sexta hipótese (H6), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear alta ($R = 0,763$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 52.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade na satisfação a lealdade aumenta em média 0,766 e, ainda, para uma satisfação nula, a lealdade média é de -,031 (tabela 53).

Por conseguinte, H6 confirma-se, pois a satisfação tem um impacto positivo e significativo na lealdade.

Adicional e comparativamente, para esta mesma hipótese, pode afirmar-se que todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa ($P < 0,000$), em que Guimarães apresenta o valor mais baixo ($R = 0,602$) e Mondim de Basto o valor mais elevado ($R = 0,839$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na satisfação, a lealdade aumenta em média menos em Cabeceiras de Basto (0,662) e mais em Póvoa de Lanhoso (0,922), em que para uma satisfação nula a lealdade média é de 0,061 e de -0,076, respectivamente.

	Comparação da Correlação		Satisfação	Lealdade
	Satisfação	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000
Sig.			,000	,000
Vieira do Minho		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,818
		Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,728
		Sig.	,000	,000
Fafe		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,773
		Sig.	,000	,000
Guimarães		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,602
		Sig.	,000	,000
Vizela		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,759
		Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,775
		Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,728
		Sig.	,000	,000
Mondim de Basto		Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,839
		Sig.	,000	,000

Tabela 52: Comparação do global com os municípios da Correlação: Satisfação – Lealdade

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.	
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error		
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-,031	,032			-,967		,334
	Satisfação	,766	,032	,763		24,218		,000
Vieira do Minho	(Constant)	-,081	,089			-,913		,365
	Satisfação	,875	,086	,818		10,171		,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	-,076	,103			-,741		,462
	Satisfação	,922	,125	,728		7,360		,000
Fafe	(Constant)	-,032	,080			-,400		,691
	Satisfação	,772	,089	,773		8,626		,000
Guimarães	(Constant)	,146	,140			1,044		,301
	Satisfação	,680	,128	,602		5,331		,000
Vizela	(Constant)	-,049	,095			-,514		,610
	Satisfação	,819	,098	,759		8,319		,000
V. N. Famalicão	(Constant)	-,020	,087			-,225		,823
	Satisfação	,771	,086	,775		9,011		,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	,061	,092			,666		,508
	Satisfação	,662	,085	,728		7,801		,000
Mondim de Basto	(Constant)	-3,389	,087			-4,496		,000
	Satisfação	,856	,079	,839		10,804		,000

Tabela 53: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Satisfação – Lealdade

4.3.7 Confirmação da 7.^a hipótese

Para a sétima hipótese (H7), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear moderada ($R = 0,699$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 54.

De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade na imagem institucional a lealdade aumenta em média 0,689 e, ainda, para uma satisfação nula, a lealdade média é de 0,000 (tabela 55). Por conseguinte, H7 confirma-se, pois a satisfação tem um impacto positivo e significativo na lealdade.

Adicional e comparativamente, para esta mesma hipótese, pode afirmar-se que todos os municípios têm uma relação linear positiva e significativa ($P < 0,000$), em que Guimarães apresenta o valor mais baixo ($R = 0,504$) e Mondim de Basto o valor mais elevado ($R = 0,778$).

Do mesmo modo, pode afirmar-se que, de acordo com os coeficientes de B, por cada aumento de uma unidade na satisfação a lealdade aumenta em média menos em Fafe (0,539) e mais em Mondim de Basto (0,792), em que para uma satisfação nula a lealdade média é de 0,063 e de -,027, respectivamente.

Comparação da Correlação		Imagem	Lealdade
AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,699
	Sig.	,000	,000
Vieira do Minho	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,680
	Sig.	,000	,000
Póvoa de Lanhoso	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,617
	Sig.	,000	,000
Fafe	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,619
	Sig.	,000	,000
Guimarães	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,504
	Sig.	,000	,000
Vizela	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,689
	Sig.	,000	,000
Vila Nova de Famalicão	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,661
	Sig.	,000	,000
Cabeceiras de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,746
	Sig.	,000	,000
Mondim de Basto	Correlação <i>Pearson</i>	1,000	,778
	Sig.	,000	,000

Tabela 54: Comparação do global com os municípios da Correlação: Imagem – Lealdade

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	,000	,033		,005	,996
	Imagem	,689	,033	,699	20,794	,000
Vieira do Minho	(Constant)	,068	,099		,688	,494
	Imagem	,693	,099	,680	7,006	,000
Póvoa de Lanhoso	(Constant)	,104	,107		,967	,338
	Imagem	,656	,118	,617	5,538	,000
Fafe	(Constant)	,063	,089		,705	,484
	Imagem	,539	,092	,619	5,843	,000
Guimarães	(Constant)	-,074	,131		-,566	,574
	Imagem	,541	,127	,504	4,244	,000
Vizela	(Constant)	-,005	,097		-,046	,963
	Imagem	,766	,108	,689	7,115	,000
V. N. Famalicão	(Constant)	-,094	,100		-,941	,351
	Imagem	,603	,092	,661	6,587	,000
Cabeceiras de Basto	(Constant)	-,100	,089		-1,132	,262
	Imagem	,760	,091	,746	8,311	,000
Mondim de Basto	(Constant)	-,027	,100		-,268	,790
	Imagem	,792	,085	,778	9,276	,000

Tabela 55: Comparação do global com os municípios dos Coeficientes: Imagem – Lealdade

4.3.8 Confirmação da 8.^a hipótese

Para a oitava hipótese (H8), relativamente aos dados globais (AMAVE NUTIII/Ave), pode afirmar-se que existe uma relação linear positiva com uma associação linear muito baixa ($R = 0,699$) e significativa ($P < 0,000$), conforme tabela 56. De acordo com os coeficientes de B, pode dizer-se que por cada aumento de uma unidade na não formalização de reclamações a lealdade aumenta em média 1,349 e, ainda, para a não formalização de reclamações nula (quando reclama), a lealdade média é de -2,678 (tabela 57).

Por conseguinte, H8 confirma-se, pois a não formalização de reclamações tem um impacto positivo e significativo na lealdade (intenção de voto) por parte dos munícipes.

Não é possível apresentar uma comparação entre o resultado global e o de cada município, devido às razões invocadas aquando do teste à hipótese 5.

Reclamações	Comparação da Correlação		Reclamações	Lealdade	
	AMAVE (NUTIII/AVE)	Correlação <i>Pearson</i>		1,000	,699
		Sig.		,000	,000

Tabela 56: Correlação global: Reclamações – Lealdade

Comparação de Coeficientes		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
AMAVE (NUTIII/AVE)	(Constant)	-2,678	,748		-3,581	,000
	Reclamações	1,349	,376	,166	3,588	,000

Tabela 57: Coeficiente global: Reclamações - Lealdade

Com o intuito de facilitar a visualização da confirmação das hipóteses, os valores *R de Pearson* estão dispostos nos diagramas das figuras 5 e 6 (para cada tipo de análise: global e outro do global comparado com cada Câmara Municipal). Adicionalmente, nesses mesmos diagramas, inspirados no modelo ECSI, também foram apostas as correlações intermédias entre as variáveis imagem, expectativas, valor apercebido e qualidade apercebida (tabela 58).

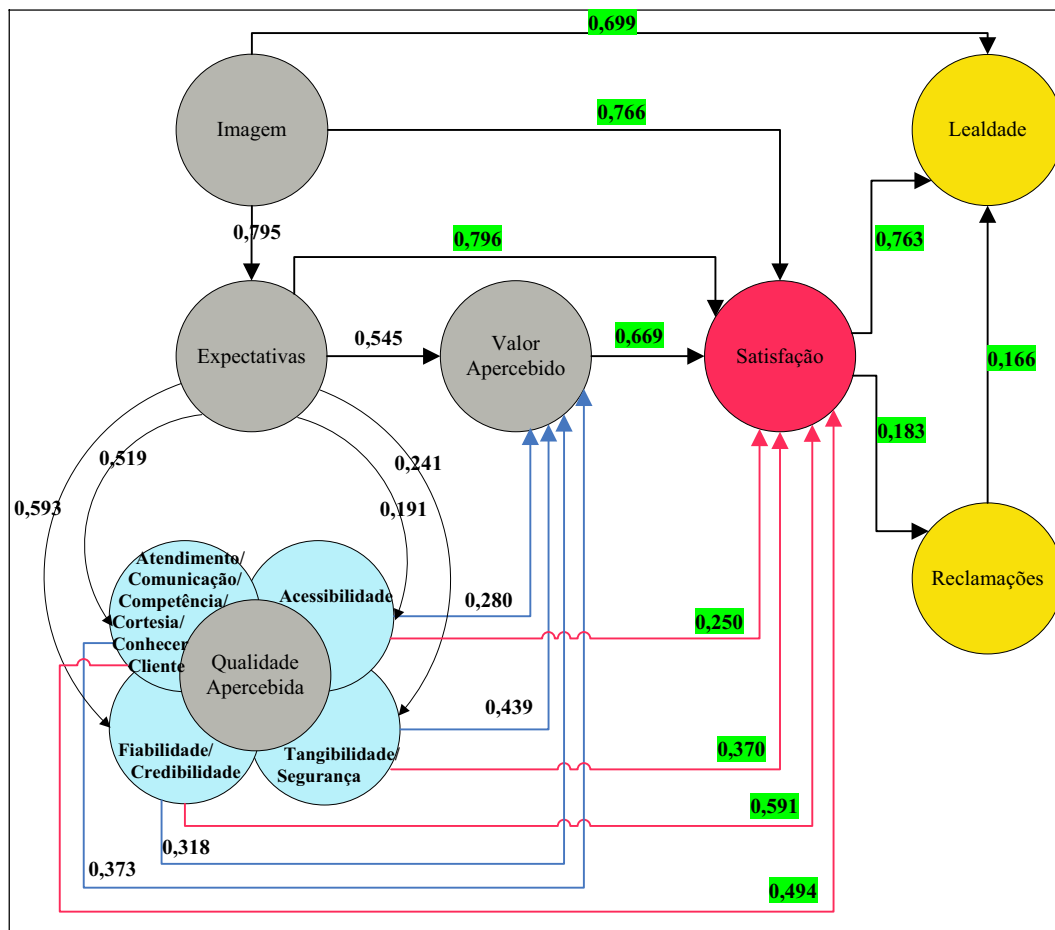


Figura 5: Confirmação hipóteses (*R de Pearson*)

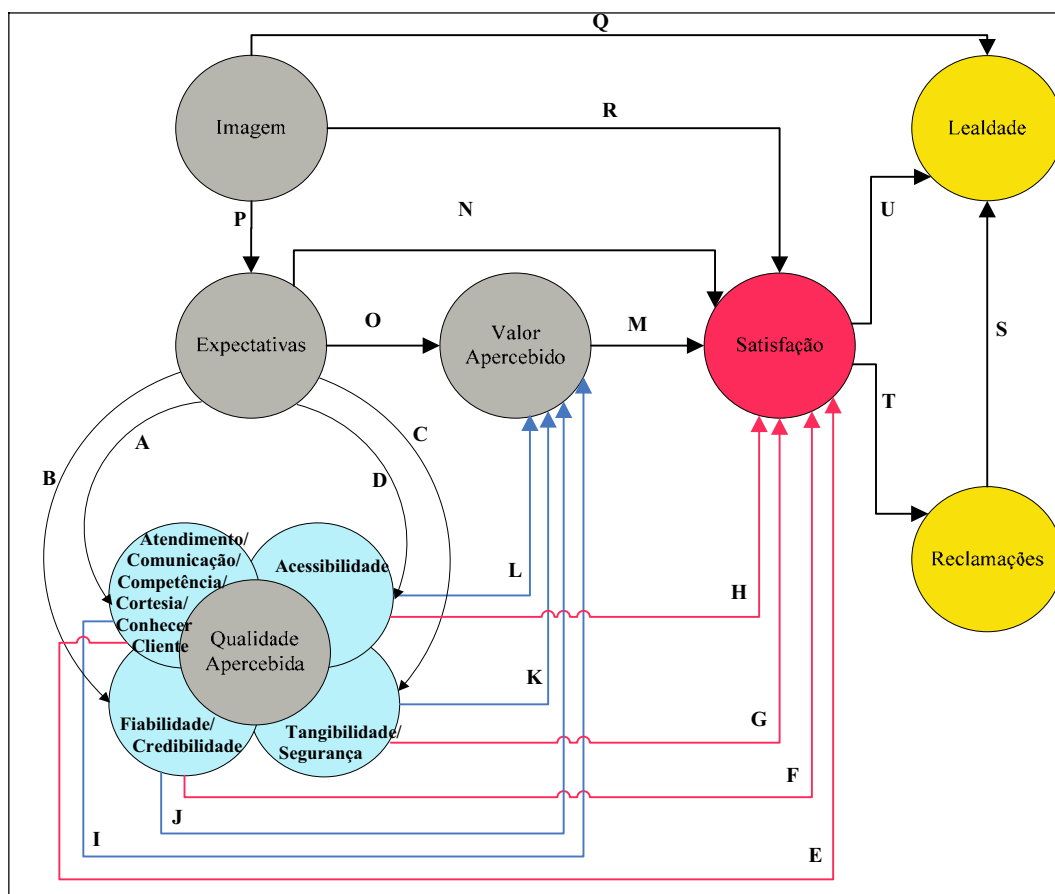


Figura 6: Correlações de todas as variáveis do modelo estrutural ECSI

Regressões	AMAVE (NUT III AVE)	Vieira do Minho	Póvoa de Lanhoso	Fafe	Guimarães	Vizela	Vila Nova Famalicão	Cabeceiras Basto	Mondim de Basto
A - EXP_QL1	,519	,332	,456	,540	,524	,507	,578	,553	,305
B - EXP_QL2	,593	,636	,657	,633	,569	,584	,287	,622	,696
C - EXP_QL3	,241	,153	,055	,027	,008	,252	,586	,164	,052
D - EXP_QL4	,191	,627	,041	,083	,023	,271	,153	,229	,258
E - QL1_SAT	,494	,240	,487	,630	,329	,619	,541	,545	,196
F - QL2_SAT	,591	,694	,739	,538	,471	,630	,404	,594	,740
G - QL3_SAT	,370	,183	,085	,013	,400	,014	,505	,355	,231
H - QL4_SAT	,250	,592	,036	,280	,111	,275	,351	,323	,249
I - QL1_VAL	,373	,219	,518	,312	,189	,492	,356	,571	,338
J - QL2_VAL	,318	,281	,488	,072	,196	,361	,205	,346	,575
K - QL3_VAL	,439	,325	,110	,375	,410	,271	,601	,331	,308
L - QL4_VAL	,280	,774	,210	,009	,160	,241	,640	,349	,338
M - VAL_SAT	,669	,640	,677	,274	,444	,651	,789	,772	,745
N - EXP_SAT	,796	,746	,786	,797	,707	,690	,784	,829	,774
O - EXP_VAL	,545	,699	,527	,199	,172	,567	,557	,715	,551
P - IMG_EXP	,795	,656	,853	,811	,715	,741	,684	,850	,857
Q - IMG_LEAL	,699	,680	,617	,619	,504	,689	,661	,746	,778
R - IMG_SAT	,766	,787	,774	,672	,605	,750	,780	,838	,756
S - REC_LEAL	,166								
T - SAT_REC	,183								
U - SAT-LEAL	,763	,818	,728	,773	,602	,759	,775	,728	,839

Tabela 58: Comparação do global com os municípios: Correlação de todas as variáveis do modelo ECSI

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A grande preocupação das organizações, que anteriormente se centrava na quantidade, passou a centrar-se na qualidade. Como tal, o enfoque passou a colocar-se no cliente de modo a responder às suas expectativas e anseios.

Segundo Azevedo (2007, p. 282), qualidade é o:

Conjunto de propriedades e características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão.

Também Rocha (2006) considera que os serviços públicos só existem, na medida em que têm que servir os cidadãos, pois estes e as suas necessidades são a razão da sua existência. Como tal, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público. Mas, determinar um padrão de qualidade, para uma organização, não é tarefa fácil.

A este respeito, o presidente da Associação Portuguesa de Planeadores do Território¹⁹, Dr. Pedro Ribeiro Silva refere que “a qualidade tornou-se num dos discursos da ordem do dia. Servir melhor o cliente, o muncípe é um desígnio da Administração Pública Local. Uma nova imagem, um novo marketing e uma nova atitude são, hoje, uma determinação do serviço público”.

Nesse domínio, este trabalho pretendeu avaliar a percepção do muncípe, da circunscrição geográfica alvo em estudo e relevar um conjunto de observações que poderão ser úteis aos agentes e decisores políticos. No caso dos serviços públicos locais, ainda que muitos funcionem em regime de monopólio ou quase monopólio, eliminando a vigilância externa da concorrência, é fulcral imprimir-se uma permanente preocupação interna quanto à melhoria ou simples manutenção da qualidade, caso contrário esta degrada-se de modo progressivo.

¹⁹ Editorial da sebenta intitulada “Qualidade nos serviços mais competitivos”, publicada em Abril de 2008

5.1 Resumo das conclusões das hipóteses

Neste trabalho foram definidas oito hipóteses com o intuito de aferir se, globalmente, existiam diferenças significativas ao nível dos antecedentes e consequentes da satisfação dos munícipes que recorrem aos serviços prestados pelas Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave.

Conforme apresentado no capítulo anterior, as hipóteses formuladas foram confirmadas, pelos resultados do estudo empírico.

Assim, e para cada uma das hipóteses, concluímos o seguinte:

- **H1:** Confirma-se que a imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H2:** Confirma-se que as expectativas têm um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H3:** Confirma-se que a qualidade apercebida tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H4:** Confirma-se que o valor apercebido tem um impacto positivo e significativo na satisfação do munícipe.
- **H5:** Confirma-se que a satisfação do munícipe tem um impacto positivo e significativo na não formalização de reclamações.
- **H6:** Confirma-se que a satisfação do munícipe tem um impacto positivo e significativo na intenção de lealdade.
- **H7:** Confirma-se que a imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na lealdade do munícipe.
- **H8:** Confirma-se que a reclamações formalizadas pelo munícipe têm um impacto significativo na sua lealdade.

5.2 Comentário às conclusões

As conclusões deste trabalho confirmam as conclusões apresentadas na revisão da literatura, nomeadamente os pressupostos do modelo ECSI e as teses defendidas pelos especialistas da aplicação, em Portugal e no sector privado, deste modelo (Vilares e Coelho, 2005).

5.2.1 Antecedentes da Satisfação

5.2.1.1 Imagem

Efectivamente, confirmou-se que a imagem institucional tem um impacto positivo e significativo na satisfação do múncipe. Pois, e conforme estabelece o ECSI, no global dos municípios que integram a AMAVE NUTIII/Ave, observou-se um efeito positivo elevado da imagem sobre a satisfação, ainda, efeito positivo nas expectativas geradas, conforme descrito na regressão linear.

A concordar com Neves (2002, p. 270), a imagem externa resulta da forma como “a organização é vista do exterior, por todos os que com ela se relacionam directa e indirectamente e influenciam, de alguma forma, o seu funcionamento, quer ao nível da conformidade com a missão que a organização assume, quer ao nível da avaliação do modo como a prossegue”.

Além disso, os resultados mostraram que os inquiridos avaliam mais favoravelmente o facto da Câmara Municipal cumprir o seu mandato até ao fim e menos favoravelmente o investimento na modernização dos serviços municipais.

Em relação ao primeiro aspecto, dado que todas Câmaras Municipais governam com maioria absoluta²⁰, não surpreende o juízo que os múncipes fazem sobre a capacidade da autarquia, em cumprir até ao final o seu mandato. Além do mais, quando o questionário foi aplicado já se tinham cumprido quase três anos de mandato.

Em relação ao segundo aspecto, não obstante os programas dos últimos Governos visarem a modernização da Administração Pública, os inquiridos revelam uma

²⁰ Fonte: ANMP (Resultados eleições Autárquicas 2005 nas Câmaras Municipais da AMAVE NUTIII/AVE)

avaliação menos favorável da imagem municipal a este nível. Pelo que, o programa “Simplex Autárquico”, que pretende aproximar a Administração dos cidadãos, a prestação de melhores serviços, a desburocratização dos procedimentos e, por consequência, o aumento da qualidade da gestão e funcionamento dos serviços públicos, poderá ser capitalizado nesse sentido.

Pois, ainda que num cenário de monopólio e, aparentemente, sem concorrência, estando o cidadão cada vez mais expectante e exigente da Administração Pública, a imagem de uma Câmara Municipal relacionada com a sua qualidade de serviço é uma vantagem poderosa. “A qualidade do serviço é hoje uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes” (Cota, 2006, p. 61). Na verdade, e de acordo os seis pressupostos em que se alicerça o modelo de Charles Tiebout²¹ (1956), é necessário ter em atenção que:

1. Os consumidor-eleitores são completamente móveis - deslocam-se para as comunidades que melhor satisfaçam o seu padrão (impostos/serviços) - em relação aos bens públicos.
2. Os consumidor-eleitores têm conhecimentos e possuem informação da receita e padrões de despesa de todos os governos locais.
3. Há um elevado número de comunidades que poderão escolher (há concorrência).
4. Os consumidor-eleitores fixar-se-ão naquelas que lhes permitem maximizar a sua procura.
5. Os serviços são definidos de acordo com as preferências dos seus habitantes. Há um tamanho ideal de comunidade - recurso fixo de terra e a procura de condições dos seus residentes.
6. As comunidades que se situam abaixo da média esforçam-se por crescer, procurando manter a sua população constante.

Em suma, e com base nos resultados, o incremento da melhoraria da imagem das autarquias em estudo passará pela modernização dos seus serviços, pelo fortalecimento das relações de confiança e pela demonstração da sua missão de serviço, em prol das populações.

²¹ “A pure theory of local expenditures”

5.2.1.2 Expectativas

Conforme estabelece o modelo ECSI, e como refere Vilares e Coelho (2005), é de esperar que as expectativas tenham um impacto directo na satisfação do cliente. Neste estudo esta relação confirmou-se, sendo mesmo aquela em que a correlação entre esta duas variáveis é maior. Verificou-se, ainda, uma relação positiva das expectativas com a qualidade apercebida e com o valor apercebido.

Dos resultados obtidos, constatou-se que os inquiridos confiam que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas, mas desacreditam da sua capacidade em resolver os problemas logo à primeira. Pelo que, desde logo, pressupõe ineficiência, a esse respeito, dos serviços municipais.

Gopalakrishna e Chandra (1998) realizaram um estudo nos Estados Unidos da América que revelou que a aplicação da gestão da qualidade total nas empresas conduziu à melhoria global do seu desempenho, designadamente aumentou a produtividade, fomentou melhores relações com os trabalhadores, despoletou maior satisfação dos clientes e, ainda, o aumento da sua quota de mercado e do lucro (Gopalakrishna e Chandra, 1998).

Estes resultados também são possíveis e desejáveis ao nível da Administração Local, obviamente tendo em consideração as especificidades do sector público e da realidade autárquica. Obviamente que será um enorme desafio, na medida em que existem numerosos obstáculos a dificultar o sucesso dos programas da qualidade. Desde logo, a falta de uma definição ampla do significado da qualidade para a organização, a falta de planeamento estratégico dirigido à mudança, a ausência de liderança, a falta de motivação e formação dos funcionários, a procura de resultados financeiros a curto prazo, a falta de consciência do tempo necessário à melhoria, a cultura organizacional obsoleta (falta de valores comuns, falta de confiança, falta de *empowerment*), a dificuldade de orientação para o cliente, a dificuldade em atribuir recompensas a resultados e a falta de recursos (Salagna e Fazel, 2000).

Com efeito, será importante a introdução de uma nova cultura de gestão da qualidade total, centrada na “prevenção do erro”, com o objectivo de evitar cometer erros desde o início, produzir com zero defeitos, fazendo o trabalho bem à primeira vez. Os esforços deverão ser dirigidos para obter as preferências do cliente por antecipação e controlar a

sua satisfação, depois do serviço prestado. Portanto, os responsáveis políticos devem atender às “preferências do cliente” e a partir das “expectativas que o cliente diz ou comenta” passar para uma atitude de “superar as expectativas”.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço é entendida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, “o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável”.

5.2.1.3 Qualidade Apercebida

Os resultados confirmaram que, genericamente, os municípios avaliam positivamente os serviços prestados pelas Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave, ainda que, com algumas diferenças entre as autarquias. Ao analisar-se o resultado da média da questão do questionário sobre a qualidade global (tabela 59), constatou-se que Vizela é a autarquia que detém maior performance (96%) e Guimarães a que tem valor mais baixo (71,6%).

Globalmente, a Câmara Municipal presta um serviço de qualidade.									<i>Qualidade ($\Sigma 4$ a 7)</i>
N.º de respostas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	
60	Vieira do Minho	0,0%	0,0%	8,3%	13,3%	16,7%	21,7%	40,0%	91,7%
59	Póvoa de Lanhoso	3,4%	3,4%	1,7%	11,9%	23,7%	37,3%	18,6%	91,5%
60	Fafe	1,7%	3,3%	1,7%	13,3%	21,7%	38,3%	20,0%	93,3%
60	Guimarães	3,3%	11,7%	13,3%	28,3%	20,0%	15,0%	8,3%	71,6%
60	Vizela	0,0%	1,7%	1,7%	13,3%	18,3%	33,3%	31,7%	96,6%
60	V. N. Famalicão	3,3%	6,7%	15,0%	35,0%	23,3%	13,3%	3,3%	74,9%
60	Cabeceiras de Basto	5,0%	5,0%	8,3%	13,3%	31,7%	20,0%	16,7%	81,7%
60	Mondim de Basto	8,3%	8,3%	10,0%	6,7%	15,0%	26,7%	25,0%	73,4%
479	Global - AMAVE NUTIII/Ave	3,1%	5,0%	7,5%	16,9%	21,3%	25,7%	20,5%	84,4%

Tabela 59: Médias da avaliação global da Qualidade do Serviço (comparação do global com cada Câmara Municipal)

Da análise factorial resultaram 4 componentes que, conforme descrito no Capítulo IV, se baseia no modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman e al. (1985, 1988) e traduzem o que é mais valorizado na qualidade de serviço (designadamente, a Competência/Atendimento/Cortesia/ Capacidade de comunicação/Conhecimento do Cliente; Fiabilidade/credibilidade; Tangibilidade/Segurança; Acessibilidade). Portanto,

estes serão os componentes a ter em consideração pelos responsáveis autárquicos e pelos dirigentes dos serviços municipais, no que concerne à qualidade do serviço prestado. Mais, de acordo com a análise da regressão linear, o componente que tem maior influência sobre a satisfação é a fiabilidade e credibilidade da informação (0,591). Segue-se a componente humana, ou seja, funcionário do atendimento municipal, em que os itens competência, atendimento, cortesia, capacidade de comunicação e conhecimento do cliente são fortemente valorizados pelo múnice (0,494). O terceiro componente é a avaliação dos locais de atendimento, designadamente a tangibilidade e segurança (0,370). Por último, a acessibilidade à informação (0,250), ou seja, os meios que a autarquia oferece aos múnices para estes entrarem em contacto consigo e a facilidade de acederem a diferentes canais para instruírem os seus pedidos.

Estes resultados vêm corroborar a tese defendida por Bei e Chiao (2001) ao considerarem que a qualidade do produto e serviço apercebida é determinante para a satisfação do cliente. Esta constatação veio confirmar a terceira hipótese relativa ao julgamento do múnice acerca da qualidade apercebida. Como afirma Vilares e Coelho (2005, p. 324), “é de esperar que quanto mais elevada for a qualidade apercebida, maior será a satisfação do cliente”. Também um dos pressupostos do modelo ECSI define que quanto maior for a qualidade apercebida, maior será a satisfação do cliente. De facto, confirma-se este pressuposto (tabela 60), ao comparar-se as médias das avaliações das questões globais sobre a satisfação e a qualidade de serviços de cada Câmara Municipal. Constatou-se uma relação muito directa entre estas duas variáveis (por exemplo, observa-se, uma vez mais, o comportamento de Guimarães e Vizela – tabela 59 e 60).

Globalmente, estou satisfeito com a Câmara Municipal.									<i>Satisfação ($\Sigma 4$ a 7)</i>
N.º de respostas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	
60	Vieira do Minho	3,3%	1,7%	5,0%	13,3%	8,3%	26,7%	41,7%	90,0%
60	Póvoa de Lanhoso	5,0%	,0%	8,3%	8,3%	20,0%	33,3%	25,0%	86,6%
60	Fafe	3,3%	3,3%	1,7%	18,3%	25,0%	23,3%	25,0%	91,6%
60	Guimarães	8,3%	11,7%	20,0%	25,0%	15,0%	8,3%	11,7%	60,0%
60	Vizela	3,3%	3,3%	5,0%	16,7%	15,0%	30,0%	26,7%	88,4%
60	Vila Nova de Famalicão	6,7%	13,3%	21,7%	20,0%	21,7%	10,0%	6,7%	58,4%
60	Cabeceiras de Basto	5,0%	5,0%	11,7%	18,3%	16,7%	25,0%	18,3%	78,3%
60	Mondim de Basto	6,7%	11,7%	8,3%	11,7%	8,3%	35,0%	18,3%	73,3%
480	Global - AMAVE NUTIII/Ave	5,2%	6,3%	10,2%	16,5%	16,3%	24,0%	21,7%	78,5%

Tabela 60: Médias da avaliação global da Satisfação (comparação do global com cada Câmara Municipal)

Conforme referido no Capítulo II, a evolução do conceito de qualidade desde a característica de um produto até uma característica do sistema de gestão, que é responsável pelo produto final, está também ligada à extensão do conceito de qualidade aos serviços, mais difícil de avaliar do que a qualidade dos produtos, pois os clientes também consideram como parte da qualidade e processo de prestação do serviço as interações pessoais, para além do *outcome* (Dale e Bunney, 1999). Então, como é possível saber o que o cliente/município necessita ou deseja? Como e onde colher essa informação?

Hoffman e Bateson (2002) consideram que para a organização saber qual é a sua qualidade de serviço e a satisfação dos seus clientes é necessário que esta tenha um sistema de informação que permita avaliar o seu desempenho geral. Tal é possível através de:

- Relatórios relativos às queixas dos clientes – permitem “olhar” as reclamações como um todo e tomar decisões de forma a evitar esses problemas, dando, assim, uma resposta aos clientes insatisfeitos;
- Pesquisa pós-venda – mede a satisfação do cliente, enquanto o serviço prestado ainda está presente na sua mente;
- Pesquisa de clientes por meio de *focus group* – discussão informal com uma dúzia de clientes, orientada por um moderador treinado para o efeito. Permite obter muita informação valiosa e prestar um serviço que vá ao encontro das reais necessidades dos clientes;
- Cliente-mistério – pesquisa de não-clientes, em que pessoas treinadas fingem ser clientes da empresa com o objectivo de avaliar os empregados;
- Pesquisa com empregados – medição interna da qualidade de serviço a respeito de valores, atitudes e dificuldades sentidas na prestação de um serviço de qualidade;
- Pesquisa sobre a qualidade do serviço no mercado total – mede não só a qualidade do serviço da empresa, mas também avalia a dos seus concorrentes.

Esta metodologia é perfeitamente “importável” para a Administração Autárquica. Como refere Bilhim (2004, p.22), a “Governança (*governance* em língua inglesa) é um

conceito que unifica a diversificada literatura sobre a gestão pública e políticas públicas”. E acrescenta que, a questão central que unifica toda esta literatura e a pesquisa é saber: “Qual o melhor ou melhores modelos de organização e gestão para o sector público (Administração central, desconcentrada, periférica e autarquias) para que seja dada resposta adequada às necessidades de bens e serviços públicos dos cidadãos?”

À sua interrogação respondem como solução os modelos ou regimes de governação, a três níveis: institucional, organizacional/gestão e operacional, e explica:

Ao nível institucional, é preciso lidar com os problemas das regras formais e informais, hierarquias, fronteiras, procedimentos, valores e autoridade, numa palavra, com os problemas de cultura (normas, valores e crenças). Ao nível organizacional, é preciso tratar da reestruturação departamental e da distinção entre o que deve ser feito no sector e fora dele (criação de empresas de capital público, desconcentração, descentralização, privatização, contratualização e terceirização). Ao nível operacional ou técnico, há que tratar os problemas da gestão de recursos humanos (motivação, avaliação, remuneração, produtividade).

5.2.1.4 Valor Apercebido

Os resultados demonstraram que há um impacto positivo e significativo entre o valor apercebido e a satisfação do munícipe, observável pela sua correlação elevada. De um modo geral, os inquiridos consideram que os preços são aceitáveis, atendendo à qualidade dos serviços prestados. Em relação aos meios, aos prazos e às facilidades de pagamento, os respondentes, de um modo geral, têm uma opinião favorável.

Não deixa de ser interessante que, regra geral, ainda que as autarquias locais actuem quase sempre em regime de monopólio, ou quase monopólio, o que inviabiliza a “vigilância externa da concorrência”, os inquiridos consideram que as taxas e os preços cobrados não são exagerados.

Segundo Ishikawa (1984), a gestão da qualidade deve integrar o preço de venda, o benefício e o preço de custo. Pois, a vantagem competitiva de uma empresa tem origem nas actividades executadas por esta para conceber, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Pimenta (2003) defende que cada uma dessas actividades pode contribuir para a posição dos custos relativos da empresa, além de criar uma base para a diferenciação. A análise da Cadeia de Valor é realizada com o estudo de todas as actividades executadas pela empresa e o modo como elas interagem, de forma a

identificar as fontes de vantagem competitiva para a empresa. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando as actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

5.2.2 Consequentes da Satisfação

5.2.2.1 Reclamações

Os resultados também confirmaram que a satisfação do munícipe tem um impacto positivo e significativo na não formalização de reclamações, tal como preconizado pelo modelo ECSI e por Vilares e Coelho (2005), considerando que uma das consequências imediatas da melhoria da satisfação do cliente é a redução das reclamações. Porém, conforme descrito no Capítulo IV, ainda que a hipótese se tenha confirmado (com um valor bastante baixo), esta relação deverá ser alvo de reflexão. Desde logo, apenas 8, dos 480 respondentes, afirmaram já terem formalizado uma reclamação como consequência da sua insatisfação. Porém, destes, 62,5% afirmaram não ter tido resposta por parte da Câmara Municipal, e dos que tiveram resposta 75% consideram que a Câmara Municipal, alvo da reclamação, não lhe ofereceu a atenção devida à reclamação.

Dos respondentes que afirmaram nunca terem formalizado qualquer reclamação, 77,3% afirmaram desconhecer as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida.

Curioso é o facto destes resultados corroborarem os dados colhidos junto de cada Câmara Municipal²² (gráfico 14), relativos às reclamações formalizadas em 2007, nos livros das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave, ou seja, há uma reincidência das Câmaras Municipais visadas. Porém, os resultados deste estudo são insuficientes para tirar qualquer tipo de conclusões relativamente à génese das reclamações e a tramitação empregue em cada uma delas.

²² Dados relativos ao projecto dos alunos finalistas do curso de Administração Pública intitulado “Participação dos cidadãos na circunscrição geográfica da AMAVE”, apresentado em Julho de 2008.

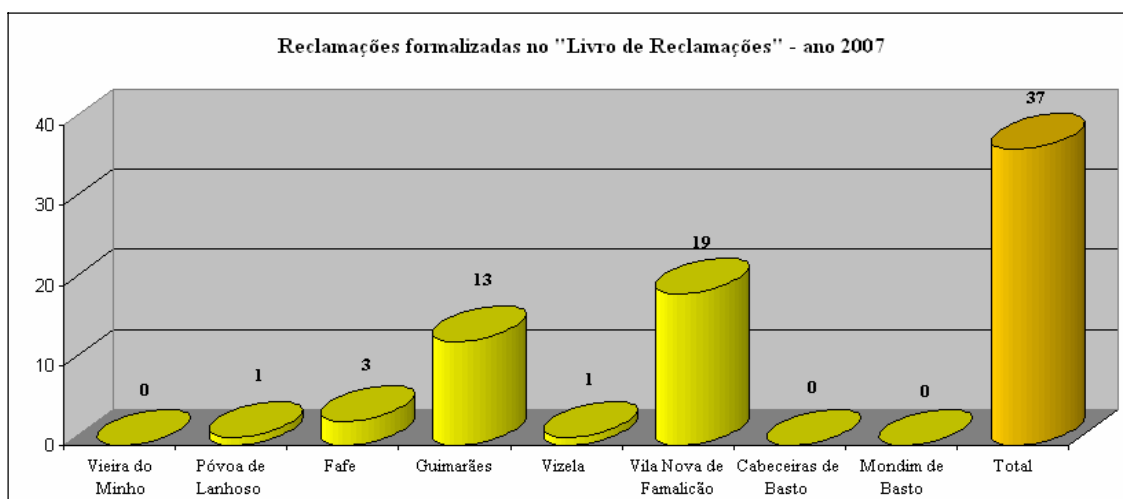


Gráfico 14: Número de reclamações formalizadas pelos municípios em 2007

Não obstante há um conjunto de questões que merecerão uma reflexão em futuras investigações, designadamente: Será que os problemas foram resolvidos com a formalização da reclamação ou persistem? O que é determinante para o município reclamar? Será o nível de instrução? Será a cultura local?

Sem resposta para estas questões adianta-se uma pista, ainda que consciente da falibilidade da mesma, uma vez que os municípios de menor dimensão não apresentam qualquer registo (tanto nos dados colhidos e relativos a 2007, como das respostas dos respondentes). A concordar com Mozzicafreddo (1989), as actividades camarárias são maioritariamente de resposta às solicitações imediatas. Por isso, os mecanismos de tomada de decisão dos executivos são sobretudo assentes em exigências jurídico-institucionais e as formas de relacionamento com a sociedade local são predominantemente do tipo de interacção, que se caracteriza sobretudo por um relacionamento individual, directo e institucional (deslocações e visitas, contactos pessoais e directos com os interessados, audiências de vereação).

Mas, de acordo com Vilares e Coelho (2005), quando há formalização de reclamações por parte dos clientes e estas são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização mais elevados do que aquele que nunca apresentou um problema ou reclamação.

Estudos efectuados por Johnston (1999) demonstraram que metade das pessoas que não reclamam entende que, se o fizessem, nada mudaria. Por conseguinte, é fundamental que as Câmaras Municipais encorajem os seus municípios a reclamar, uma vez que

permitirá “ fidelizar os seus clientes”, além de obter um manancial de informação que lhe permitirá melhorar a sua qualidade de serviço e corresponder às suas necessidades e expectativas.

Também se confirmou, apesar do valor bastante baixo, a hipótese das reclamações formalizadas pelo município terem um impacto significativo na sua lealdade.

5.2.2.2 Lealdade

Por último, também se confirmou a relação da satisfação do município ter um impacto positivo e significativo na intenção de lealdade, sendo uma das relações mais fortes e que está presente em todas as Câmaras Municipais. Como tal é um aspecto importantíssimo a ter em consideração pelos decisores políticos locais.

Em caso de possibilidade, os respondentes manifestam vontade em recorrer a outra Câmara Municipal para resolver os seus assuntos. Mas, curiosamente, não recorreriam à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos (o que leva a crer que o factor preço não é determinante para a lealdade), recomendam-na aos amigos ou colegas e, com a excepção de Vila Nova de Famalicão, votariam no actual presidente da Câmara Municipal (tabela 61).

Votaria no actual Presidente da Câmara Municipal.									Intenção de voto (Σ4 a 7)
N.º de respostas	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	
60	Vieira do Minho	16,7%	3,3%	,0%	3,3%	5,0%	3,3%	68,3%	79,9%
54	Póvoa de Lanhoso	20,4%	1,9%	1,9%	11,1%	3,7%	5,6%	55,6%	76,0%
57	Fafe	10,5%	1,8%	5,3%	5,3%	10,5%	21,1%	45,6%	82,5%
56	Guimarães	30,4%	5,4%	1,8%	12,5%	10,7%	7,1%	32,1%	62,4%
58	Vizela	24,1%	1,7%	5,2%	6,9%	8,6%	6,9%	46,6%	69,0%
58	Vila Nova de Famalicão	37,9%	5,2%	12,1%	12,1%	3,4%	3,4%	25,9%	44,8%
58	Cabeceiras de Basto	13,8%	1,7%	5,2%	25,9%	3,4%	5,2%	44,8%	79,3%
58	Mondim de Basto	37,9%	5,2%	3,4%	6,9%	5,2%	5,2%	36,2%	53,5%
459	Global - AMAVE NUTIII/Ave	24,0%	3,3%	4,4%	10,5%	6,3%	7,2%	44,4%	68,4%

Tabela 61: Intenção de voto dos inquiridos (comparação do global com cada Câmara Municipal)

Segundo o modelo ECSI e Vilares e Coelho (2005, p. 325), as consequências imediatas da melhoria da satisfação do cliente é o aumento da lealdade do cliente, como tal salientam que “o aumento da lealdade do cliente constitui assim a razão última dos programas visando o aumento da satisfação do cliente”.

Bilhim (2004, p. 42), alega que “o múncipe progressivamente tomou consciência do peso do seu voto, e de uma atitude passiva passou a avaliar, tal como faz nas relações comerciais normais, a qualidade face ao preço pago pela prestação de um serviço. O múncipe tomou consciência da sua soberania como consumidor de bens públicos”.

É líquido que o objectivo das empresas é maximizar o lucro. E no sector público, em particular nas autarquias, qual o objectivo? Como se devem comportar os responsáveis políticos locais?

De acordo com a CRP, no seu artigo 266.º (Princípios fundamentais), é prescrito que “A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”. Também, no artigo 235º, é referido que “as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”. Mas a arma do cidadão reside no seu voto, uma vez que o político aspira ao poder e à sua permanência no poder.

A este respeito, Bilhim (2004, p.58) alerta para o facto de:

Actualmente, há o sentimento generalizado de desconfiança na política e nos políticos. Por outro lado, há a desconfiança no Estado. Os cidadãos recorrem menos ao voto como expressão da sua participação. Os partidos políticos transformaram-se em oligarquias, que se perpetuam no poder. Ao cidadão comum resta escolher uma ou outra oligarquia.

A democracia ao nível local, dada a proximidade entre eleitos e múncipes, poderá constituir um novo fórum para reanimar e envolver, e para restituir aos múncipes a ideia da utilidade da sua participação.

Bilhim (2004, p. 61) defende que “hoje parece claro que tão ou mais importante do que o programa do partido político que concorre a umas eleições autárquicas é a postura da pessoa, o estilo de gestor do candidato a presidente. Pensa-se que um estilo de gestor que fomente a participação, constitui um bom antídoto contra a tendência do próprio sistema em tornar-se excessivamente distante e opaco à cidadania”.

CONCLUSÃO

Este trabalho pretendeu avaliar a qualidade e a satisfação dos munícipes, relativamente aos serviços prestados nas oito Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe, Guimarães, Vizela, Vila Nova de Famalicão, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto). Mais concretamente, propusemo-nos compreender e analisar os antecedentes da satisfação (imagem institucional, expectativas, valor apercebido e, com destaque particular, a qualidade apercebida,) e os consequentes da satisfação (lealdade e reclamações) nessa circunscrição geográfica.

Para o efeito, utilizou-se como base o modelo ECSI ao qual se adicionou, para tornar mais rica a análise e ajustada à realidade da Administração Local, alguns itens de modelos como a CAF, SERVQUAL e CMT. Os resultados do Capítulo IV relevam a consistência, fiabilidade e validade do questionário desenvolvido.

Dadas as limitações temporais e financeiras inerentes a este trabalho, não se utilizou a modelação de equações estruturais do ECSI. Optou-se, antes, por uma abordagem descritiva, pois o propósito centrou-se na análise das relações entre as variáveis do modelo e na análise dos resultados. Pelo que, não estava no âmbito deste trabalho apurar qualquer relação causal entre as diferentes variáveis em estudo, mas antes as relações entre as respostas às diferentes questões do questionário, conseguida, sobretudo, através da estimação de coeficientes de correlação e da análise factorial.

Efectivamente, hoje, os seus clientes/munícipes (financiadores dos serviços públicos) já não aceitam uma Administração Pública, autoritária, arrogante e divorciada da sociedade. Na verdade exigem uma Administração Pública aberta, transparente, dialogante, rápida, eficiente e que não subestime a qualidade dos serviços que vai assegurando. Com o intuito de se pulsar esta mudança, decidimos analisar a realidade ao nível da Administração Autárquica, por ser aquela em que há uma relação mais estreita de proximidade entre os decisores políticos e os cidadãos.

Na senda dos estudos já realizados, que atestam que os antecedentes contribuem significativamente para a satisfação dos munícipes e os consequentes têm um impacto positivo na lealdade e nas reclamações, também neste trabalho concluímos no mesmo sentido. Se é evidente a relação positiva entre a imagem, as expectativas, a qualidade

apercebida (sobretudo pelas expectativas que são geradas, que por sua vez se fazem sentir, com semelhante intensidade, na satisfação) e do valor apercebido na satisfação, é pouco notória a influência da satisfação na formalização (ou não) de reclamações e destas, na lealdade. Todavia, é expressiva a relação da satisfação na lealdade, mais concretamente na intenção de voto.

Em relação à qualidade apercebida, destacou-se a importância atribuída, por ordem decrescente, aos seguintes componentes, que resultaram da análise factorial: fiabilidade e credibilidade da informação; atributos de um funcionário do atendimento municipal (onde é valorizado o atendimento, a cortesia, a capacidade de comunicação e o conhecimento do cliente); envolvente física do atendimento (aspectos como a tangibilidade e segurança); acessibilidade e a facilidade de interacção com a Câmara Municipal, através de diferentes canais de contacto.

Tendo por base a literatura consultada, é unânime o reconhecimento da crescente exigência e expectativas geradas pelo cidadão em torno da Administração Pública. Esta temática leva-nos às correntes da nova gestão pública, e neste particular, à governação local e a um dos seus pré-requisitos que é a descentralização. Os seus defensores alegam que esta fortalecerá os governos locais e promoverá a democracia. Porém, esta matéria não foi alvo de análise no questionário desenvolvido, mas crê-se, com base nos resultados obtidos, que algumas dessas pistas poderão despoletar para a discussão desta matéria e até, quem sabe, para se construir um “índice de satisfação dos múnicipes”.

O trabalho foi sério e árduo, mas também de muito prazer, não obstante alguns obstáculos e dificuldades de percurso, mas cujo entusiasmo e determinação foi capaz de superar.

Conforme descrito na introdução e detalhado nos 5 capítulos expostos, o objectivo principal desta investigação consistiu em apresentar e descrever os factores mais relevantes na avaliação da qualidade e da satisfação dos múnicipes em relação aos serviços prestados pelas Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave.

Através da revisão da literatura constatou-se a existência de vários estudos relacionados com a avaliação da qualidade, satisfação e lealdade no contexto do sector privado. Todavia, sentimos bastantes dificuldades em encontrar pesquisas desta problemática no contexto da Administração Pública Local, e em particular no caso português, dada a

escassez de trabalhos sobre este assunto. Considerou-se oportuno apresentar a estrutura da Administração Pública, que é afectada pela sua variante política e não concorrencial, para depois enquadrar a premência da avaliação da qualidade e da satisfação dos munícipes em relação ao desempenho dos serviços públicos municipais.

Para o efeito, concebeu-se uma estrutura de investigação alicerçada no modelo e nas variáveis latentes do ECSI, à qual se adicionou itens do modelo SERVQUAL, CMT e CAF, com o intuito de se construir um questionário ajustado ao objectivo desta investigação e à realidade da administração autárquica. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa de carácter descritivo e, para a análise dos dados, foi utilizada uma análise uni e multivariada, designadamente para o estudo das frequências médias e desvio padrão. Procedeu-se, ainda, à aferição da validade e fiabilidade das escalas utilizadas através dos *alphas de Cronbach* e da análise factorial, bem como ao estudo das correlações entre as variáveis e à confirmação das hipóteses através do método da Regressão Linear.

As 8 hipóteses formuladas foram confirmadas para o conjunto das oito das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave pelo que, se concluiu, que os antecedentes (imagem institucional, expectativas, qualidade apercebida e valor apercebido) e os consequentes da satisfação (reclamações e lealdade) têm um impacto positivo e significativo na avaliação dos munícipes. Na análise individualizada de cada Câmara Municipal e em comparação com o conjunto constatou-se diferenças entre elas, designadamente ao nível das correlações entre as variáveis latentes. Mais, quando comparada a avaliação da qualidade global e a satisfação global apurou-se uma correspondência ao nível hierárquico (de posicionamento) nas Câmaras municipais, que por sinal varia em ordem inversa à população residente.

Cabe também a este estudo alertar, para o conjunto das oito Câmaras Municipais, quanto à influência das variáveis nos antecedentes e consequentes da satisfação.

No que diz respeito à imagem, os resultados revelaram que os munícipes acreditam na capacidade da Câmara Municipal cumprir o seu mandato até ao fim, mas não consideram que há um investimento considerável na modernização dos serviços municipais.

Por sua vez, em relação às expectativas, atestou-se que os inquiridos acreditam que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas, mas peca pela falta de capacidade em resolver os problemas logo à primeira.

Já em relação à qualidade apercebida, há uma sintonia de respostas concordantes em relação à prestação dos serviços municipais, donde resultou uma agregação e hierarquia dos seguintes componentes: fiabilidade e credibilidade da informação; lista de atributos do funcionário do atendimento municipal (competência, atendimento, cortesia, capacidade de comunicação e conhecimento do cliente); locais de atendimento (tangibilidade e segurança); acessibilidade à informação (os meios que a autarquia oferece e a facilidade de acesso a diferentes canais).

Em relação ao valor apercebido, apurou-se que os preços praticados não são alvo de contestação, atendendo à qualidade dos serviços prestados, assim como, em relação aos meios, aos prazos e às facilidades de pagamento, os respondentes, de um modo geral, têm uma opinião favorável.

No que concerne às reclamações, apenas uma parte muito residual afirmaram ter formalizado queixas no livro de reclamações. Destes, mais de metade referiram não ter recebido resposta. Dos que tiveram resposta, maioritariamente admitiram que a Câmara Municipal não ofereceu a melhor atenção à reclamação. Dos que afirmaram nunca ter reclamado, quase 80% diz desconhecer as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida. Este é um dado preocupante e que deverá merecer especial atenção por parte dos agentes políticos e, se possível, ser debatido por todos os agentes e actores da vida social, incluindo os próprios cidadãos.

Por último, conclui-se que, com base nos resultados observados, a lealdade está intrinsecamente ligada e dependente da satisfação. Nalguns casos, os inquiridos não se importariam de recorrer a outra Câmara Municipal para resolver os seus assuntos. Mas, mesmo assim, recomendam a Câmara Municipal onde foram inquiridos aos amigos ou colegas.

Resumidamente, no seio dos municípios da AMAVE NUTIII/Ave, de forma sistemática e nas variáveis analisadas, sobretudo com base na avaliação tanto da qualidade como da satisfação global, é possível agrupar as autarquias em três categorias.

A primeira categoria diz respeito àquelas que apresentam um resultado superior à média (Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Fafe e Vizela). A segunda categoria, as que apresentam um valor em torno da média (Cabeceiras de Basto). Por último, na terceira categoria, aquelas que apresentam um valor inferior à média (Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Mondim de Basto). Não constituindo qualquer surpresa, esta situação parece ter um reflexo directo na maior ou menor intenção de voto no actual presidente da Câmara Municipal, a julgar pelos resultados obtidos no questionário na questão sobre este assunto.

Os objectivos desta investigação, o principal e os específicos, foram atingidos, pois foi possível identificar e verificar as relações e os factores que contribuem para uma melhor qualidade de serviço e os antecedentes e consequentes da satisfação dos munícipes das Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave, assim como as diferenças e semelhanças na performance desses municípios.

Ainda que satisfeitos pelo arrojo e pelos resultados desta pesquisa, admite-se a existência de outras variáveis explicativas do fenómeno analisado neste trabalho. Além do mais, todas as potencialidades subjacentes ao modelo ECSI não foram utilizadas, atendendo ao facto de se optar por uma abordagem do tipo descritiva e não causal.

Dado que não se dispunha de uma base de sondagem e definimos que o conceito de município extravasa o conceito de residente, este estudo compreende uma amostragem não probabilística e por conveniência (em vez de por quotas), as conclusões limitam-se à amostra desta investigação, ou seja, às Câmaras Municipais que integram a AMAVE NUTIII/Ave, portanto, não podem ser extrapoladas para toda a realidade da Administração Local de Portugal.

Em jeito de repto, seria interessante criar-se uma plataforma de partilha de conhecimento, de boas práticas e de resultados entre os municípios, onde a implementação do modelo estrutural e de medida ECSI poderá ser utilizado para se constituir um índice de avaliação do município.

No mesmo sentido dos resultados deste trabalho, também o “Simplex Autárquico”, lançado recentemente pelo actual Governo, refere que “a simplificação no contexto local assume uma inquestionável importância estratégica para melhorar a qualidade de

vida dos municípios, para aumentar a competitividade do território municipal e para melhorar a transparência das decisões e a imagem das autarquias.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para esse projecto, caso os agentes políticos revelem interesse nesse sentido.

Assim, e de acordo com o já extinto SMA (2001), “vivendo a Administração Pública num regime de monopólio, em que não é afectada pela concorrência e tendo em conta as muitas ilhas de excelência que já existem, não se percebe a razão pela qual os serviços públicos não partilham boas experiências, por forma a adoptá-las e generalizá-las a outros serviços”.

Conscientes de que não há porções mágicas para a modernização da Administração Pública e para o incremento da democracia participativa, lança-se a seguinte questão, que poderá ser o ponto de partida para novas investigações: Será que os cidadãos se tornaram mais participativos, tentando influenciar os decisores políticos, ou participam cada vez menos nos processos democráticos formais, donde a abstenção nos procedimentos eleitorais, a permanência no poder dos autarcas e a diminuição da confiança nos governos locais são um reflexo?

BIBLIOGRAFIA

Alvares, P. (2004). Uma sebenta Europeia – roteiro da Europa do futuro. Lisboa, INA.

Amaral, F. (2003). Curso de Direito Administrativo, 2.^a edição. Coimbra, Almedina.

Ambrósio, T. (2007). A cidadania contemporânea: uma conquista de afirmação humana, em Gradiva (org.), Cidadania: uma visão para Portugal. Lisboa, Gradiva-Publicações, Lda.

Antunes, E. (2003). As autarquias locais e a emergência de novos modelos de gestão, em Mozzicafreddo, J., Gomes, J. e Batista, J. (org.), Ética e Administração: como modernizar os serviços público? Oeiras, Celta Editores.

Azevedo, Alfredo. (2007). Administração Pública. Porto, Vida Económica.

Baleiras, R. (2001). Governação subnacional: legitimidade económica e descentralização da despesa pública. Lisboa, Universidade Nova de Lisboa (Faculdade de Economia).

Bei, L. e Chiao, Y. (2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalties. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*.

Bilhim, J. (2004). A Governação das Autarquias Locais. Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.

Boas, M. (1996). Gestão pela Qualidade Total: Análise dos Prémios de Excelência. Tese de doutoramento. Porto, Instituto Superior de Estudos Empresariais.

Bourgault, J. (1999). Implications de la bonne gouvernance, em J. Corkery (org.), *Governance: concepts et applications*, Bruxelas, IISA.

Busto, M. e Maia, O. (2006). O novo regime laboral da administração pública. Coimbra, Almedina.

Canotilho, G. e Moreira, V. (1997). Constituição da Republica Portuguesa (4.^a Edição revista). Coimbra, Coimbra Editora.

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Cardoso, L. (1998). *Gestão estratégica das organizações: ao encontro do 3.º milénio*. Lisboa, Editorial Verbo.

Caruana, A. (2002). *The Effects of Service Quality and Mediating Role of Customer*

Caupers, J. (2001). *Introdução ao direito administrativo (6.ª edição)*. Lisboa, Âncora Editora.

Corte-Real, I. (1995). *Cidadão, Administração e Poder*. Amadora, Principal - Meios Promocionais e Artes Gráficas.

Costa, B. (2005). *A norma ISO 9000: motivações e benefícios da sua introdução nas empresas*. Tese de doutoramento, Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. Universidade de Sevilha.

Dabholkar, P., Shepard, D. e Thorpe, D. (2000). *Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments*. *Journal of Retailing*.

Dahl, R. (1981). *Análise Política Moderna (Tradução Sérgio Bath)*. Brasília, Ed. UnB.

Dale, B. e Bunney, H. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Oxford, Blackwell Publishers.

Declerc, A. (1996). *L'ouverture de l'administration au public, em L'adminsitration em 7 questions: actes de la journée d'études du 22 Mars 1996*. Bruxelas, Institute Coóremans, Ècole dès Haustes Études d'Administration.

Dray, A. (1995). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa, Caminho.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Pratices*. New York, Harper & Row.

Fernandes, A. (1997). *Poder autárquico e poder regional*. Porto, Brasília Editora.

- Fitzsimmons, A. e Fitzsimmons, J. (2000). Administração de Serviços – Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação, 2ª edição. Porto Alegre, Bookman.
- Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2005). Administração de Serviços. Porto Alegre, Bookman.
- Fornell, C. (2000). Costume asset management, capital efficiency and shareholder value, keynote speech: performance measurement, past, present and future. England, Cambridge University.
- Fornell, C.; Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Cha, J.; Everitt Bryant, B. (1998). The American Customer Satisfaction Index: Methodology report. University of Michigan Business School.
- Fortin, Marie-Fabienne. (2000). O processo de investigação. Lisboa, Lusodidacta.
- Gaster, L. (1996). Quality services in local government: a bottom-up approach. Journal of Management Development.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). O inquérito: teoria e prática. Oeiras, Celta Editora.
- Gopalakrishna, P. e Chandra, M. (1998). Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a review and synthesis. In: Madu, C. N. Handbook of Total Quality Management. Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers.
- Grönroos, C. (1995). Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro, Campus.
- Hayes, B. (2001). Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Hill, M. e Hill, A. (2005). Investigação por Questionário. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Hoffman, K. e Bateson, J. (2003). Princípios de Marketing de Serviços (2ª Edição). São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Ishikawa, Kaoru (1984). Le TQC ou la qualité à la japonaise. Afnor gestion (5ª edição).

Johnson, M.; Herrmann, A. e Huber, F. (2006). The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*.

Johnston, F. (1999). Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios”, in *The Service Industries Journal*, Vol. 19, nº 2.

Kotler, P. (1985). *Marketing – edição compacta*. São Paulo, Editora Atlas, SA.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa, McGraw-Hill.

Lindon, D. et al. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing (3ª Edição)*. Porto Alegre, Bookman.

Mariotti, H. (1996). *Organizações de Aprendizagem, educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo, Atlas.

Marshall, T. (1967). *Cidadania, Classe Social e Status*. Rio de Janeiro, Zahar.

Miller, W; Dickson, M. e Stocker, G.,(2001). *Models of Local Governance: opinion and political theory in Britain*, Hounmills, Palgrave.

Mintzberg, H (1983). *Structuring five: designing effective organizations*. Toronto, Prentice-Hall.

Miranda, J. (2007). *Coerência e aprofundamento da democracia*, em Gradiva (org.), *Cidadania: uma visão para Portugal*. Lisboa, Gradiva-Publicações, Lda.

Montalvo, A. (2001). *O processo de mudança e o novo modelo da Gestão Pública Municipal*. Coimbra, Almedina.

Moro, G. (2001). *The citizen`s side of Governance*. INA, Lisboa.

Mozzicafreddo, J. (1997). *Estado providência e cidadania em Portugal*. Oeiras, Celta Editores.

Mozzicafreddo, J. (2001). *O papel do cidadão na Administração Pública*, em *Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*. Lisboa. Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Mozzicafreddo, J. et. Al (1989). Modelos de gestão e de legitimidade no sistema político local português (Sociologia, n.º 6). Oeiras. Celta Editora.

Neves, Arminda. (2002). Gestão na Administração Pública. Cascais, Pergaminho.

Niiranen, V. (1999). Municipal democracy and citizens participation: citizen`s views on municipal decisions-making and possibilities to affect local social policies, em L. Rouan (org.), Citizens and the New Governance: Beyond New Public Management, Amesterdão, Berlim, Oxford.

Novelli, A. (2006). Pesquisa de opinião. In: Duarte, J. e Barros, A. (Ed). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo, Atlas.

Parasuraman, A. et al. (1985). A conceptual model of Service quality: its implications for future research. Journal of Marketing.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2003). Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS. Lisboa, Edições Sílabo.

Pimenta, Luís (2003). Manual de formação, gestão por processos. Braga, GTI.

Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard – alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos. Lisboa, Edições Sílabo.

Pires, A. (2004). Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª edição. Lisboa, Sílabo.

Putnam, R. (1993). Making Democracy Work. Princeton, University Press.

Rocha, J. (2000). Modelos de Gestão Pública. Braga, Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas.

Rocha, J. (2001). Gestão Pública e Modernização Administrativa. Oeiras, Instituto Nacional de Administração.

Rocha, J. (2006). Gestão da Qualidade – aplicação aos serviços públicos. Lisboa. Escolar Editora.

Rochet C.(1992). Management das associações. Lisboa, Sociedade e organizações.

Rodrigues, J. (2000). O Impacto da Certificação ISO 9000 na Satisfação dos Clientes. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Escola de Gestão do Porto.

Salagna, G. e Fazel, F. (2000). Obstacles to implementing quality. Quality Progress, July 2000. Satisfaction. European Journal of Marketing.

Schmidt, P. e Strickland, T. (1998). Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool. Canadá: Citizen-Centred Service Network & Canadian Center for Management Development.

Silva, A.. S. (2007). Famílias, géneros, gerações: domínios esquecidos mas centrais na cidadania democrática, em Gradiva (org.), Cidadania: uma visão para Portugal. Lisboa, Gradiva-Publicações, Lda.

SMA (1995). Qualidade uma prática secular. Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa.

SMA. (1999). Serviços Públicos – da burocracia à qualidade. Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa.

Tribus, M. (1990). ASQ, stastitics division newsletter, n.º 3.

Vilares, M. e Coelho, P. (2001). Índice Nacional de Satisfação de cliente – relatório metodológico. IPQ.

Vilares, M. e Coelho, P. (2005). Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise. Lisboa, Escolar Editora.

Vinagre, H. e Neves, J. (2004). Medição da Qualidade de Serviços em Autarquias Locais, em Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa, Edições Colibri.

Vorley, G. (1993). Quality Assurance Management: Principles e Practice. Swanly, Kent: Nexus Business Communications Limited.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations,.New York, Free Press.

OUTRAS FONTES CONSULTADAS

Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril –define as medidas de modernização administrativa.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio – institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos.

Decreto-Lei n.º 78/2003, de 23 de Abril, cria a Bolsa de Emprego Público.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto - Sétima revisão constitucional.

Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro – estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais.

Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro – primeira alteração à Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março – cria o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Norma NP EN ISO 9000 (2000). Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário. Instituto Português da Qualidade.

Norma NP EN ISO 9001 (2000). Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituto Português da Qualidade.

O Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de Abril - instituiu a Agência para a Modernização Administrativa.

Resolução da Assembleia da República n.º 28/90, de 23 Outubro - ratifica a Carta Europeia da Autonomia Local Lei das Finanças Locais - Lei n.º 2/2007, 15 de Janeiro.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho - determina a necessidade de se definirem objectivos no seio da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, de 12 de Agosto - define o Plano de Acção para o Governo Electrónico.

Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto - lança o Programa de Reestruturação de Administração Central do Estado (PRACE).

Resolução do Conselho de Ministros nº 90/2005, de 13 de Maio – cria a Unidade de Coordenação de Modernização Administrativa (UCMA).

ANEXOS

ANEXO I

**Compósito do questionário desenvolvido: combinação do modelo ECSI com o SERVQUAL, CMT
e CAF**

Descrição do indicador do ECSI	I. Relativamente à imagem , por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
1-Empresa inovadora e virada para o futuro	1. A Câmara Municipal investe na modernização dos seus serviços.	X				
2-Empresa em que se pode confiar	2. A Câmara Municipal é uma instituição em quem se pode confiar.	X				
3-Empresa estável e implantada no mercado	3. A Câmara Municipal cumprirá o seu mandato até ao fim.	X				
4-Empresa que se preocupa com os clientes	4. A Câmara Municipal preocupa-se com as pessoas.	X				
5-Empresa com um contributo importante para a Sociedade	5. A Câmara Municipal contribuiu para melhorar a qualidade de vida das pessoas.	X				

Descrição do indicador do ECSI	II. Relativamente àquilo que espera (expectativas), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
1-Expectativas globais sobre a empresa	6. Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para resolver os meus assuntos.	X				
2-Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente	7. Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para oferecer os serviços que preciso.	X				
3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja à frequência com que as coisas podem correr mal	8. Acredito que a Câmara Municipal resolve os problemas logo à primeira.	X				
	9. Acredito na competência dos funcionários da Câmara Municipal.					X
	10. Acredito que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas.					X

Descrição do indicador do ECSI	III. Relativamente aos serviços prestados (qualidade apercebida), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
8-Dificuldade na avaliação da qualidade	11. É fácil avaliar a qualidade da Câmara Municipal.	X				
2. Qualidade dos produtos e serviços	12. A Câmara Municipal dá a cada pessoa toda a atenção.		X (Empatia)			
	13. O horário de funcionamento dos serviços de atendimento é adequado às necessidades das pessoas.		X (Empatia)			
	14. Os funcionários dão toda a atenção a cada pessoa que atendem.		X (Empatia)			
	15. A Câmara Municipal preocupa-se em servir verdadeiramente as pessoas.		X (Empatia)			
	16. Os funcionários compreendem as necessidades de cada pessoa (“cada caso é um caso”).		X (Empatia)			
	17. Os modelos de requerimento têm uma linguagem simples.					X (Empatia)
3-Serviço de aconselhamento	18. Os funcionários informam o percurso que os processos passarão até serem resolvidos.		X (Atendimento)			
	19. Os funcionários são rápidos a resolver os assuntos.		X (Atendimento)			
	20. Os funcionários estão sempre disponíveis para ajudar.		X (Atendimento)			
	21. Os funcionários mandam as pessoas para outros serviços sem explicar onde se resolve o problema (“jogo do empurra”).		X (Atendimento)			
4-Acessibilidade de produtos e serviços	22. A localização dos serviços de atendimento é adequada às necessidades das pessoas.					X (Tangibilidade)
	23. As placas de sinalização identificam claramente a localização dos serviços.					X (Tangibilidade)
	24. Os locais de atendimento são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida (ex: deficientes, carrinhos bebé).					X (Tangibilidade)
	25. O equipamento dos serviços de atendimento é moderno (ex: computadores, cadeiras, mesas).		X (Tangibilidade)			
	26. Os locais de atendimento são agradáveis (ex: conforto e limpeza).		X (Tangibilidade)			

	<i>(Continuação)</i>	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
4- (cont.)	27. Os funcionários têm boa apresentação.		X (Tangibilidade)			
	28. As instalações do serviço de atendimento estão em bom estado de conservação.		X (Tangibilidade)			
5-Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços	29. A Câmara Municipal cumpre tudo o que promete.		X (Fiabilidade)			
	30. A Câmara Municipal mostra interesse em resolver os problemas das pessoas.		X (Fiabilidade)			
	31. A Câmara Municipal presta correctamente o serviço logo à primeira vez.		X (Fiabilidade)			
	32. A Câmara Municipal cumpre os prazos a que se compromete.		X (Fiabilidade)			
	33. A Câmara Municipal tem as bases de dados (registos) sempre actualizadas.		X (Fiabilidade)			
6- Diversificação dos produtos e serviços	34. A Câmara Municipal oferece às pessoas uma variedade de meios de contactos (ex: fax, Internet, telefone, e-mail).	X				
7-Clareza e transparência da informação fornecida	35. Os funcionários merecem toda a confiança das pessoas.		X (Garantia)			
	36. A Câmara Municipal actua sempre de boa fé.		X (Garantia)			
	37. Os funcionários atendem sempre com educação.		X (Garantia)			
	38. Os funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às perguntas das pessoas.		X (Garantia)			
	39. Os funcionários utilizam uma linguagem simples.					X (Garantia)
	40. Os funcionários esclarecem as dúvidas das pessoas.					X (Garantia)
1- Qualidade global da empresa	41. Globalmente, a Câmara Municipal presta um serviço de qualidade.	X				

Descrição do indicador do ECSI	IV. Relativamente à relação preço/qualidade (valor a percebido), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
1-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços dados os preços pagos	42. As taxas e os preços cobrados são exagerados.	X				
2-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços.	43. A qualidade dos serviços justifica as taxas e preços cobrados.	X				
	44. O processo de pagamento é simples.			X		
	45. Os meios de pagamento são adequados às necessidades das pessoas (ex. multibanco, numerário, cheque).			X		
	46. As facilidades de pagamento são adequadas às necessidades das pessoas (ex. pagamento em prestações).			X		
	47. Os prazos de pagamento são adequados às necessidades das pessoas.			X		

Descrição do indicador do ECSI	Relativamente à sua Satisfação , por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF (critério)	
	48. Estou satisfeito com a imagem global da Câmara Municipal.				X (6.1. a))	
	49. Estou satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal tem para comigo.				X (6.1. b))	
	50. Estou satisfeito com o funcionamento dos serviços de atendimento.				X (6.1. c))	
	51. Estou satisfeito com os serviços prestados pela Câmara Municipal				X (6.1. d))	
	52. Estou satisfeito com as taxas e os preços cobrados pela Câmara Municipal.					X
1- Satisfação global com a empresa	53. Globalmente, estou satisfeito com a Câmara Municipal.	X				
2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas)	54. O desempenho da Câmara Municipal corresponde àquilo que estava à espera.	X				
3-Comparação da empresa com a empresa ideal	55. O desempenho da Câmara Municipal está ao mesmo nível da Câmara Municipal ideal.	X				

Descrição do indicador do ECSI	V. Relativamente à sua intenção (lealdade), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Modelo				Questão Extra
		ECSI	SERVQUAL	CMT	CAF	
1-Intenção de permanecer como cliente	56. Recorreria a outra Câmara Municipal para resolver os meus assuntos.	X				
	57. Votaria no actual Presidente da Câmara Municipal.					X
2-Sensibilidade ao preço	58. Recorreria à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos.	X				
3-Intenção de recomendar o operador a colegas e amigos	59. Recomendaria esta Câmara Municipal a amigos ou colegas.	X				

Descrição do indicador do ECSI	1-Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
---------------------------------------	--

60. Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?

Não

60.1. Se respondeu NÃO, indique por favor:

Conhece as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida?

Sim Não

Sim

60.2. Se respondeu SIM, indique por favor:

Teve resposta à sua reclamação?

Sim Não

Se teve resposta à sua reclamação, por favor, responda em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	- —————> +						
	1	2	3	4	5	6	7
60.3. A reclamação mereceu a melhor atenção por parte da Câmara Municipal.							

ANEXO II

Questionário aplicado aos munícipes

No âmbito da elaboração de uma tese de Mestrado em Qualidade, na Universidade Fernando Pessoa, pretendemos **avaliar a Satisfação dos munícipes e a Qualidade dos serviços prestados nos Municípios do Vale do Ave**, através de um questionário de opinião.

O seu tratamento é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

I. Relativamente à imagem , por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
	1	2	3	4	5	6	7
1. A Câmara Municipal investe na modernização dos seus serviços.							
2. A Câmara Municipal é uma instituição em quem se pode confiar.							
3. A Câmara Municipal cumprirá o seu mandato até ao fim.							
4. A Câmara Municipal preocupa-se com as pessoas.							
5. A Câmara Municipal contribuiu para melhorar a qualidade de vida das pessoas.							

II. Relativamente àquilo que espera (expectativas), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
	1	2	3	4	5	6	7
6. Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para resolver os meus assuntos.							
7. Acredito que a Câmara Municipal tem capacidade para oferecer os serviços que preciso.							
8. Acredito que a Câmara Municipal resolve os problemas logo à primeira.							
9. Acredito na competência dos funcionários da Câmara Municipal.							
10. Acredito que a Câmara Municipal se preocupa com o atendimento das pessoas.							

III. Relativamente aos serviços prestados (qualidade a percebida), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
11. É fácil avaliar a qualidade da Câmara Municipal.							
12. A Câmara Municipal dá a cada pessoa toda a atenção.							
13. O horário de funcionamento dos serviços de atendimento é adequado às necessidades das pessoas.							
14. Os funcionários dão toda a atenção a cada pessoa que atendem.							
15. A Câmara Municipal preocupa-se em servir verdadeiramente as pessoas.							
16. Os funcionários compreendem as necessidades de cada pessoa ("cada caso é um caso").							
17. Os modelos de requerimento têm uma linguagem simples.							
18. Os funcionários informam o percurso que os processos passarão até serem resolvidos.							
19. Os funcionários são rápidos a resolver os assuntos.							
20. Os funcionários estão sempre disponíveis para ajudar.							
21. Os funcionários mandam as pessoas para outros serviços sem explicar onde se resolve o assunto ("jogo do empurra").							
22. A localização dos serviços de atendimento é adequada às necessidades das pessoas.							
23. As placas de sinalização identificam claramente a localização dos serviços.							
24. Os locais de atendimento são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida (ex: deficientes, carrinhos bebé).							
25. O equipamento dos serviços de atendimento é moderno (ex: computadores, cadeiras, mesas).							
26. Os locais de atendimento são agradáveis (ex: conforto e limpeza).							

(Continuação)	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	- —————> +						
	1	2	3	4	5	6	7
27. Os funcionários têm boa apresentação.							
28. As instalações do serviço de atendimento estão em bom estado de conservação.							
29. A Câmara Municipal cumpre tudo o que promete.							
30. A Câmara Municipal mostra interesse em resolver os problemas das pessoas.							
31. A Câmara Municipal presta correctamente o serviço logo à primeira vez.							
32. A Câmara Municipal cumpre os prazos a que se compromete.							
33. A Câmara Municipal tem as bases de dados (registos) sempre actualizadas.							
34. A Câmara Municipal oferece às pessoas uma variedade de meios de contactos (ex: fax, Internet, telefone, e-mail).							
35. Os funcionários merecem toda a confiança das pessoas.							
36. A Câmara Municipal actua sempre de boa fé.							
37. Os funcionários atendem sempre com educação.							
38. Os funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às perguntas das pessoas.							
39. Os funcionários utilizam uma linguagem simples.							
40. Os funcionários esclarecem as dúvidas das pessoas.							
41. Globalmente, a Câmara Municipal presta um serviço de qualidade.							

IV. Relativamente à relação preço/qualidade (valor percebido), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	- —————> +						
	1	2	3	4	5	6	7
42. As taxas e os preços cobrados são exagerados.							
43. A qualidade dos serviços justifica as taxas e preços cobrados.							
44. O processo de pagamento é simples.							
45. Os meios de pagamento são adequados às necessidades das pessoas (ex. multibanco, numerário, cheque).							
46. As facilidades de pagamento são adequadas às necessidades das pessoas (ex. pagamento em prestações).							
47. Os prazos de pagamento são adequados às necessidades das pessoas.							

V. Relativamente à sua satisfação , por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	- —————> +						
	1	2	3	4	5	6	7
48. Estou satisfeito com a imagem global da Câmara Municipal.							
49. Estou satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal tem para comigo.							
50. Estou satisfeito com o funcionamento dos serviços de atendimento.							
51. Estou satisfeito com os serviços prestados pela Câmara Municipal							
52. Estou satisfeito com as taxas e os preços cobrados pela Câmara Municipal.							
53. Globalmente, estou satisfeito com a Câmara Municipal.							
54. O desempenho da Câmara Municipal corresponde àquilo que estava à espera.							
55. O desempenho da Câmara Municipal está ao mesmo nível da Câmara Municipal ideal.							

VI. Relativamente à sua intenção (lealdade), por favor, responda em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
56. Recorreria a outra Câmara Municipal para resolver os meus assuntos.							
57. Votaria no actual Presidente da Câmara Municipal.							
58. Recorreria à Câmara Municipal que praticasse preços mais baixos.							
59. Recomendaria esta Câmara Municipal a amigos ou colegas.							

60. Já apresentou alguma reclamação no Livro de Reclamações da Câmara Municipal?

Não

60.1. Se respondeu **NÃO**, indique por favor:

Conhece as fases pelas quais a sua reclamação passaria até ser resolvida?

Sim Não

Sim

60.2. Se respondeu **SIM**, indique por favor:

Teve resposta à sua reclamação?

Sim Não

Se teve resposta à sua reclamação, por favor, responda em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação:	Discordo Totalmente Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
60.3. A reclamação mereceu a melhor atenção por parte da Câmara Municipal.							

61. É a primeira vez que visita a Câmara Municipal?

Sim

Não

61.1. Se respondeu **NÃO**, indique por favor:

Com que frequência se costuma deslocar à Câmara Municipal?

- Uma vez por semana
- Duas vezes por semana
- Mais de duas vezes por semana
- Uma vez por mês
- Duas vezes por mês
- Mais de duas vezes por mês
- Uma vez por ano
- Duas vezes por ano
- Mais de duas vezes por ano

62. Dados sócio-demográficos

A. Sexo	
	Masculino
	Feminino

B. Concelho onde reside

C. Idade	
	Menos de 18 anos
	Entre 18 e 24 anos
	Entre 25 e 34 anos
	Entre 35 e 49 anos
	Entre 50 e 64 anos
	65 anos ou mais

D. Nível de instrução	
	Não sabe ler, nem escrever
	Entre o 1º e o 4º ano de escolaridade
	Entre o 5º e o 6º ano de escolaridade
	Entre o 7º e o 9º ano de escolaridade
	Entre o 10º e o 12º ano de escolaridade
	Bacharelato
	Licenciatura
	Mestrado
	Doutoramento

E. Situação na actividade económica	
	Funcionário ou prestador de serviços no sector público
	Trabalhador por conta própria (no sector privado)
	Trabalhador por conta de outrem (no sector privado)
	Desempregado
	Estudante
	Reformado
	Doméstico