

Matriz Importância-Satisfação: Uma Ferramenta Estratégica para Otimizar o Gabinete de Apoio ao Município da Câmara Municipal de Boticas

José Carlos Monteiro da Silva

**Relatório de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Macedo de Cavaleiros, junho, 2025

Matriz Importância-Satisfação: Uma Ferramenta Estratégica para Otimizar o Gabinete de Apoio ao Município da Câmara Municipal de Boticas

José Carlos Monteiro da Silva

**Relatório de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por

Professora Doutora Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Macedo de Cavaleiros, junho, 2025

Resumo

Contexto e relevância: O Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM), criado em 2004 pela Câmara Municipal de Boticas, constitui uma resposta pública de proximidade dirigida à população residente em territórios de baixa densidade, envelhecidos e com fortes limitações no acesso aos serviços essenciais. Operando através de uma unidade móvel, o GAM tem como missão reduzir as desigualdades de acesso e garantir o exercício pleno da cidadania. Contudo, desde a sua implementação, nunca foi objeto de uma avaliação sistemática e fundamentada.

Questão de investigação: 1.^a Qual o grau de importância que os seus utilizadores atribuem aos serviços prestados pelo GAM? 2.^a Qual o grau de satisfação com os serviços prestados pelo GAM?

Objetivo: Avaliar os níveis de importância e de satisfação atribuídos ao GAM pelos seus utilizadores, com o intuito de identificar áreas críticas, propor medidas de melhoria e reforçar a orientação estratégica do serviço, com base numa lógica de gestão pública centrada no cidadão.

Metodologia: Foi adotada uma abordagem quantitativa, com base na aplicação de um inquérito por questionário, que originou 96 respostas válidas. A análise dos dados recorreu à Matriz Importância-Satisfação (MIS), proposta por Matzler et al. (2003), ancorada no modelo de Martilla e James (1977), complementada pelo indicador *Net Promoter Score*. Adicionalmente, foram avaliadas propostas de melhoria através de um segundo questionário.

Resultados: Os dados evidenciam que os cidadãos atribuem elevada importância ao GAM e manifestam níveis consistentes de satisfação com os serviços prestados. A aplicação da MIS permitiu identificar atributos críticos, áreas de intervenção prioritária e oportunidades de otimização do serviço, as quais foram objeto de avaliação com resultados preliminares muito positivos.

Conclusões e recomendações: A utilização da MIS demonstrou ser uma ferramenta estratégica eficaz na gestão da qualidade percebida dos serviços públicos locais, permitindo alinhar a intervenção municipal com as reais expectativas dos cidadãos. O GAM afirma-se, assim, como um instrumento de reforço da coesão territorial e de governação pública orientada para o valor social.

Palavras-chave: Avaliação do Serviço Público, Qualidade Percebida, Território de Baixa Densidade, Eficiência, Matriz Importância-Satisfação.

Abstract

Context and relevance: The *Gabinete de Apoio ao Município* (GAM), created in 2004 by the Municipality of Boticas, is a proximity-based public service designed to support the population living in low-density territories, characterised by ageing demographics and significant limitations in accessing essential services. Operating through a mobile unit, the GAM aims to reduce inequalities in access and ensure the full exercise of citizenship. However, since its inception, it has never been subject to a systematic and evidence-based evaluation.

Research questions: What is the level of importance that users attribute to the services provided by the GAM? What is the level of satisfaction with the services provided by the GAM?

Objective: To assess the levels of importance and satisfaction attributed to the GAM by its users, with the aim of identifying critical areas, proposing improvement measures, and reinforcing the strategic orientation of the service based on a citizen-centred public management approach.

Methodology: A quantitative approach was adopted, based on the application of a questionnaire survey, which yielded 96 valid responses. Data analysis was conducted using the Importance-Satisfaction Matrix (ISM), proposed by Matzler et al. (2003), based on the model of Martilla and James (1977), and complemented by the Net Promoter Score indicator. Additionally, improvement proposals were evaluated through a second round of data collection.

Results: The data show that citizens attribute high importance to the GAM and express consistent levels of satisfaction with the services provided. The application of the ISM enabled the identification of critical attributes, priority intervention areas, and opportunities for service optimisation, which were subsequently evaluated with positive preliminary results.

Conclusions and recommendations: The use of the ISM proved to be an effective strategic tool for managing perceived quality in local public services, aligning municipal intervention with the actual expectations of citizens. The GAM thus emerges as an instrument for strengthening territorial cohesion and value-oriented public governance.

Keywords: Public Service Evaluation, Perceived Quality, Low-Density Territory, Efficiency, Importance-Satisfaction Matrix.

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Paula Odete Fernandes e à Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata, minhas Orientadoras, pela dedicação e disponibilidade ao longo de todo o processo de elaboração do presente relatório.

Aos Srs. Presidentes da Câmara Municipal de Boticas, Fernando Queiroga e Guilherme Pires, por terem permitido a sua realização.

Aos Colaboradores do GAM: Augusta Pires, Catarina Aleixo e Pedro Duque, pela inestimável colaboração.

Aos meus companheiros de viagem Alexandre Silva e Ana Coelho, pela inesgotável paciência demonstrada.

Acrónimos e Siglas

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CMB – Câmara Municipal de Boticas

COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019 (SARS-CoV-2)*

DP – Desvio Padrão

GAM – Gabinete de Apoio ao Múncipe

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPA – *Importance-Performance Analysis*

ISA – *Importance-Satisfaction Analysis*

MIS – Matriz Importância-Satisfação

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

NPS – *Net Promoter Score*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

SMS – *Short Message Service*

SO – Forças + Oportunidades (*Strengths + Opportunities*)

ST – Forças + Ameaças (*Strengths + Threats*)

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TOWS – *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths*

WO – Fraquezas + Oportunidades (*Weaknesses + Opportunities*)

WT – Fraquezas + Ameaças (*Weaknesses + Threats*)

Índice

Lista de Tabelas	vii
Lista de Figuras	viii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Gestão Pública	3
1.1.1 Introdução.....	3
1.1.2 Evolução da Gestão Pública	3
1.1.3 Características da Gestão Pública Contemporânea	4
1.1.4 Gestão Pública em Contexto de Baixa Densidade Populacional	4
1.1.5 Avaliação da Gestão Pública e a Importância da Satisfação do Cidadão	5
1.1.6 Conclusão.....	6
1.2 Modernização da Administração Pública	7
1.2.1 Introdução.....	7
1.2.2 Objetivos da Modernização da Administração Pública	8
1.2.3 Principais Estratégias de Modernização Administrativa	9
1.2.4 Iniciativas de Modernização em Portugal	10
1.2.5 Desafios e Barreiras na Modernização da Administração Pública	10
1.2.6 Conclusão.....	11
1.3 Serviço Público de Proximidade.....	12
1.3.1 Introdução.....	12
1.3.2 Conceito e Importância do Serviço Público de Proximidade	12
1.3.3 Impacto dos Serviços de Proximidade na Qualidade de Vida dos Cidadãos	13
1.3.4 Conclusão.....	14
1.4 Desafios, Oportunidades e Avaliação nos Serviços Públicos de Proximidade	14
2. Metodologia e Métodos de Investigação.....	17
2.1 Introdução.....	17
2.2 Enquadramento Metodológico e Desenho da Investigação.....	17
2.3 População e Amostra, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	18
2.4 Tratamento dos Dados	18
2.5 Considerações Éticas.....	21
2.6 Conclusão.....	21
3. Descrição da Organização	22
3.1 Visão, Missão e Valores	22
3.2 Executivo Municipal, Estratégias, Políticas e Práticas	22
3.3 Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	24
4. Contextualização da Problemática: Funcionalidade e Desafios do GAM.....	25

4.1	Os Números	25
4.2	Análise SWOT	28
4.2.1	Introdução.....	28
4.2.2	Matriz SWOT – Diagnóstico Resumido.....	28
4.2.3	Matriz TOWS – Formulação da Estratégia	29
4.2.4	Conclusão da Análise Estratégica – Interpretação da Matriz TOWS	30
4.3	Recursos Humanos: a Confiança como Base da Satisfação	31
4.3.1	Orientações Estratégicas para a Qualificação do Atendimento.....	32
5.	Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados.....	34
5.1	Introdução.....	34
5.2	Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	34
5.3	Resultados da Matriz – Serviço GAM	36
5.4	Resultados da Matriz – Colaboradores do GAM.....	39
5.5	Análise Qualitativa das Respostas Abertas	42
5.6	Grau de Recomendação	43
5.7	Síntese e Conclusões	44
6.	Propostas de Melhoria para o Gabinete de Apoio ao Município	46
6.1	Enquadramento Geral.....	46
6.2	Redefinição do Sinal Sonoro do GAM Móvel.....	46
6.3	Melhoria da Componente Logística das Viaturas	46
6.4	Sistema de Aviso Personalizado por Telemóvel.....	47
6.5	Avaliação das Condições dos Locais de Paragem.....	47
6.6	Considerações Finais.....	49
6.7	Avaliação das Propostas de Melhoria	50
7.	Conclusões e Recomendações.....	52
	Referências Bibliográficas	54
	Anexos/Apêndices.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1. GAM 1: Total de atendimentos.	25
Tabela 2. GAM 2: Total de atendimentos.	25
Tabela 3. Evolução da população residente no Concelho de Boticas entre 2011 e 2023.	27
Tabela 4. SWOT.....	29
Tabela 5. Matriz TOWS aplicada ao Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM).	30
Tabela 6. Caracterização dos Inquiridos (n=96).	34
Tabela 7. Principais Atributos do GAM.	38
Tabela 8. Principais Atributos dos Colaboradores do GAM.....	41
Tabela 9. Análise Qualitativa: P10.	43
Tabela 10. N.º de menções "condições climáticas adversas".	48
Tabela 11. Sugestões de alterações dos colaboradores.....	48
Tabela 12. Resultados da avaliação das propostas de melhoria implementadas no GAM.....	50

Lista de Figuras

Figura 1. Matriz de Importância-Satisfação.	20
Figura 2. Evolução total de atendimentos.	26
Figura 3. Diagrama da “Confiança”.	32
Figura 4. Matriz Importância-Satisfação - Serviço GAM.	37
Figura 5. Matriz Importância-Satisfação - Colaboradores do GAM.	42

Introdução

A Câmara Municipal de Boticas implementou, em 2004, um Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM). Este Gabinete tem como objetivo maior prestar um serviço itinerante de atendimento ao público, traduzindo num serviço de proximidade à população do concelho, permitindo o acesso generalizado e universal aos serviços coletivos, com especial importância junto da comunidade com maior dificuldade de deslocação à sede do concelho e exposta, muitas vezes, a condições climáticas adversas, típicas dos longos invernos, frios e chuvosos, com temperaturas extremamente baixas, e verões quentes e secos, que impedem, na maioria das situações, a utilização de uma rede de transportes públicos deficitária.

Além de promover a inclusão social, o GAM promove igualmente ganhos ambientais, uma vez que evita um número considerável de deslocações à Vila de Boticas, o que contribui para a redução da emissão de gases com efeito de estufa.

A implementação de novas formas de provisão de serviços de interesse geral apresenta-se benéfica no que toca à redução das desigualdades no seu acesso, nomeadamente junto daqueles que apresentam constrangimentos sociais, económicos, e outros de natureza diversa, que dificultam o exercício dos seus direitos.

É neste contexto, que surge a necessidade de promover políticas sociais e de coesão, sendo da responsabilidade dos municípios enquanto autoridades locais, a satisfação igualitária das necessidades dos seus cidadãos, nomeadamente através da prestação de um serviço de atendimento de proximidade, que se apresenta como a solução mais eficiente para satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Nos territórios do interior, cuja dispersão geográfica das localidades é significativamente vincada, resultando em longas distâncias percorridas até à sede do concelho, local onde se encontram sedeados os diversos serviços, esta solução assume particular relevância.

Não obstante, do ponto de vista social e económico, beneficiar a população idosa e pessoas com mobilidade condicionada, que apresenta dificuldades físicas e digitais no acesso aos serviços, e, ainda, aquela cujos recursos financeiros são diminutos, sendo que cumulativamente reunidas estas condições, estão criados os contextos que impossibilitam a satisfação das necessidades básicas da população. Além disso, muitas vezes isolados da vida social e sem retaguarda familiar, a população envelhecida e desprotegida procura nestes serviços de proximidade um apoio emocional, alguém com quem dialogar e uma presença humana disposta a escutar e ajudar, intervindo na resolução dos seus problemas do quotidiano, o que fomenta desta forma a interação e o combate ao isolamento social, construída com base numa relação de confiança e proximidade.

Contudo, o Gabinete de Apoio ao Múncipe, cerca de 20 anos depois da sua implementação, nunca foi avaliado. Como tal, mostra-se imperioso avaliar qual a importância-satisfação dos Múncipes relativamente ao seu funcionamento e, se necessário, implementar medidas corretivas.

Assim, efetivamente, como principal objetivo e questão inicial que motiva o desafio do presente projeto assenta em saber a perceção dos cidadãos sobre a importância e a satisfação que atribuem ao Gabinete de Apoio ao Município da Câmara Municipal de Boticas, consubstanciada em duas questões:

1.^a Qual o grau de importância que os seus utilizadores atribuem aos serviços prestados pelo GAM?

2.^a Qual o grau de satisfação com os serviços prestados pelo GAM?

Como instrumento de recolha de dados considerou-se que um inquérito por questionário, constitui o instrumento de investigação ideal para a recolha dos dados, com posterior aplicação da Matriz Importância-Satisfação para priorizar ações de melhoria. De salientar que a Análise de Importância-Satisfação teve por base a Análise de Importância-Desempenho de Martilla e James (1977). O desempenho foi substituído pela satisfação, uma vez que se considera que a satisfação passou a ser a principal medida da qualidade dos serviços (Matzler et al., 2003; Tonge & Moore, 2007).

Para dar resposta ao principal objetivo do estudo, o trabalho está estruturado em sete secções. A primeira secção dedica-se ao enquadramento teórico, onde se exploram os conceitos centrais relativos à gestão pública, à modernização administrativa e à prestação de serviços públicos de proximidade, com especial enfoque na qualidade do serviço e na satisfação dos munícipes. A segunda secção apresenta uma caracterização do município de Boticas e da sua estrutura organizacional, com destaque para o papel do Gabinete de Apoio ao Município. A terceira secção descreve a metodologia adotada, incluindo os objetivos, a estratégia de investigação, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise. Na quarta secção procede-se à contextualização da problemática, evidenciando os desafios específicos enfrentados pelo GAM e a relevância da sua atuação. Na quinta secção analisam-se os resultados obtidos a partir do inquérito por questionário, nomeadamente a aplicação da Matriz Importância-Satisfação. Na sexta secção apresenta-se um conjunto de propostas de melhoria, com base nas evidências empíricas recolhidas. Por fim, a sétima secção integra as conclusões do estudo, salientando os principais contributos e recomendações estratégicas.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Gestão Pública

O conceito de gestão pública tem vindo a evoluir de forma significativa, sofrendo transformações significativas ao longo das últimas décadas, refletindo as profundas mudanças nos contextos sociais, económicos e tecnológicos. No centro destas alterações encontra-se a necessidade de tornar a administração pública mais eficiente, eficaz e equitativa, promovendo uma utilização racional dos recursos públicos e uma resposta adequada às necessidades da sociedade (Pollitt & Bouckaert, 2011).

1.1.1 Introdução

A compreensão da gestão pública contemporânea exige uma análise das suas bases teóricas e dos principais paradigmas que orientam a sua evolução. Num contexto marcado por crescentes exigências de eficiência, proximidade e participação, torna-se essencial visitar os modelos que moldaram a administração pública ao longo do tempo, bem como as características que hoje definem a sua atuação, sobretudo em territórios com especificidades marcantes, como as regiões de baixa densidade populacional.

1.1.2 Evolução da Gestão Pública

A literatura especializada identifica três grandes paradigmas que marcaram a evolução da gestão pública: o Modelo Burocrático Tradicional, a Nova Gestão Pública (NGP) e a Governança Pública Digital. Estes modelos não se sucedem de forma linear, mas coexistem e interagem nos sistemas administrativos contemporâneos.

Neste sentido, apresentam-se de uma forma muito sucinta cada um dos modelos, a saber:

- Modelo Burocrático Tradicional – Inspirado nos princípios de Max Weber (1922), este modelo estrutura-se numa lógica de hierarquia, formalismo e controlo legal-racional. A legitimidade da ação administrativa decorre do cumprimento estrito de regras, garantindo imparcialidade, previsibilidade e uniformidade na prestação dos serviços públicos. No entanto, este modelo tem sido criticado pela sua rigidez, ineficiência e distanciamento face às reais necessidades dos cidadãos (Hughes, 2003).
- Nova Gestão Pública (NGP) – Surgiu nas décadas de 1980 e 1990 e propôs a incorporação de práticas do setor privado na administração pública, destacando a orientação para resultados, a responsabilização dos gestores e a descentralização de competências. Autores como Osborne e Gaebler (1992) defenderam uma administração mais ágil, inovadora e centrada no cidadão enquanto cliente. A NGP promoveu ainda a contratualização de serviços, a avaliação de

desempenho e a competição interinstitucional como mecanismos de melhoria da eficiência (Hood, 1991).

- Governança Pública e Gestão Pública Digital – Com o advento das tecnologias digitais, surgiu um novo paradigma centrado na colaboração entre diferentes atores (Estado, setor privado e sociedade civil) e na digitalização dos processos administrativos. Este modelo valoriza a transparência, a participação dos cidadãos e a interoperabilidade dos sistemas, promovendo uma administração mais aberta, responsiva e adaptada à complexidade das sociedades contemporâneas.

1.1.3 Características da Gestão Pública Contemporânea

A gestão pública atual encontra-se em transformação, impulsionada por exigências crescentes de desempenho, transparência e proximidade às comunidades. Esta evolução não representa apenas uma reorganização funcional, mas antes uma redefinição da relação entre a administração e os cidadãos, promovendo uma lógica mais participativa, responsiva e orientada para resultados.

Alguns vetores desta mudança são particularmente marcantes:

Gestão orientada para resultados – A atuação pública passou a valorizar o impacto concreto das políticas, substituindo o foco normativo tradicional por uma cultura de avaliação e melhoria contínua. A monitorização sistemática permite reforçar a responsabilização perante os cidadãos (OECD, 2020).

Descentralização e adaptação territorial – O reforço das competências das entidades locais visa adequar os serviços públicos às especificidades dos territórios. Esta orientação, assente no princípio da subsidiariedade, tem sido essencial para enfrentar desafios de coesão, sobretudo em regiões de baixa densidade (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Cidadania participativa e cocriação – A interação com os cidadãos assume novas formas, desde consultas públicas até plataformas digitais, promovendo a construção colaborativa de soluções e o reforço da legitimidade das decisões públicas (Pestoff et al., 2012).

Transformação digital inclusiva – A digitalização tornou-se central na modernização administrativa, com ganhos em eficiência e acessibilidade. Contudo, exige estratégias atentas à exclusão digital, assegurando que tecnologias como a inteligência artificial ou os serviços online beneficiem todas as faixas da população (Janssen & Estevez, 2013).

1.1.4 Gestão Pública em Contexto de Baixa Densidade Populacional

A governação de territórios com baixa densidade populacional, com acontece em Boticas, enfrenta constrangimentos estruturais que limitam a eficácia da ação pública. A dispersão geográfica, a escassez de recursos e a fragilidade das redes sociais e de mobilidade tornam estes contextos particularmente exigentes para os modelos tradicionais de prestação de serviços.

Assim, torna-se evidente a necessidade de implementar respostas diferenciadas e territorialmente ajustadas, capazes de dar resposta a desafios específicos que comprometem a equidade no acesso aos serviços públicos essenciais. Entre os constrangimentos mais significativos, destacam-se:

Acessibilidade limitada – Uma rede de transportes deficitária dificulta o acesso a serviços administrativos, educativos, de saúde e de proteção social. Para residentes nas freguesias mais remotas, a deslocação à sede do município representa, muitas vezes, uma barreira intransponível (tempo e custo), sobretudo para os mais idosos ou com mobilidade condicionada.

Envelhecimento populacional – Estes territórios registam um perfil demográfico marcado por uma elevada proporção de pessoas idosas e pela redução da população ativa (INE, 2023). Esta configuração exige que os serviços públicos se adaptem a utilizadores com maior dependência funcional, menor familiaridade digital e maior necessidade de acompanhamento presencial.

Escassez de recursos humanos e financeiros – A limitação dos orçamentos municipais e a dificuldade em atrair técnicos qualificados comprometem a capacidade das autarquias em garantir um serviço público eficaz, contínuo e de qualidade.

Nestas condições, a resposta das administrações locais tem passado por estratégias de inovação e descentralização, com particular destaque para a implementação de serviços públicos de proximidade. O Gabinete de Apoio ao Município (GAM) da Câmara Municipal de Boticas constitui um exemplo paradigmático desta abordagem, ao levar os serviços administrativos diretamente às populações, mitigando as barreiras geográficas e sociais ao exercício da cidadania.

O GAM é, sem dúvida alguma, um bom exemplo de um Serviço Público de Proximidade, pois aproxima a administração dos cidadãos. Para além de satisfazer as suas necessidades, consegue, na maior parte das vezes, estabelecer laços de confiança que redundam nas relações personalizadas. Este tipo de políticas reforçam a coesão social e territorial (OECD, 2020).

1.1.5 Avaliação da Gestão Pública e a Importância da Satisfação do Cidadão

A avaliação da administração pública assumiu, nas últimas décadas, um papel central nos processos de modernização e *accountability* governativa. A capacidade de medir o desempenho das políticas públicas e dos serviços prestados ao cidadão constitui uma condição essencial para garantir eficiência na alocação de recursos, legitimidade institucional e melhoria contínua (OECD, 2023). A cultura de avaliação é, assim, indissociável de uma abordagem orientada para resultados e para o valor público.

Neste contexto, têm sido desenvolvidas diversas metodologias de auscultação e medição da perceção cidadã, destacando-se, entre elas, a Matriz Importância-Satisfação. Originalmente concebida por Martilla e James (1977) para o domínio do *marketing*, esta matriz foi adaptada ao setor público como instrumento de diagnóstico e apoio à decisão estratégica (Matzler et al., 2003). Através do cruzamento das dimensões o grau de importância atribuído pelos cidadãos a diferentes

atributos do serviço e o seu nível de satisfação face aos mesmos, torna-se possível identificar prioridades de intervenção e orientar medidas de ajustamento que permitam melhorar o desempenho de uma organização e conseqüentemente aumentar o grau de satisfação dos cidadãos.

A satisfação do cidadão emergiu, deste modo, como um indicador-chave da qualidade dos serviços públicos, estando associada à perceção que os utilizadores têm sobre múltiplas dimensões da prestação administrativa. De acordo com Bouckaert e Halligan (2008), estes domínios incluem:

- Acessibilidade: Facilidade de acesso aos serviços, tanto em termos físicos como digitais;
- Rapidez e eficiência: Tempo de resposta e resolução de solicitações por parte dos serviços públicos;
- Transparência e comunicação: Clareza da informação prestada, bem como a capacidade de resposta a dúvidas e reclamações;
- Qualidade do atendimento: Profissionalismo, cortesia e empatia demonstrados pelos funcionários.

A literatura contemporânea tem aprofundado a compreensão da satisfação dos cidadãos com os serviços públicos, destacando, para além das dimensões operacionais, a influência de fatores intangíveis como a participação cívica nos processos decisórios, a perceção de justiça procedimental e os níveis de confiança institucional enquanto determinantes cruciais da avaliação dos utilizadores (OECD, 2023).

A aplicação destas métricas a serviços públicos de proximidade, como é caso do GAM, revela-se particularmente útil na identificação das fragilidades operacionais e na formulação de respostas ajustadas à realidade local.

Além de permitir a recolha de dados empíricos sobre a qualidade percebida do serviço, este tipo de abordagem favorece uma lógica de governação baseada em evidências, promovendo, simultaneamente, maior envolvimento da população e maior sensibilidade à diversidade de necessidades existentes nos territórios de baixa densidade.

1.1.6 Conclusão

A gestão pública contemporânea é confrontada com um conjunto de desafios multifacetados que exigem uma abordagem crítica, contextualizada e sustentada na geração de valor público. A necessidade de conciliar eficiência organizacional com princípios de equidade, acessibilidade e participação cidadã impõe um novo paradigma de governação, onde a proximidade e a adaptação territorial ganham centralidade.

Nos territórios de baixa densidade populacional, como o concelho de Boticas, estes desafios assumem contornos particularmente exigentes. A combinação de fatores como a dispersão geográfica, o envelhecimento demográfico e as restrições orçamentais requer modelos de gestão descentralizados, responsivos e orientados para as necessidades concretas da população local. A

administração pública, nestes contextos, deve funcionar como agente de coesão territorial e social, reduzindo assimetrias e assegurando o exercício pleno da cidadania.

Neste cenário, a introdução de metodologias de avaliação orientadas para o cidadão, como a Matriz Importância-Satisfação, revela-se particularmente pertinente. Para além de permitir o diagnóstico de percepções e expectativas, esta ferramenta oferece suporte estratégico à tomada de decisão, promovendo a eficiência dos serviços e o alinhamento das políticas públicas com a realidade vivida pelos cidadãos. A sua aplicação em serviços de proximidade reforça a importância de uma administração pública baseada em evidência, sensível às dinâmicas locais e comprometida com a qualidade da resposta institucional.

O contexto mudou, social e demograficamente. As preocupações dos decisores políticos têm, paulatinamente, procurado ser cada vez mais inclusivas e transparentes. A evolução tecnológica tem provocado profundas alterações nos modelos de governação pública. Assim, Impõe-se a necessidade de adopção de políticas mais eficazes, eficientes e equitativas, com preocupações relacionadas com a sustentabilidade e viradas para a obtenção de resultados.

1.2 Modernização da Administração Pública

1.2.1 Introdução

A modernização da administração pública assume-se, na atualidade, como um imperativo estratégico para a renovação do papel do Estado e para a qualificação da sua intervenção junto dos cidadãos. Mais do que uma mera atualização tecnológica ou organizacional, este processo traduz uma mudança profunda na forma de pensar, estruturar e operacionalizar a ação pública, tendo como horizonte uma administração mais eficiente, transparente e inclusiva.

Com efeito, esta constitui um vetor estruturante das reformas do Estado, refletindo a necessidade de conciliar exigências de eficiência operativa com valores democráticos como a transparência, a equidade e a participação. Esta transformação não se deve limitar apenas à introdução de tecnologias ou à simplificação processual. Deve sim, representar uma alteração paradigmática na forma como se concebe a gestão pública e o seu papel na sociedade contemporânea.

O movimento reformista, iniciado na década de 1980 com a Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), introduziu no setor público práticas inspiradas na lógica empresarial, promovendo a descentralização, a avaliação de desempenho e a orientação para o cidadão enquanto “cliente” dos serviços estatais (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2011). Apesar dos ganhos de eficiência inicialmente registados, este modelo revelou limitações no que respeita à dimensão relacional, à equidade no acesso e à criação de valor público a longo prazo.

A partir do início do século XXI, emergiram abordagens centradas na governança colaborativa e na gestão pública digital, integrando uma lógica de redes, cocriação de políticas públicas e utilização intensiva de dados para suportar a decisão (Dunleavy et al., 2006). Estas perspetivas enfatizam a

importância da transparência, da *accountability* e da inclusão digital como pilares da nova administração pública.

Neste quadro, a modernização administrativa deve ser entendida como um processo contínuo e sistémico, que articula reformas institucionais, inovação tecnológica, reorganização dos serviços e capacitação dos recursos humanos. A aposta na transformação digital, na interoperabilidade entre organismos, na escuta ativa dos cidadãos e na simplificação dos procedimentos internos constitui, hoje, um imperativo da gestão pública orientada para resultados, mas também para a confiança social.

Esta trajetória de transformação pode ser sintetizada em três grandes momentos:

- (i) uma fase de racionalização interna, centrada na organização e simplificação;
- (ii) uma fase de gestão por resultados, inspirada na Nova Gestão Pública;
- (iii) uma fase atual de governação digital e colaborativa, que procura combinar eficiência com proximidade e inovação. Esta evolução revela uma administração cada vez mais centrada no cidadão e orientada para a criação de valor público sustentável.

Em Portugal, este processo tem sido acompanhado por iniciativas como o *Simplex*, os Espaços Cidadão e a desmaterialização dos procedimentos administrativos, promovendo um Estado mais ágil e próximo. Porém, persiste o desafio de assegurar que esta modernização não aprofunda desigualdades, especialmente em territórios de baixa densidade populacional, onde a transição digital carece de maior apoio e de soluções inclusivas. Combater as assimetrias deve ser, em si mesmo, uma prioridade.

1.2.2 Objetivos da Modernização da Administração Pública

A modernização da administração pública visa transformar o funcionamento do Estado, adaptando-o às exigências contemporâneas de eficácia, proximidade e confiança institucional. Entre os seus principais objetivos destacam-se:

- Reforço da eficiência organizacional – A modernização procura racionalizar os processos administrativos, eliminando redundâncias e promovendo uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. Esta meta traduz-se na simplificação de procedimentos, na redução de tempos de resposta e na otimização das estruturas operacionais (Janssen & Estevez, 2013).
- Melhoria da acessibilidade aos serviços públicos – Garantir o acesso equitativo aos serviços públicos constitui um pilar fundamental da modernização, especialmente em territórios com fragilidades territoriais ou sociais. A disponibilização de canais físicos e digitais diversificados visa assegurar que todos os cidadãos, independentemente da sua localização ou condição socioeconómica, possam exercer os seus direitos de forma plena.
- Promoção da transparência e da participação dos cidadãos – A transparência é um dos fundamentos da governação democrática e, quando associada a mecanismos participativos eficazes, reforça a legitimidade da ação pública. A modernização incentiva práticas de escrutínio e

cocriação que aproximam os cidadãos dos centros de decisão, fomentando a confiança institucional e a cultura de *accountability* (Pestoff et al., 2012).

- Integração da tecnologia na gestão pública – A utilização de ferramentas digitais constitui um instrumento privilegiado para transformar a prestação de serviços e potenciar a inovação organizacional. A modernização incorpora soluções tecnológicas que promovem a interoperabilidade, a automatização de tarefas e a personalização da resposta pública, contribuindo para uma administração mais ágil e responsiva (Dunleavy et al., 2006).

1.2.3 Principais Estratégias de Modernização Administrativa

A modernização da administração pública assenta numa arquitetura estratégica que visa transformar o modo como os serviços públicos são concebidos, organizados e prestados. Para além dos objetivos previamente enunciados, a modernização depende da definição de estratégias operacionais coerentes, que orientem a ação governativa em diferentes níveis da administração. Estas estratégias tendem a combinar inovação tecnológica, reorganização funcional e reforço da centralidade do cidadão no processo administrativo.

Entre as principais estratégias transversais de modernização administrativa destacam-se:

- Simplificação administrativa e redução da burocracia – Esta estratégia visa eliminar formalismos desnecessários, harmonizar procedimentos e simplificar a interação entre o cidadão e o Estado.

- Digitalização e interoperabilidade de sistemas – A transição digital constitui um dos eixos mais visíveis da modernização administrativa. Esta estratégia assenta na implementação de plataformas eletrónicas de atendimento e gestão, na interoperabilidade entre organismos públicos e na promoção de soluções tecnológicas que permitam maior eficiência, rastreabilidade e transparência dos processos.

- Desconcentração e proximidade territorial – A valorização da administração de proximidade implica transferir competências e recursos para os níveis locais e garantir que os serviços públicos são prestados em estreita articulação com as realidades territoriais. Esta estratégia é particularmente relevante em contextos de baixa densidade populacional, onde a centralização tende a acentuar desigualdades no acesso.

- Participação dos cidadãos e orientação para o utilizador – A modernização procura também aproximar o cidadão do processo decisório e valorizá-lo enquanto utilizador ativo dos serviços públicos. Estratégias como a escuta ativa, os orçamentos participativos, os canais de *feedback* digital e a cocriação de políticas reforçam a legitimidade e a responsividade da administração pública.

- Capacitação e valorização dos recursos humanos – A qualificação dos trabalhadores da administração pública é uma condição essencial para o sucesso das reformas.

Estas estratégias não atuam de forma isolada, mas antes em sinergia, num quadro de mudança organizacional contínua. A sua eficácia depende da existência de uma liderança política comprometida, de uma visão estratégica partilhada e de uma cultura administrativa aberta à inovação e à aprendizagem institucional.

1.2.4 Iniciativas de Modernização em Portugal

Nas últimas décadas, Portugal tem vindo a implementar um conjunto de iniciativas com o propósito de tornar a administração pública mais eficiente, acessível e centrada no cidadão. Estas ações integram uma estratégia nacional de modernização administrativa que procura responder simultaneamente às exigências de simplificação, digitalização e proximidade institucional.

Uma das medidas estruturantes deste processo foi o lançamento do Programa *Simplex*, em 2006, que marcou o início de uma abordagem sistemática à redução da burocracia e à melhoria da qualidade dos serviços públicos. Este programa tem vindo a ser renovado ciclicamente, introduzindo medidas que visam eliminar formalismos excessivos, encurtar tempos de resposta e promover a interoperabilidade entre organismos.

Paralelamente, a criação dos Espaços Cidadão introduziu uma lógica de atendimento multicanal e multientidade, concentrando, num único ponto físico, diversos serviços prestados por instituições públicas e privadas. Através do apoio de mediadores digitais, esta solução tem contribuído para mitigar desigualdades no acesso à administração pública, particularmente em territórios com baixa cobertura digital ou baixa literacia digital.

A consolidação do portal *ePortugal* (antigo Portal do Cidadão) constitui outro marco relevante na estratégia de governo eletrónico. Esta plataforma digital permite ao cidadão aceder a centenas de serviços administrativos online, de forma centralizada, com autenticação segura e acompanhamento de processos em tempo real.

Por fim, a desmaterialização dos procedimentos administrativos tornou-se uma prioridade transversal. A substituição do suporte físico por plataformas digitais tem permitido ganhos expressivos em termos de sustentabilidade, eficiência e rastreabilidade dos atos administrativos, promovendo também a transparência e a redução do erro humano.

Estas iniciativas, articuladas entre si, revelam um esforço consistente por parte do Estado português para adaptar a administração pública às exigências do século XXI. Contudo, o sucesso destas medidas depende da sua implementação efetiva nos territórios, da capacitação dos recursos humanos e do envolvimento dos cidadãos enquanto utilizadores ativos dos serviços públicos.

1.2.5 Desafios e Barreiras na Modernização da Administração Pública

Apesar dos avanços registados no domínio da modernização administrativa, este processo continua a enfrentar constrangimentos estruturais e organizacionais que comprometem a sua implementação

plena e equitativa. A modernização não se limita a um exercício técnico, sendo profundamente influenciada por fatores culturais, institucionais e socioeconômicos.

Um dos principais obstáculos prende-se com a resistência à mudança, enraizada nas dinâmicas internas das organizações públicas. A cultura organizacional, marcada por rotinas consolidadas, aversão ao risco e valorização da estabilidade, tende a gerar mecanismos de inércia institucional que dificultam a adoção de novas práticas de gestão.

A mudança que se impõe, deve procurar ser transversal. De que vale definir políticas de proximidade que ajudem a melhorar o conteúdo de serviço público, se os agentes públicos não forem capazes de as interpretar ou, em abstrato, entender o seu verdadeiro propósito? A capacidade de adaptar e/ou readaptar essas políticas do geral para o individual, deverá fazer parte das preocupações dos agentes públicos. O serviço público existe para satisfazer as necessidades da população e não o contrário.

Outro desafio relevante diz respeito às limitações tecnológicas e infraestruturais. A transição para um modelo de governo digital requer investimentos significativos em infraestruturas tecnológicas, interoperabilidade de sistemas e formação contínua dos quadros técnicos.

A desigualdade no acesso digital constitui igualmente uma barreira crítica à efetivação dos princípios da modernização. Em territórios com fraca cobertura de rede, baixa literacia digital ou população envelhecida, a oferta de serviços exclusivamente digitais pode agravar o fosso entre cidadãos, comprometendo o direito à informação e à participação pública. Os serviços de proximidade apresentam-se como uma poderosa ferramenta para combater este problema.

A superação destas barreiras exige uma estratégia integrada de modernização, que combine inovação tecnológica com inclusão social, capacitação dos recursos humanos e reforma organizacional. A liderança política e administrativa deve assumir um papel ativo na gestão da mudança, promovendo uma visão partilhada, incentivando práticas de aprendizagem institucional e garantindo que os processos de modernização são sustentáveis e centrados no cidadão.

1.2.6 Conclusão

A modernização da administração pública deve ser entendida como um processo dinâmico e evolutivo, orientado para a construção de uma gestão pública mais eficaz, transparente e centrada nas necessidades dos cidadãos. Longe de se esgotar em soluções tecnológicas ou procedimentais, a modernização traduz-se numa transformação estrutural da cultura organizacional e da relação entre o Estado e a sociedade.

Estratégias como a simplificação administrativa, a digitalização dos serviços, a descentralização das competências e a promoção da participação dos cidadãos têm-se revelado fundamentais para a qualificação da ação pública e para o reforço da confiança nas instituições. Estas linhas de atuação, quando articuladas de forma coerente e sustentada, potenciam uma administração mais responsiva, eficiente e inclusiva.

No concelho de Boticas, estas reformas assumem um carácter particularmente estratégico. A escassez de recursos, a dispersão geográfica, o envelhecimento populacional e as dificuldades de acesso digital exigem respostas inovadoras e adaptadas à realidade local.

A possibilidade de implementar políticas locais que promovam a coesão social e equidade apresenta-se como um desafio que, claramente, tende a melhorar as condições de vida da população.

A aposta numa administração pública moderna, próxima e participada constitui, assim, um pilar essencial para garantir a sustentabilidade dos serviços públicos e para promover o desenvolvimento integrado dos territórios mais vulneráveis.

1.3 Serviço Público de Proximidade

1.3.1 Introdução

A equidade territorial e a inclusão social têm vindo a ganhar um papel de relevo nas agendas públicas. Os serviços de proximidade emergem como uma resposta inovadora aos desafios de coesão e acessibilidade. Estes modelos visam superar as limitações dos formatos tradicionais de administração, colocando o cidadão no centro da ação pública e reforçando a presença do Estado nos territórios mais vulneráveis.

A garantia de acesso equitativo aos serviços públicos constitui um dos pilares da administração pública contemporânea, sobretudo em contextos territoriais marcados por assimetrias de desenvolvimento. A crescente valorização da proximidade enquanto princípio organizador da ação pública traduz uma tentativa de mitigar as desigualdades territoriais e de assegurar que todos os cidadãos, independentemente da sua localização geográfica, possam exercer plenamente os seus direitos.

1.3.2 Conceito e Importância do Serviço Público de Proximidade

O Serviço Público de Proximidade traduz-se num conjunto de estratégias e dispositivos que visam reduzir a distância física, tecnológica ou simbólica, entre o cidadão e a administração pública. Este modelo pretende assegurar a inclusão territorial e social, promovendo uma maior equidade no acesso aos serviços e reforçando a coesão comunitária (Pollitt & Bouckaert, 2011).

A sua importância torna-se particularmente evidente em territórios rurais e periféricos, onde a prestação de serviços públicos enfrenta condicionantes estruturais. A deslocação até à sede do município pode representar um obstáculo insuperável para muitos cidadãos.

O modelo de Serviço Público de Proximidade pode assumir diferentes formatos, adaptados às características do território e da população-alvo. Entre os mais comuns destacam-se:

- Unidades móveis de atendimento – viaturas equipadas para prestar serviços administrativos e sociais em zonas remotas, permitindo, por exemplo, a renovação de documentos, pagamento de taxas, apoio social ou marcação de consultas;
- Espaços de atendimento integrado – estruturas físicas onde os cidadãos podem resolver, num único local, diversos assuntos com diferentes entidades, promovendo eficiência e comodidade;
- Plataformas digitais acessíveis – ferramentas tecnológicas que oferecem a possibilidade de aceder remotamente a serviços públicos, desde que acompanhadas por estratégias de inclusão digital;
- Descentralização administrativa – transferência de competências e recursos para as autarquias locais, permitindo uma resposta mais eficaz e contextualizada às necessidades das populações.

A implementação destes modelos, num concelho como Boticas, cujas características já foram identificadas, torna-se particularmente importante. A distância das aldeias à sede do concelho, a ausência de transporte público regular, o envelhecimento demográfico e a exclusão digital representam obstáculos, que verificados de forma cumulativa, representam uma verdadeira barreira no acesso aos serviços pela população. Como tal, os serviços de proximidade não constituem apenas uma mais-valia, mas uma condição essencial para o exercício pleno da cidadania e para a redução das desigualdades territoriais.

1.3.3 Impacto dos Serviços de Proximidade na Qualidade de Vida dos Cidadãos

Pelas razões já enumeradas, a disponibilização de serviços públicos de proximidade constitui uma variável determinante para a melhoria da qualidade de vida. Estes serviços, ao reduzirem a distância física e simbólica entre os cidadãos e a administração pública, promovem uma maior equidade territorial, assegurando que o lugar de residência não condiciona o acesso a direitos fundamentais.

A presença regular de unidades móveis, espaços de atendimento integrado e soluções digitais acessíveis permite mitigar os efeitos negativos da dispersão geográfica, da fragilidade das redes de transporte e da baixa literacia digital. Ao mesmo tempo, a proximidade administrativa favorece a autonomia da população mais idosa, reduzindo a sua dependência de terceiros para resolver questões administrativas do quotidiano.

Do ponto de vista institucional, os serviços de proximidade contribuem para a melhoria da eficiência na utilização dos recursos públicos, através da racionalização do atendimento e da partilha de infraestruturas. Para além disso, fortalecem a coesão social ao promoverem uma administração mais presente, dialogante e sensível às especificidades locais.

Diversos estudos têm demonstrado que os cidadãos que beneficiam destes serviços manifestam níveis mais elevados de satisfação com a administração pública, revelando sentimentos de

valorização e pertença relativamente ao território (Matzler et al., 2003; Tonge & Moore, 2007). O impacto dos serviços de proximidade, neste sentido, transcende a esfera funcional, tornando-se também um instrumento de inclusão, cidadania ativa e reforço da confiança institucional

1.3.4 Conclusão

A consolidação dos serviços públicos de proximidade constitui uma resposta estratégica aos desafios da interioridade e da exclusão territorial, posicionando-se como um instrumento de modernização administrativa e de justiça social. A sua relevância é particularmente acentuada em territórios de baixa densidade populacional, onde a tradicional centralização dos serviços acentua as dificuldades de acesso e compromete a efetivação de direitos fundamentais.

No caso concreto de Boticas, o GAM tem-se afirmado como um exemplo de boa prática na administração local, ao articular proximidade, eficiência e sensibilidade social. A continuidade e aperfeiçoamento deste tipo de iniciativas revelam-se fundamentais para consolidar uma administração pública mais responsiva, adaptada às realidades locais e orientada para a inclusão.

1.4 Desafios, Oportunidades e Avaliação nos Serviços Públicos de Proximidade

A modernização administrativa e a disseminação de serviços públicos de proximidade trouxeram benefícios concretos para a coesão territorial, especialmente em regiões marcadas pela dispersão populacional, pelo envelhecimento demográfico e pela escassez de recursos. Porém, assegurar a continuidade, eficácia e relevância desses serviços coloca desafios complexos à gestão pública, que exigem uma abordagem estratégica sustentada em evidência empírica, capacidade adaptativa e compromisso institucional.

Entre os principais desafios enfrentados pelos serviços públicos de proximidade, sobressaem quatro domínios críticos que condicionam a sua eficácia e sustentabilidade a longo prazo: a viabilidade financeira das soluções adotadas, a capacidade de adequação às necessidades concretas das populações, a gestão de uma transição digital que seja verdadeiramente inclusiva e, por fim, a existência de mecanismos consistentes de avaliação contínua da qualidade e do impacto dos serviços prestados. Estes eixos de análise permitem compreender as limitações existentes e, simultaneamente, identificar oportunidades de melhoria e inovação adaptadas aos territórios de baixa densidade.

A sustentabilidade financeira constitui um dos principais constrangimentos enfrentados pelas autarquias em territórios de baixa densidade. A manutenção de serviços móveis, a contratação de equipas técnicas e a atualização de infraestruturas implicam custos permanentes que, em contextos de receitas limitadas, dificultam a expansão e qualificação da resposta pública. A dependência de financiamento externo, proveniente de fundos nacionais ou europeus, tende a gerar alguma

instabilidade, exigindo que os municípios desenvolvam modelos financeiros previsíveis, ajustados à realidade local e baseados em parcerias estratégicas.

A adaptação dos serviços às necessidades da população é igualmente desafiante. A eficácia dos serviços públicos de proximidade depende, neste sentido, da sua flexibilidade organizativa, da personalização do atendimento e da capacidade de resposta diferenciada às características dos utilizadores. Sem esta adequação permanente, os serviços arriscam tornar-se formais, mas ineficazes.

No plano da digitalização, a transição para modelos de governo eletrónico coloca em evidência o fosso digital existente entre diferentes grupos populacionais. A baixa cobertura de rede em algumas áreas, a escassa familiaridade com ferramentas digitais e a resistência ao abandono do atendimento presencial tornam a digitalização, por si só, uma solução incompleta. Torna-se, por isso, necessário desenvolver estratégias híbridas que combinem inovação tecnológica com mecanismos de apoio presencial, assegurando que ninguém é excluído do acesso aos serviços por razões tecnológicas ou geracionais.

Finalmente, a avaliação da qualidade e da eficácia dos serviços prestados deve ser encarada como um processo estruturado e contínuo. Instrumentos como a Matriz Importância-Satisfação assumem particular relevância neste contexto, pois permitem captar a perceção dos cidadãos, identificar discrepâncias entre expectativas e desempenho e definir prioridades de melhoria. Esta metodologia fornece dados concretos e sistematizados que podem orientar decisões informadas, reforçando a capacidade de resposta e a legitimidade da ação administrativa.

Apesar destes desafios, existem diversas oportunidades de otimização que podem ser exploradas pelas autarquias para garantir a continuidade e a eficácia dos serviços de proximidade. A articulação com juntas de freguesia, instituições de solidariedade social e associações locais pode ampliar a cobertura e fortalecer a ligação com a comunidade.

A aposta na melhoria contínua do serviço prestado pelo GAM consubstancia uma forma de mitigar as desigualdades, pois foca-se nas pessoas.

Compreender os conceitos de qualidade e satisfação no contexto da gestão pública é essencial para este processo. A qualidade, enquanto grau de conformidade entre o serviço prestado e as expectativas do utilizador, exige atenção à acessibilidade, à clareza da informação, à empatia no atendimento e à equidade na prestação.

A satisfação das pessoas resulta, não apenas no resultado que obteve nessa relação. Vai muito mais além. A atenção que recebeu, a forma como foi tratado ou ouvido, são atributos que impactam diretamente na análise efetuada pelos cidadãos.

No caso do GAM, esta distinção reveste-se de particular importância. Um serviço pode cumprir todos os requisitos técnicos e normativos, mas não pode falhar na construção de uma relação de confiança com o utilizador. Inversamente, pequenas melhorias, aparentemente marginais, podem ter um impacto significativo na perceção de qualidade e na valorização da proximidade institucional. Assim,

a avaliação regular da satisfação dos utilizadores deve ser entendida não como um exercício de controlo, mas como uma ferramenta de escuta ativa e de aperfeiçoamento contínuo.

Desta forma, o desafio não está apenas em manter os serviços existentes, mas em garantir que estes evoluam em consonância com as necessidades e expectativas da população. Através de pequenas correções operacionais, de medidas de capacitação e de uma gestão orientada para o cidadão, é possível consolidar um modelo de serviço público de proximidade que seja eficiente, inclusivo e verdadeiramente transformador para o território.

2. Metodologia e Métodos de Investigação

2.1 Introdução

A definição da metodologia constitui um dos alicerces fundamentais de qualquer investigação científica, assegurando o rigor, a coerência interna e a validade dos resultados obtidos. No presente estudo, a metodologia foi delineada de forma a garantir uma estrutura lógica e sistemática para a recolha, tratamento e interpretação dos dados, tendo em vista a avaliação da perceção dos munícipes relativamente à qualidade dos serviços prestados pelo GAM.

Tendo em conta a natureza do objeto de estudo e os objetivos delineados, optou-se por uma abordagem quantitativa, sustentada na aplicação de um inquérito por questionário. Esta opção metodológica permitiu recolher dados objetivos e mensuráveis, garantindo a comparabilidade das respostas e a replicabilidade do estudo. A seleção dos métodos foi, assim, orientada tanto pelas questões de investigação como pelas especificidades do contexto territorial e institucional onde o GAM opera, respeitando os princípios de validade, fiabilidade e adequação científica.

Neste enquadramento, as questões de investigação que orientam o presente relatório são as seguintes:

- 1.^a Qual o grau de importância que os seus utilizadores atribuem aos serviços prestados pelo GAM?
- 2.^a Qual o grau de satisfação com os serviços prestados pelo GAM?

O objetivo geral do estudo consiste em avaliar os níveis de importância e de satisfação atribuídos ao GAM pelos seus utilizadores, com o intuito de identificar áreas críticas, propor medidas de melhoria e reforçar a orientação estratégica do serviço, com base numa lógica de gestão pública centrada no cidadão.

2.2 Enquadramento Metodológico e Desenho da Investigação

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva, com o objetivo de aferir o grau de satisfação dos munícipes relativamente ao funcionamento do GAM. A escolha desta abordagem justifica-se pela necessidade de recolher dados mensuráveis que permitam a construção de uma Matriz Importância-Satisfação, ferramenta estratégica que sustenta a análise e interpretação dos resultados obtidos.

O objeto de estudo incidiu sobre o GAM, enquanto unidade de prestação de serviço público de proximidade. A investigação assenta na aplicação de um inquérito por questionário, desenvolvido com base em literatura relevante na área da gestão da qualidade e da satisfação dos utentes dos serviços públicos.

2.3 População e Amostra, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

A população-alvo da investigação corresponde aos cidadãos que, ao longo do período de análise, recorreram aos serviços prestados pelo GAM. Para a seleção da amostra foi utilizado um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência, uma vez que o questionário foi disponibilizado aos munícipes aquando do contacto com o serviço. O número total de respostas válidas foi de 96, permitindo uma análise relevante dos utilizadores inquiridos.

O instrumento de recolha de dados consistiu num questionário estruturado, composto por 13 questões, maioritariamente fechadas. As dimensões avaliadas incluíram aspetos como o atendimento, a eficácia das respostas, a celeridade na resolução dos pedidos, e a acessibilidade ao serviço. Cada atributo foi avaliado numa escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 (muito insatisfeito ou nada importante) e 5 (muito satisfeito ou extremamente importante).

A construção do questionário teve como base a literatura especializada sobre avaliação de serviços públicos e análise da satisfação, nomeadamente os contributos de Grönroos (2000), no que respeita à identificação de atributos de qualidade percebida.

Foram posteriormente calculadas as medianas de importância e satisfação para cada atributo, e representadas graficamente em matrizes de dispersão divididas em quadrantes estratégicos. O questionário foi aplicado entre os dias 12 e 28 de fevereiro de 2025.

2.4 Tratamento dos Dados

Os dados recolhidos foram introduzidos e tratados através da ferramenta *Microsoft Excel*, permitindo a sistematização das respostas, o cálculo de estatísticas descritivas e a elaboração da Matriz Importância-Satisfação (MIS). Esta abordagem revelou-se especialmente adequada ao contexto da administração pública local, onde a gestão baseada em evidência, orientada para resultados e centrada no cidadão assume uma importância crescente.

A MIS utilizada no presente estudo baseia-se na adaptação da matriz original *Importance-Performance Analysis* (IPA), proposta por Martilla e James (1977), cuja lógica analítica assenta na comparação entre a importância atribuída a diferentes atributos de um serviço e o desempenho percebido. No entanto, tendo em conta o objetivo de captar a perceção dos cidadãos enquanto utilizadores diretos dos serviços públicos, optou-se por uma versão metodologicamente evoluída da matriz, centrada na satisfação subjetiva, designada *Importance-Satisfaction Analysis* (ISA).

Esta abordagem tem sido amplamente estudada e aplicada por diversos autores (e.g., Silva & Fernandes, 2012; Ferreira & Fernandes, 2015; Vaz et al., 2023), cuja investigação tem contribuído de forma significativa para a consolidação teórica e metodológica da Matriz Importância-Satisfação (MIS).

Os seus estudos têm vindo a demonstrar a utilidade desta matriz como instrumento estratégico de diagnóstico, planeamento e priorização de melhorias, tanto em ambientes institucionais como empresariais. Estes autores defendem a relevância de compreender o cidadão/cliente/utilizador como agente participativo no processo de qualificação dos serviços, propondo a ISA como uma ferramenta de gestão centrada na perceção real das necessidades e expectativas.

A operacionalização da matriz no presente estudo foi realizada com base nos valores atribuídos pelos municípios a cada um dos atributos avaliados, sendo estes posicionados em dois eixos: satisfação (eixo horizontal) e importância (eixo vertical). Para a delimitação dos quadrantes estratégicos, foi adotado como critério o uso da mediana global de ambos os indicadores. Esta prática está alinhada com os trabalhos de Vaz et al. (2023), bem como com os princípios metodológicos defendidos por Martilla e James (1977) e operacionalizados por Silva e Fernandes (2012). O uso da mediana permite uma segmentação estatisticamente mais robusta, ao mitigar o impacto de valores extremos e assegurar uma leitura mais prudente e representativa da dispersão dos dados.

Nos casos em que os valores de satisfação ou de importância coincidiram exatamente com a mediana, os atributos foram posicionados no quadrante correspondente à metade inferior da escala, em conformidade com o princípio da prudência analítica, amplamente adotado nas aplicações empíricas da Matriz Importância-Satisfação (Silva & Fernandes, 2012; Ferreira & Fernandes, 2015).

A interpretação dos dados resultantes da matriz ISA foi orientada por quatro quadrantes analíticos (Figura 1), cujas estratégias correspondentes se apresentam de seguida (Martilla & James, 1977; Matzler et al., 2003):

- Quadrante I – Alta Importância/Baixa Satisfação (Estratégia: Concentrar Esforços): Corresponde a atributos considerados essenciais pelos cidadãos, mas cuja avaliação de satisfação é reduzida. Este quadrante evidencia discrepâncias significativas entre as expectativas e o desempenho percebido, configurando-se como uma zona de intervenção prioritária, fundamental para restabelecer a confiança dos utentes.
- Quadrante II – Alta Importância/Alta Satisfação (Estratégia: Continuar o Bom Trabalho): Atributos exemplares: cordialidade no atendimento, conhecimento técnico, escuta ativa, profissionalismo. Estes atributos são os pontos fortes do serviço. A sua manutenção exige continuidade nas práticas atuais, valorização dos recursos humanos e reforço de mecanismos de *feedback* para assegurar a estabilidade da qualidade percebida, uma vez que contribuem de forma decisiva para a imagem positiva e para a legitimidade da atuação pública).
- Quadrante III – Baixa Importância/Baixa Satisfação (Estratégia: Baixa Prioridade): Inclui atributos pouco relevantes para os cidadãos e que, simultaneamente, apresentam fraca avaliação de desempenho. Por não serem considerados prioritários, estes atributos podem ser trabalhados em planos de melhoria gradual, ou mesmo reconfigurados, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

- Quadrante IV – Baixa Importância/Alta Satisfação (Estratégia: Esforço Supérfluo): Integra atributos bem avaliados em termos de satisfação, mas com reduzida importância percebida pelos Municípios. Embora o desempenho seja positivo, importa ponderar a eficiência da alocação de recursos, sobretudo se estas dimensões não forem críticas para os cidadãos.

A utilização da MIS, nos moldes aqui descritos, assume-se como uma ferramenta de apoio à decisão estratégica na administração local, com potencial para informar planos de melhoria contínua, reforçar a orientação para o cidadão e consolidar uma cultura organizacional focada na qualidade do serviço prestado, conforme demonstrado nos contributos teóricos e empíricos dos autores referenciados anteriormente, cuja produção científica constitui referência central na presente investigação.

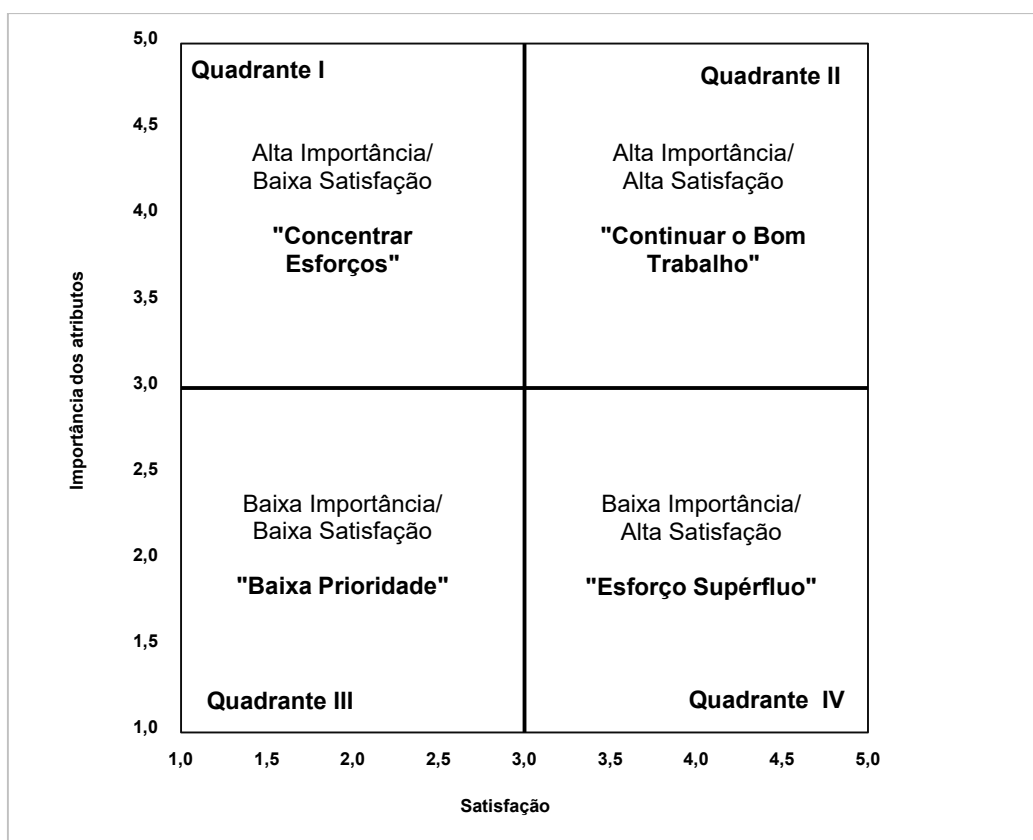


Figura 1. Matriz de Importância-Satisfação.

Fonte: Adaptado de Matzler et al. (2003, p. 115).

Ao permitir o mapeamento gráfico das áreas que mais influenciam a satisfação dos utentes, a MIS revela-se um instrumento valioso para a tomada de decisão informada, promovendo uma gestão pública mais eficaz, participativa e alinhada com as reais necessidades da população.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica amplamente adotada para avaliar o nível de lealdade e satisfação dos utilizadores de um determinado serviço, baseando-se na sua probabilidade de o recomendar (Reichheld, 2003). Embora a escala original varie entre 0 e 10, no presente estudo foi utilizada uma escala de 1 a 5, adaptada ao contexto e ao perfil sociocultural da população local. Neste modelo, os inquiridos são classificados em três categorias:

- Promotores: atribuem a pontuação máxima (“5 - Certo”), evidenciando entusiasmo, satisfação elevada e propensão clara para recomendação espontânea do serviço;
- Neutros: atribuem a pontuação imediatamente inferior (“4 - ...”), revelando uma postura positiva, mas com menor envolvimento emocional ou relacional;
- Detratores: atribuem pontuações entre “1” e “3”, expressando insatisfação, desconfiança ou frustração com o serviço prestado.

O cálculo do índice de satisfação (adaptando o método do *Net Promoter Score* (NPS), à escala de 1 a 5), foi efetuado da seguinte forma:

Percentagem de cada grupo em relação ao total de respostas:

- % Promotores = (número de promotores / total de respostas) × 100
- % Detratores = (número de detratores / total de respostas) × 100

O valor final do NPS é calculado como a diferença entre a percentagem de Promotores e a percentagem de Detratores, sendo expresso em termos percentuais e podendo variar entre -100% e +100%. $NPS (\%) = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$.

2.5 Considerações Éticas

Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, assegurando-se o consentimento livre e esclarecido. A confidencialidade e o anonimato dos dados foram integralmente salvaguardados, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), não sendo recolhida qualquer informação de cariz pessoal ou identificativo.

2.6 Conclusão

A metodologia delineada nesta secção sustentou a recolha e o tratamento dos dados de forma rigorosa e adequada aos objetivos da investigação. A aplicação de um questionário estruturado, aliado ao recurso a técnicas quantitativas de análise, permitiu obter uma visão clara e objetiva da satisfação dos munícipes relativamente ao desempenho do GAM, algo que nunca tinha sido realizado até aos dias de hoje. A utilização da Matriz Importância-Satisfação revelou-se particularmente pertinente para identificar prioridades de intervenção estratégica, fornecendo uma base sólida para a formulação de recomendações práticas. A consideração dos princípios éticos ao longo de todo o processo reforça a credibilidade e integridade da investigação desenvolvida.

3. Descrição da Organização

3.1 Visão, Missão e Valores

A Câmara Municipal de Boticas, enquanto entidade autárquica, assume-se como pessoa coletiva territorial dotada de órgãos representativos, conforme estabelece a Constituição da República Portuguesa ou a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. A sua missão institucional consiste na prossecução dos interesses próprios da população local, assegurando a satisfação das necessidades coletivas em múltiplos domínios de interesse público, que sublinham a centralidade da administração local na promoção da equidade territorial e da inclusão social

A atuação estratégica do Município é orientada por uma missão centrada na melhoria da qualidade de vida da população, através da disponibilização de serviços públicos, equipamentos e infraestruturas que promovam o bem-estar, o desenvolvimento local e a atratividade do território para investimento e turismo. A visão municipal está ancorada na construção de um concelho de referência no serviço público, pautado pela inovação, pela sustentabilidade e pela capacidade de responder eficazmente aos desafios da modernidade.

Os valores institucionais que norteiam a ação municipal incluem o compromisso com a qualidade, a responsabilidade social e ambiental, a transparência, a equidade e a eficiência, em linha com os princípios de boa governação pública que defendem uma administração orientada para o cidadão e alicerçada em processos de proximidade e confiança institucional, como os operacionalizados através do GAM.

O GAM representa uma componente essencial da política municipal de modernização administrativa, funcionando como elo direto entre os cidadãos e a estrutura técnica da autarquia. Através da simplificação de procedimentos, da desburocratização dos serviços e da adoção de um modelo de atendimento humanizado, o GAM contribui para aproximar a administração das pessoas, promovendo a acessibilidade, a eficiência e a confiança institucional.

O seu funcionamento reflete os valores de equidade, inclusão e inovação preconizados pela autarquia. A aposta na formação contínua dos colaboradores, bem como a articulação com os diversos serviços municipais e entidades externas, permite potenciar respostas integradas e ajustadas às necessidades concretas da população. A valorização dos recursos humanos assume, assim, um papel central na consolidação de um serviço público orientado para o cidadão, contribuindo para a construção de uma administração local mais próxima, participada e eficiente.

3.2 Executivo Municipal, Estratégias, Políticas e Práticas

O Executivo da Câmara Municipal de Boticas é composta por um Presidente e quatro Vereadores. Dois destes exercem funções executivas em regime de permanência, sendo um deles o Vice-

Presidente. Os restantes dois Vereadores exercem funções sem regime de permanência. Porém, de 9 de abril a 18 de maio, o Presidente Fernando Queiroga pediu suspensão de mandato, tendo o Vice-Presidente Guilherme Pires assumido o cargo de Presidente e a Vereadora Isabel Torres o de Vice-Presidente.

Este órgão executivo assume a condução estratégica do Município, promovendo uma ação política orientada para a valorização do território, a coesão social e a modernização da administração local. A estratégia do Município de Boticas assenta na construção de um território coeso, sustentável e progressivo, através de políticas públicas que conciliem a valorização dos recursos endógenos com a abertura à inovação e ao investimento. Este enquadramento estratégico integra um conjunto articulado de eixos de atuação, que procuram responder aos desafios contemporâneos da gestão pública local, nomeadamente a desertificação territorial, o envelhecimento populacional, a transição digital e a necessidade de afirmação da identidade local. Entre as linhas de orientação estratégica destacam-se:

- Atração de investimento e estímulo à atividade económica, através de políticas de incentivo ao empreendedorismo e apoio ao tecido empresarial, em particular às micro e pequenas empresas;
- Promoção da coesão social, com medidas de apoio às famílias, à infância e à população idosa, em articulação com instituições locais de solidariedade social;
- Valorização da educação e da juventude, através do investimento em infraestruturas escolares, programas de apoio social educativo e estímulo à formação e capacitação;
- Apoio aos setores tradicionais como a agricultura, a pecuária e a floresta, reconhecendo o seu papel na preservação do território e na dinamização da economia local;
- Promoção do desporto, da cultura e do lazer como vetores de desenvolvimento humano e qualidade de vida;
- Proteção e valorização ambiental, com políticas ativas de eficiência energética, sustentabilidade e gestão dos recursos naturais;
- Transformação digital da administração, implementando soluções tecnológicas que melhorem a eficácia da gestão pública e aproximem os cidadãos dos serviços;

Gestão rigorosa e sustentável dos recursos financeiros, garantindo equilíbrio orçamental sem comprometer a qualidade e abrangência da prestação de serviços.

A leitura estratégica da realidade local é complementada por um reconhecimento atento das tendências nacionais e globais, como a descentralização de competências, a mudança demográfica e os desafios climáticos. Neste contexto, o Município de Boticas aposta numa governação resiliente, capaz de antecipar necessidades, inovar na resposta institucional e promover um desenvolvimento inclusivo, sustentável e alinhado com os valores do serviço público.

3.3 Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada pelas Nações Unidas em 2015, estabelece um conjunto de 17 Objetivos interdependentes que visam promover um modelo de crescimento global assente na equidade, na justiça social, na proteção ambiental e na eficiência institucional (*United Nations, 2015*), reconhecendo o papel fundamental das administrações locais na concretização dos seus desígnios através de políticas públicas contextualizadas à escala local.

Embora concebidos à escala global, os ODS requerem uma tradução prática ajustada às realidades locais, reconhecendo o papel central das autarquias na concretização de políticas que respondam às necessidades específicas das comunidades. Neste sentido, as câmaras municipais assumem-se como agentes privilegiados na 'localização dos ODS', isto é, na sua tradução em ações concretas adaptadas às realidades locais. A atuação da CMB, em particular através da estratégia de modernização administrativa e da implementação de serviços públicos de proximidade, alinha-se com diversas metas da Agenda 2030, contribuindo diretamente para os seguintes ODS:

- ODS 1 – Erradicar a pobreza: através do apoio social direto, da articulação com instituições locais e da disponibilização de serviços essenciais às populações mais vulneráveis;
- ODS 3 – Saúde e bem-estar: pela facilitação do acesso a serviços de saúde e apoio a idosos em zonas com fraca cobertura institucional;
- ODS 4 – Educação de qualidade: pela aposta na formação dos cidadãos, incluindo iniciativas de capacitação digital e apoio educativo;
- ODS 9 – Indústria, inovação e infraestruturas: através da valorização dos recursos endógenos, da modernização dos serviços e do estímulo ao empreendedorismo local;
- ODS 10 – Redução das desigualdades: ao assegurar o acesso equitativo aos serviços públicos, independentemente da localização geográfica ou das condições socioeconómicas dos cidadãos;
- ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: mediante políticas de coesão territorial, planeamento estratégico e promoção da qualidade de vida;
- ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes: pela valorização da transparência, da participação cidadã e da eficiência na gestão pública local.

O GAM, enquanto instrumento operativo da política de proximidade da autarquia, materializa esta visão integrada e alinhada com os ODS. A sua atuação, centrada na equidade de acesso, na humanização do atendimento e na escuta ativa das necessidades da população, contribui de forma concreta para o reforço da inclusão, da justiça social e da coesão comunitária.

Deste modo, a incorporação dos ODS no quadro estratégico do Município de Boticas reforça a consistência e a relevância do seu modelo de governação. A articulação entre metas globais e ação local fortalece a legitimidade das políticas públicas municipais, como potencia a construção de um território mais resiliente, sustentável e centrado nas pessoas.

4. Contextualização da Problemática: Funcionalidade e Desafios do GAM

4.1 Os Números

Apesar de o Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM) ter iniciado a sua atividade em 2004, apenas em 2009 se iniciou o registo sistemático e rigoroso dos atendimentos realizados, razão pela qual os dados anteriores a esse ano não são considerados na presente análise.

Importa referir que, desde 2008, o Município de Boticas passou a dispor de duas viaturas afetas ao serviço, designadas por GAM 1 e GAM 2, que operam em simultâneo no território concelhio, assegurando a cobertura das diversas freguesias. Assim, apresentam-se na Tabela 1, os totais anuais de atendimentos realizados por cada uma das viaturas, organizados por ano civil.

Tabela 1. GAM 1: Total de atendimentos.

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Atendimentos	4 400	4 216	7 231	8 916	9 181	8 989	9 033	8 845
Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Atendimentos	8 104	8 468	7 625	8 678	6 493	6 772	5 694	6 565

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios Anuais de Atividade dos GAM (2009-2024).

Com base nos valores apresentados na Tabela 2, pode dizer-se que o GAM 1, entre 2009 e 2024, registou uma tendência globalmente positiva nos primeiros anos, com um crescimento acentuado entre 2010 e 2013. O pico foi atingido em 2013, com um total de 9 181 atendimentos, mantendo-se valores elevados até 2016. A partir de 2017, verifica-se uma ligeira oscilação descendente, ainda que com recuperação pontual em determinados anos, como 2020 e 2022.

O ano de 2021 evidencia uma quebra mais acentuada, com 6 493 atendimentos, o que poderá estar associado aos constrangimentos provocados pela pandemia de COVID-19. Em 2024, os atendimentos registaram uma recuperação face ao ano anterior, atingindo 6 565 registos. Esta variação ao longo do período em análise reflete as dinâmicas sociodemográficas do concelho, a eficácia operacional das equipas no terreno e os níveis de procura por parte da população.

Tabela 2. GAM 2: Total de atendimentos.

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Atendimentos	4 436	4 032	5 877	8 816	9 730	11 083	9 744	9 502
Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Atendimentos	8 843	6 605	5 363	8 062	5 278	4 028	3 018	3 389

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios Anuais de Atividade dos GAM (2009-2024).

No que concerne ao GAM 2, e através da análise aos dados constantes na Tabela 2, verifica-se que a evolução do número de atendimentos realizados, entre 2009 e 2024, revela uma trajetória marcada por variações significativas ao longo do período em análise. Após um arranque relativamente modesto, com 4 436 atendimentos em 2009 e uma ligeira descida em 2010, verifica-se um crescimento acentuado até 2014, ano em que se atingiu o pico de atividade com 11 083 atendimentos. Este valor representa o ponto mais elevado da série, sinalizando um período de elevada procura e operacionalidade. A partir de 2015, inicia-se uma tendência de decréscimo gradual, com quebras particularmente expressivas a partir de 2018.

O impacto da pandemia de COVID-19, em 2020, traduziu-se numa recuperação temporária da atividade (8 062 atendimentos), mas os anos subsequentes evidenciam um declínio contínuo, atingindo-se o valor mínimo da série em 2023 (3 018 atendimentos). Em 2024, observa-se uma ligeira recuperação (3 389 atendimentos), embora ainda longe dos valores registados na década anterior. Estas oscilações poderão estar associadas a fatores como alterações demográficas ou a evolução na utilização dos canais digitais.

Do ponto de vista gráfico, é interessante perceber a evolução homogénea do número total de atendimentos dos dois Gabinetes, independentemente dos circuitos que realizam (Figura 2).

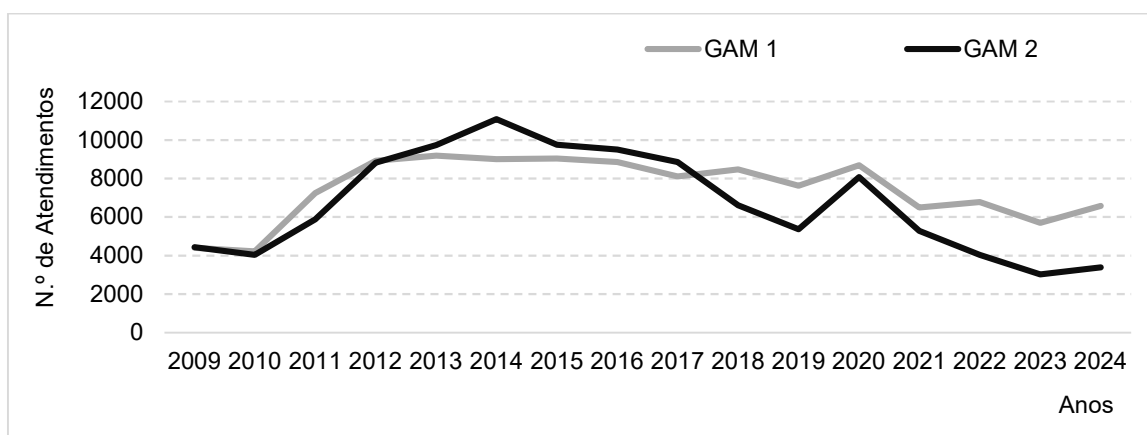


Figura 2. Evolução total de atendimentos.

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios Anuais de Atividade dos GAM (2009-2024).

A análise da evolução anual do número de atendimentos realizados pelos Gabinetes de Apoio ao Múncipe (GAM 1 e GAM 2) entre 2009 e 2024 evidencia comportamentos distintos entre as duas viaturas. O GAM 1 apresenta uma tendência globalmente crescente ao longo do período em análise, com especial destaque para os anos de 2011 a 2013, em que se verifica um aumento acentuado no número de atendimentos, culminando em 9 181 registos nesse último ano. Embora se observe uma ligeira oscilação nos anos seguintes, os valores mantêm-se relativamente estáveis, com alguma recuperação nos anos de 2020 e 2024.

Por outro lado, o GAM 2 regista uma tendência crescente até 2014, ano em que alcança o seu pico de atividade com 11 083 atendimentos. A partir daí, verifica-se uma tendência marcadamente decrescente, com reduções sucessivas no número de atendimentos, atingindo-se um mínimo em 2023 (3 018 atendimentos).

Ambos registaram quebras significativas no número de atendimentos entre 2018 e 2023, o que poderá estar associado a diversos fatores, como o envelhecimento populacional, a digitalização progressiva dos serviços e alterações nos circuitos de atendimento presencial. Curiosamente, o ano de 2020 constitui um pico atípico, com um aumento inesperado dos atendimentos, possivelmente relacionado com a procura acrescida de serviços de apoio durante a pandemia de COVID-19, nomeadamente em resposta a necessidades sociais e administrativas emergentes.

Em 2024, ambos os GAM evidenciam uma recuperação moderada, que poderá dever-se à retoma gradual da normalidade pós-pandemia, à reorganização dos serviços municipais ou a campanhas de reaproximação da população aos serviços descentralizados. Esta recuperação, embora modesta, sinaliza uma revalorização do modelo de atendimento de proximidade e sublinha a importância da monitorização contínua dos indicadores de desempenho.

Importa, neste contexto, perceber a evolução demográfica e estabelecer uma comparação com o número de atendimentos realizados pelos GAM. Os dados que se apresentam, surgem do apuramento dos Censos 2011 e 2021 (Tabela 3). Foram ainda incluídos os dados relativos ao ano de 2023.

Tabela 3. Evolução da população residente no Concelho de Boticas entre 2011 e 2023.

Ano	2011	2021	2023*
População residente	5 750	5 000	4 885

Nota: *, Estimativas da População Residente (INE, 2023).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos Censos, INE (2011; 2021).

A análise da evolução demográfica do Concelho de Boticas entre 2011 e 2023 evidencia uma tendência de decréscimo populacional acentuado, passando de 5 750 residentes em 2011 para cerca de 4 885 em 2023. Esta realidade traduz uma trajetória comum a muitos territórios de baixa densidade, em particular no interior do país, sendo explicada por um conjunto de fatores estruturais amplamente identificados na literatura e nos diagnósticos territoriais mais recentes (Leston-Bandeira et al., 2014; CCDR-N, 2022; INE, 2023). Entre os principais fatores destacam-se:

- Envelhecimento demográfico: A taxa de natalidade tem-se mantido persistentemente baixa, enquanto a esperança média de vida aumentou, conduzindo a um progressivo envelhecimento da população residente. Em Boticas, o peso relativo da população mais velha é particularmente elevado, o que contribui para um saldo natural negativo cada vez mais acentuado (INE, 2023).
- Emigração e êxodo rural: A ausência de oportunidades de emprego qualificadas, aliada à concentração de serviços nas zonas urbanas, tem motivado a saída de jovens e adultos em idade ativa para centros urbanos ou para o estrangeiro. Este êxodo compromete a renovação geracional e agrava a desertificação humana do território (Leston-Bandeira et al., 2014).
- Baixa atratividade do território para fixação: Apesar dos esforços desenvolvidos pelas autarquias, a fixação de nova população continua a ser limitada por fatores como o isolamento geográfico, a fraca rede de transportes, o acesso reduzido a serviços de saúde, educação e cultura (CCDR-N, 2022).

- Transição económica e reconfiguração do mundo rural: A diminuição da atividade agrícola e a transformação estrutural da economia local têm contribuído para a retração demográfica, uma vez que a base produtiva tradicional perdeu expressão sem que tenham sido criadas alternativas sustentáveis de desenvolvimento económico (Leston-Bandeira et al., 2014).

Efetivamente, este fenómeno tem implicações diretas na atuação do GAM. Paradoxalmente, apesar da redução da população residente, o número de atendimentos realizados pelo GAM tem-se mantido elevado, tendo até, em certos períodos, registado aumentos, o que evidencia uma intensificação das necessidades de acompanhamento, informação e mediação junto dos cidadãos.

Tal realidade pode ser explicada, em parte, pelo envelhecimento da população, pelo aumento da complexidade dos processos administrativos e pela centralidade crescente do GAM como elo entre a autarquia e a comunidade. Assim, a relação inversa entre a quebra demográfica e a manutenção ou crescimento da procura dos serviços do GAM reforça a importância de estratégias de proximidade e personalização no atendimento, adaptadas à nova configuração social do concelho.

4.2 Análise SWOT

4.2.1 Introdução

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) constitui um instrumento clássico e amplamente validado na gestão estratégica, permitindo identificar os principais fatores internos e externos que influenciam a *performance* de um serviço público. No âmbito deste trabalho, a sua aplicação visa sistematizar os elementos-chave que afetam o funcionamento GAM, com base numa abordagem empírica, suportada nos dados recolhidos, no conhecimento do território e no enquadramento estratégico da administração local. Esta análise visa identificar oportunidades e vulnerabilidades, mas também orientar ações futuras que consolidem este serviço como estrutura de proximidade, inovação e coesão territorial.

Ferramentas como a análise SWOT/TOWS permitem alinhar a ação pública com critérios de criação de valor e eficácia institucional, sendo particularmente relevantes em contextos territoriais complexos e em transição.

4.2.2 Matriz SWOT – Diagnóstico Resumido

A matriz SWOT abaixo apresentada (Tabela 4) sintetiza os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) com impacto direto sobre o GAM, representando uma leitura integrada dos desafios e potencialidades identificados.

Tabela 4. SWOT.

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade real e simbólica com os cidadãos, promovendo confiança institucional. - Conhecimento profundo das dinâmicas locais e das necessidades da população. - Equipa com experiência, empatia e forte capital relacional. - Cultura institucional orientada para a escuta ativa e resolução de problemas. - Reconhecimento político da importância do serviço público de proximidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos limitados, dificultando o atendimento personalizado em períodos críticos. - Ausência de sistemas tecnológicos integrados de monitorização e gestão. - Processos administrativos ainda marcados por burocracia e baixa automatização. - Falta de instrumentos regulares de avaliação da qualidade do serviço. - Forte dependência do atendimento presencial e fraca digitalização. - Resistência interna à mudança e à adoção de práticas baseadas em dados.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação da Matriz Importância-Satisfação como instrumento de gestão estratégica. - Modernização tecnológica com criação de canais digitais e balcão único. - Reforço da articulação com Juntas de Freguesia para maior cobertura territorial. - Fomento da governação participativa e da escuta ativa cidadã. - Utilização de dados do GAM para apoio à decisão estratégica municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envelhecimento demográfico e baixa literacia digital. - Constrangimentos orçamentais que limitam o investimento na melhoria dos serviços. - Risco de desmotivação das equipas face ao aumento de exigências e à escassez de meios. - Desconfiança institucional alimentada por fatores externos ao município. - Resistência interna à mudança e à adoção de práticas baseadas em dados.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos, observação direta e análise estratégica.

4.2.3 Matriz TOWS – Formulação da Estratégia

A Matriz TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) constitui uma evolução metodológica da tradicional análise SWOT, ao propor um cruzamento sistemático e dinâmico entre os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças), com o objetivo de formular estratégias mais integradas, realistas e operacionalizáveis (Weihrich, 1982). Esta abordagem promove uma leitura estratégica mais orientada para a ação, permitindo identificar sinergias e atenuar vulnerabilidades, alinhando a capacidade interna da organização com os desafios e potencialidades do ambiente envolvente.

A aplicação da Matriz TOWS ao GAM revelou-se particularmente útil para a definição de propostas estratégicas que visam a melhoria contínua do serviço. As combinações geradas entre os vetores internos e externos resultaram de uma análise combinada da observação direta, da auscultação dos utilizadores através de questionários, e do conhecimento aprofundado das especificidades territoriais do concelho de Boticas. Esta articulação permitiu formular ações concretas que respondem simultaneamente às necessidades identificadas e às condições de enquadramento institucional e territorial do GAM.

Tabela 5. Matriz TOWS aplicada ao Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM).

<p>Estratégias SO: Forças + Oportunidades (Strengths + Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitalizar a proximidade com os cidadãos para promover canais digitais com apoio local. - Usar o conhecimento territorial para implementar ações participativas informadas. - Mobilizar a equipa para liderar a adoção da Matriz Importância-Satisfação. 	<p>Estratégias ST: Forças + Ameaças (Strengths + Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforçar a confiança institucional como antídoto à desconfiança pública. - Facilitar a adesão dos idosos à inovação, apoiando-se no capital relacional da equipa. - Utilizar a escuta ativa para mitigar resistências internas à mudança.
<p>Estratégias WO: Fraquezas + Oportunidades (Weaknesses + Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investir em tecnologia e formação com recurso a fundos externos. - Estabelecer parcerias com Juntas de Freguesia para suprir limitações de recursos. - Implementar ciclos regulares de avaliação da qualidade com base nos dados recolhidos. 	<p>Estratégias WT: Fraquezas + Ameaças (Weaknesses + Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar canais de atendimento inclusivos e acessíveis, mesmo para cidadãos com baixa literacia digital. - Valorizar e capacitar os colaboradores para enfrentar contextos exigentes. - Automatizar tarefas administrativas para libertar recursos humanos para funções estratégicas.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos, observação direta e análise estratégica.

A análise estratégica das combinações identificadas na matriz TOWS será aprofundada na secção seguinte, onde se identifica a estratégia prioritária para o GAM e se justifica a sua relevância à luz do enquadramento territorial e institucional.

4.2.4 Conclusão da Análise Estratégica – Interpretação da Matriz TOWS

A aplicação da Matriz TOWS ao Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM) permitiu estruturar de forma sistemática um conjunto de estratégias resultantes do cruzamento entre os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças), previamente identificados na análise SWOT. Este exercício analítico revela-se particularmente pertinente num contexto marcado pela crescente exigência dos cidadãos, o envelhecimento demográfico, a pressão para a digitalização e a escassez de recursos humanos, realidades que moldam, de forma crescente, os serviços públicos de proximidade em territórios de baixa densidade.

Entre as quatro tipologias estratégicas resultantes da matriz, destaca-se a predominância das estratégias do tipo SO (*Strengths–Opportunities*) como linha orientadora principal da atuação estratégica do GAM. Estas estratégias assentam na premissa de que a organização possui capacidades internas consolidadas que podem ser mobilizadas para explorar as oportunidades do ambiente externo. Esta abordagem é coerente com o perfil do GAM: uma equipa experiente, comprometida, próxima da população e com um elevado capital relacional, que opera num território ainda marcado por fortes laços comunitários.

Em particular, destaca-se a estratégia de mobilizar a equipa para liderar a adoção da Matriz Importância-Satisfação, o que representa um avanço para uma lógica de gestão pública baseada

em dados e orientada para resultados. Paralelamente, a promoção de canais digitais acompanhados de apoio presencial traduz-se numa resposta equilibrada aos desafios da transição digital, garantindo simultaneamente a inclusão de populações envelhecidas e com baixa literacia digital. Esta capacidade de converter ameaças em oportunidades constitui uma mais-valia estratégica clara.

A orientação estratégica SO (*Strengths–Opportunities*) encontra suporte na literatura, nomeadamente em Weihrich (1982), que defende que este tipo de estratégia deve ser adotado sempre que a organização dispõe de forças significativas e opera num ambiente de oportunidade. A sua operacionalização é ainda sustentada pelos contributos de Ferreira & Fernandes (2015), que enfatizam o papel da escuta ativa, da inteligência territorial e da participação dos cidadãos na formulação de políticas públicas sustentáveis e contextualizadas.

As demais estratégias, ST (*Strengths–Threats*), WO (*Weaknesses–Opportunities*) e WT (*Weaknesses–Threats*), embora relevantes, assumem um caráter mais tático. As ST e WO visam, respetivamente, mitigar riscos e compensar limitações, enquanto as WT apresentam um registo mais defensivo, adequado para cenários de maior pressão organizacional. Estas devem, por isso, ser consideradas como complementares, dando suporte à estratégia prioritária de natureza SO.

Em síntese, a estratégia principal a adotar pelo GAM deverá ser de tipo SO (*Strengths–Opportunities*), de caráter proativo, centrada no reforço da confiança institucional, na valorização dos recursos humanos e na incorporação sistemática da perceção dos cidadãos como elemento estruturante da modernização do serviço público de proximidade.

4.3 Recursos Humanos: a Confiança como Base da Satisfação

Os recursos humanos são, efetivamente o pilar essencial da qualidade e eficácia dos serviços prestados. Nos serviços públicos de proximidade, como o GAM, a satisfação dos cidadãos depende, em larga medida, das relações interpessoais que se estabelecem entre os colaboradores e os munícipes. Mais do que competências técnicas, os profissionais do GAM são chamados a exercer funções que exigem escuta ativa, empatia, discrição e capacidade de resolução de problemas, muitas vezes em situações de vulnerabilidade social, emocional ou administrativa.

Neste sentido, o fator confiança torna-se central: os cidadãos procuram um serviço onde se sintam ouvidos, compreendidos e respeitados. Essa confiança, uma vez estabelecida, potencia a perceção de qualidade do serviço, mesmo em situações em que a resposta administrativa possa ser limitada ou não tão bem conseguida. A literatura sobre gestão pública orientada para o cidadão sublinha que a confiança nos funcionários públicos é indissociável da confiança nas instituições que estes representam (Bouckaert & Van de Walle, 2003).

Assim, os colaboradores do GAM assumem também o papel de "rostos da instituição", funcionando como ponte entre a burocracia municipal e a realidade concreta das pessoas. A forma como acolhem, informam e acompanham os munícipes influencia diretamente os níveis de satisfação e de legitimidade percebida pela população.

A presença de funcionários que conhecem os cidadãos pelo nome, que demonstram sensibilidade face às especificidades socioculturais do território e que promovem uma interação contínua e personalizada contribui para o reforço do sentimento de pertença e da valorização individual, configurando-se como um fator estratégico na consolidação de vínculos duradouros entre a população e a estrutura autárquica.

Assim, investir na valorização dos recursos humanos ao serviço do GAM, através de formação contínua, condições de trabalho dignas e reconhecimento do mérito, não é apenas uma questão de gestão interna, mas uma estratégia de confiança institucional. O capital humano, quando devidamente apoiado, transforma-se no principal motor da satisfação dos munícipes e da eficácia do serviço público de proximidade.

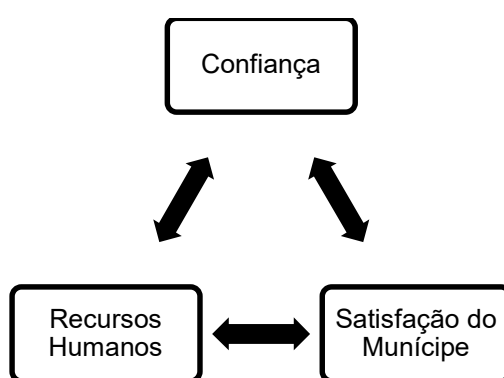


Figura 3. Diagrama da "Confiança".

Fonte: Elaboração própria.

O diagrama constante na Figura 3, representa a ligação entre Recursos Humanos, Confiança e Satisfação do Munícipe. A confiança surge como elo central, sendo construída a partir da atuação dos recursos humanos e retroalimentando a perceção positiva do serviço por parte dos cidadãos.

4.3.1 Orientações Estratégicas para a Qualificação do Atendimento

Deste modo, o GAM configura-se como um agente fundamental na materialização da estratégia municipal, desempenhando um papel determinante na promoção de uma governação local mais acessível, inovadora e centrada no bem-estar da comunidade.

Com base nos resultados a obter com a aplicação da Matriz Importância-Satisfação, será possível identificar, de forma objetiva, os domínios de atuação prioritária no âmbito do GAM. A conjugação entre a perceção dos munícipes quanto à relevância de diversos atributos do serviço e os respetivos níveis de satisfação pode revelar um conjunto de áreas que motivarão uma intervenção corretiva.

Neste enquadramento, delineia-se uma proposta estratégica sustentada em três eixos fundamentais, orientados por uma lógica de melhoria contínua, coerente com os princípios de gestão pública de proximidade, eficiência e alinhamento institucional:

- Reforço da Proximidade com o Município: Assume-se como prioritário o fortalecimento da relação entre o GAM e os cidadãos, através da valorização de uma comunicação bidirecional, clara e empática. A implementação de mecanismos de auscultação sistemática da população, tais como questionários de satisfação, caixas de sugestões físicas e digitais, ou fóruns participativos, permitirá ajustar os serviços prestados às reais expectativas e necessidades dos municípios.

- Melhoria da Eficiência Operacional: A análise dos resultados da matriz poderá evidenciar oportunidades claras de racionalização de processos e melhoria da resposta administrativa. A aposta na capacitação técnica dos colaboradores, aliada à introdução de ferramentas digitais de gestão e monitorização dos pedidos, permitirá uma maior agilidade e transparência na resposta do GAM. A definição de indicadores de desempenho específicos será fundamental para avaliar o impacto das medidas implementadas.

- Alinhamento Estratégico com os Objetivos Municipais: A atuação do GAM deverá ser articulada com os objetivos estratégicos mais amplos definidos pela autarquia, nomeadamente no que concerne à coesão territorial, inclusão social e melhoria da qualidade dos serviços públicos locais. A integração do GAM nas dinâmicas de planeamento e avaliação estratégica do município contribuirá para uma maior eficácia institucional e para a consolidação da sua missão enquanto interface de excelência entre a autarquia e os cidadãos.

Esta estratégia visa, em última instância, transformar o GAM num agente facilitador da participação cívica, promotor da confiança institucional e catalisador de uma gestão autárquica mais responsiva, próxima e eficiente.

5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados

5.1 Introdução

Compreender a percepção dos cidadãos relativamente aos serviços públicos de proximidade constitui um passo essencial para a qualificação da administração local e para a adaptação da resposta pública às especificidades dos territórios.

Neste enquadramento, foi aplicado um inquérito por questionário aos utilizadores do GAM, um serviço descentralizado, itinerante e de proximidade que assume um papel estratégico num Concelho, como já referido, fortemente marcado por uma dispersão geográfica, baixa densidade populacional e envelhecimento demográfico acentuado.

Estas características estruturais conferem ao GAM uma importância particular, tornando-o não apenas útil, mas verdadeiramente indispensável à promoção da coesão social e territorial.

O inquérito por questionário teve como principais objetivos aferir a percepção dos munícipes relativamente à importância e ao grau de satisfação associados a um conjunto de atributos do funcionamento do serviço e da atuação dos seus profissionais.

O instrumento metodológico integrou escalas de avaliação do tipo *Likert*, questões abertas de natureza qualitativa e a métrica de lealdade *Net Promoter Score* (NPS).

Os dados recolhidos sustentam a análise que se segue, organizada em torno das principais dimensões avaliadas e articulada com o contexto territorial e socioeconómico do Concelho de Boticas.

5.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Antes da análise da satisfação e importância atribuída aos atributos do GAM, importa compreender o perfil sociodemográfico dos inquiridos. Saliente-se que foram inquiridos 96 utilizadores do GAM.

Nestes termos, e de acordo com o questionário distribuído (Anexo I), com referência direta às perguntas P1 a P5, os dados recolhidos refletem o perfil que se apresentam na Tabela 6.

Tabela 6. Caracterização dos Inquiridos (n=96).

Variável		n	%
Sexo	Feminino	63	66%
	Masculino	33	34%
Faixa etária	61 ou mais anos	60	63%
	De 40 a 60 anos	30	31%
	De 21 a 39 anos	5	5%

Tabela 6. Caracterização dos Inquiridos (n=96) (cont.).

Variável		n	%
Faixa etária	Até 20 anos	1	1%
Freguesia de residência	Alturas do Barroso e Cerdedo	16	17%
	Dornelas	15	16%
	Codessoso, Curros e Fiães do Tâmega	14	15%
	Ardãos e Bobadela	13	14%
	Beça	9	9%
	Covas do Barroso	8	8%
	Pinho	7	7%
	Sapiãos	7	7%
	Vilar e Viveiro	5	5%
	Boticas e Granja	2	2%
Habilitações literárias	4.ª classe	47	50%
	6.º ano de escolaridade	18	19%
	Sem escolaridade	11	11%
	12.º ano de escolaridade	10	10%
	9.º ano de escolaridade	8	8%
	Ensino Superior	2	2%
Atividade Profissional	Reformado(a)/Aposentado(a)	43	46%
	Agricultura, produção animal, etc. (setor primário)	30	31%
	Desempregado(a)	7	7%
	Indústria	5	5%
	Serviços	4	4%
	Doméstica	3	3%
	Administração pública	2	2%
	Restauração	1	1%
	Construção civil e outras	1	1%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

A análise sociodemográfica dos participantes (Tabela 6) permite compreender o perfil dos cidadãos que recorrem ao GAM, sendo essencial para contextualizar as perceções de qualidade e satisfação com os serviços prestados. A amostra é composta por 96 respondentes, com uma predominância clara de mulheres, representando 66% do total, face a 34% de homens. Este desequilíbrio poderá refletir, por um lado, a estrutura demográfica do concelho, onde se regista um envelhecimento acentuado e maior longevidade feminina e, por outro, uma maior predisposição das mulheres para participar em questionários de natureza social.

No que respeita à distribuição etária, constata-se que 63% dos inquiridos têm 61 ou mais anos, enquanto 31% se situam na faixa dos 40 aos 60 anos. Apenas 6% têm menos de 40 anos. Estes dados confirmam a predominância da população sénior entre os utilizadores do GAM, facto que

acentua a necessidade de um serviço adaptado às características e vulnerabilidades deste grupo etário, nomeadamente em termos de acessibilidade, literacia digital e apoio personalizado.

A análise da variável freguesia de residência revela uma dispersão geográfica significativa, com inquiridos provenientes de todas as freguesias do concelho. Destacam-se as freguesias de Alturas do Barroso e Cerdedo (17%), Dornelas (16%), e Codessoso, Curros e Fiães do Tâmega (15%), refletindo uma boa cobertura territorial do serviço. Este dado sublinha a importância estratégica do GAM enquanto estrutura de proximidade, com capacidade de resposta em zonas marcadas pela baixa densidade e pelo isolamento.

No que toca ao nível de habilitações literárias, a maioria dos inquiridos apresenta baixas qualificações académicas: 50% têm como habilitação máxima a 4.ª classe (1.º Ciclo do Ensino Básico) e 19% o 6.º ano de escolaridade (2.º Ciclo do Ensino Básico). Apenas 2% possuem formação superior. Este perfil reforça a importância de uma comunicação clara e acessível por parte do GAM, com especial atenção à simplificação dos processos administrativos e à mediação de linguagem institucional.

Relativamente à atividade profissional, a condição de reformado(a) ou aposentado(a) é predominante (46%), seguida pela ligação ao setor primário (31%), nomeadamente à agricultura e produção animal. A presença de desempregados (7%) e de pessoas ligadas aos serviços e indústria (9%) reflete a diversidade socioeconómica dos utilizadores, embora com forte peso das classes mais vulneráveis ou inativas. Este retrato é coerente com a realidade de um território interior e rural, com baixos índices de renovação geracional e forte dependência de prestações sociais.

Em síntese, os dados sociodemográficos evidenciam um perfil do utilizador do GAM: mulher, idosa, com baixa escolaridade, residente numa freguesia rural e reformada, o que reforça a necessidade de uma abordagem centrada na proximidade, confiança e humanização do serviço público, pilares essenciais para a promoção da equidade no acesso à informação e aos direitos.

5.3 Resultados da Matriz – Serviço GAM

A análise do serviço prestado pelo Gabinete de Apoio ao Município (GAM), através da aplicação da Matriz Importância-Satisfação (MIS), permitiu identificar com clareza os atributos mais valorizados pelos cidadãos e o grau de satisfação associado a cada um deles. Esta abordagem metodológica sustenta a ISA como uma ferramenta de diagnóstico estratégico eficaz em contextos de serviços públicos de proximidade.

A matriz (Figura 4) foi construída com base nas medianas de importância (4,45 pontos) e de satisfação (4,52 pontos), que definiram os limites dos quatro quadrantes estratégicos. A decisão metodológica de posicionar atributos com valores iguais à mediana na metade inferior da escala foi orientada pelo princípio da prudência analítica (Silva & Fernandes, 2012; Ferreira & Fernandes, 2015).

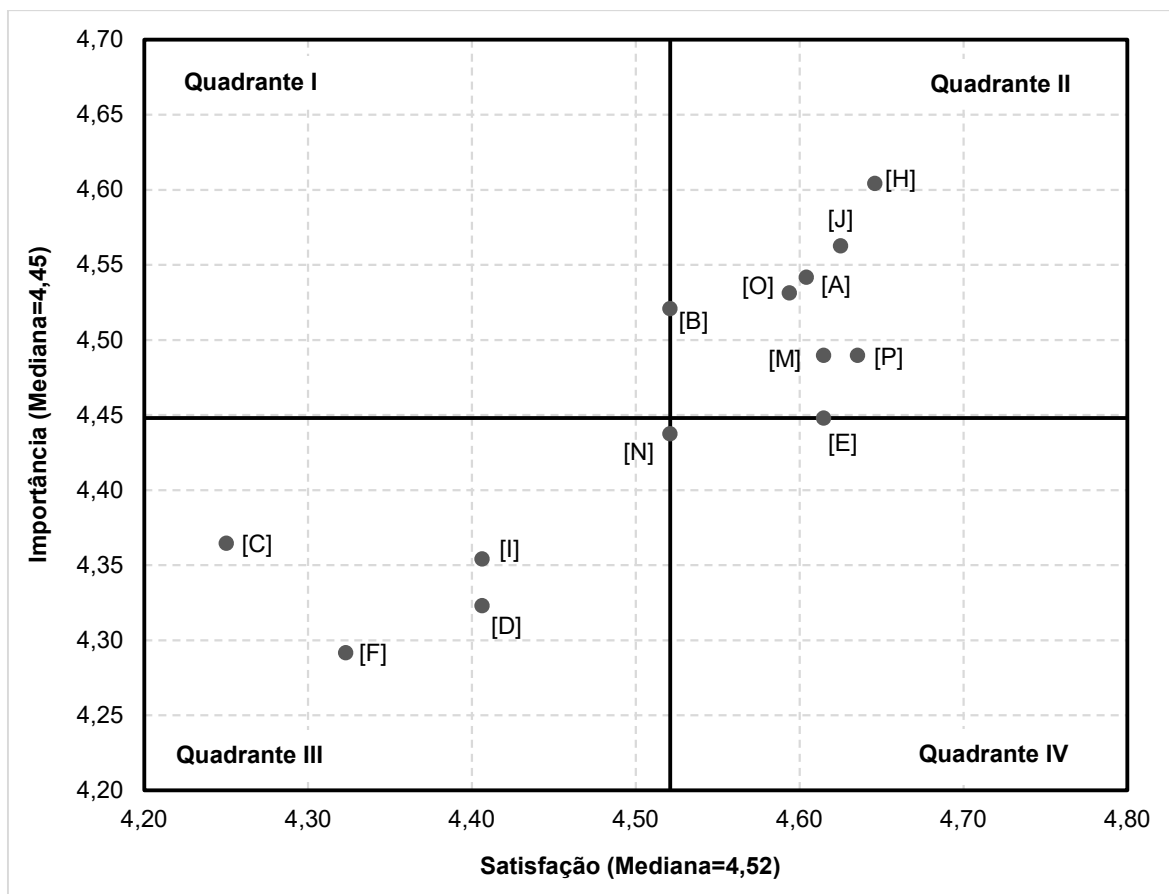


Figura 4. Matriz Importância-Satisfação - Serviço GAM.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

A aplicação da Matriz Importância-Satisfação (MIS), enquanto ferramenta de diagnóstico estratégico, permitiu mapear com clareza o alinhamento entre as expectativas da população e o desempenho percebido do GAM. Os resultados evidenciam um cenário globalmente favorável, no qual os atributos mais relevantes apresentam, de forma consistente, níveis elevados de satisfação, confirmando a eficácia do modelo de proximidade adotado.

A ausência de atributos no Quadrante I (Alta Importância/Baixa Satisfação) constitui um indicador relevante do ponto de vista da gestão pública, revelando que não existem falhas críticas nas dimensões mais valorizadas pelos utilizadores. Esta constatação corrobora os estudos de Vaz et al. (2023), que sublinham a importância de alinhar prioridades estratégicas com percepções de qualidade, especialmente em contextos territoriais periféricos.

A predominância de atributos no Quadrante II (Alta Importância/Alta Satisfação), como a clareza e o profissionalismo no atendimento, a qualidade dos serviços e o impacto percebido do GAM na qualidade de vida, sublinha a consolidação do modelo adotado pelo Município de Boticas. Estes resultados reforçam o valor do GAM enquanto instrumento de proximidade e participação cívica, em consonância com a cocriação de valor público e com os princípios da Nova Gestão Pública.

A concentração de diversos atributos no Quadrante III (Baixa Importância/Baixa Satisfação) evidencia oportunidades de racionalização operacional. Embora estes domínios não exijam

intervenção urgente, a sua monitorização e eventual reconfiguração, caso as expectativas evoluam, poderá ser pertinente. O exemplo da “Facilidade de comunicação” poderá justificar o reforço dos canais de contacto ou a simplificação do acesso à informação, promovendo a melhoria contínua.

A presença de um atributo no Quadrante IV (Baixa Importância/Alta Satisfação), o local de paragem, poderá sugerir afetação de recursos desproporcionada face ao retorno estratégico. Estas situações devem ser avaliadas com cautela, ponderando os custos de manutenção do desempenho em domínios de reduzida relevância.

Tabela 7. Principais Atributos do GAM.

Atributos	Satisfação		Importância		Quadrante
	Média (\bar{x})	Desvio padrão (DP)	Média (\bar{x})	Desvio padrão (DP)	
[A] Horários definidos	4,60	0,51	4,54	0,54	II
[B] Frequência semanal	4,52	0,56	4,52	0,54	II
[C] Qualidade das viaturas	4,25	0,73	4,36	0,60	III
[D] Conforto no atendimento	4,41	0,61	4,32	0,64	III
[E] Local de paragem	4,61	0,53	4,45	0,65	IV
[F] Duração da paragem	4,32	0,72	4,29	0,63	III
[G] Rapidez no atendimento	4,28	0,71	4,14	0,84	III
[H] Clareza no esclarecimento das dúvidas	4,65	0,54	4,60	0,53	II
[I] Rigor no esclarecimento das dúvidas	4,41	0,64	4,35	0,58	III
[J] Profissionalismo dos Colaboradores	4,63	0,51	4,56	0,52	II
[L] Simpatia dos Colaboradores	3,92	0,93	4,25	0,79	III
[M] Capacidade de resolução de problemas	4,61	0,51	4,49	0,54	II
[N] Facilidade de comunicação	4,52	0,56	4,44	0,54	III
[O] Qualidade dos serviços prestados	4,59	0,49	4,53	0,54	II
[P] Impacto do GAM na qualidade de vida	4,64	0,48	4,49	0,63	II
Medianas	4,52		4,45		

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Em suma, a aplicação da MIS revelou-se uma ferramenta metodológica útil e ajustada para avaliar o desempenho do GAM, fornecendo uma base empírica robusta para a tomada de decisões informadas. A integração deste tipo de instrumentos na gestão municipal contribui para o aumento da eficiência e eficácia dos serviços, mas também para a promoção de uma cultura organizacional orientada para os cidadãos, suportada em evidência, participação e melhoria contínua.

De forma sintética, a Tabela 7 apresenta o posicionamento dos principais atributos do serviço nos respetivos quadrantes estratégicos da Matriz Importância-Satisfação, facilitando uma leitura integrada dos resultados e respetivas implicações operacionais.

A análise das médias dos atributos avaliados permite evidenciar a perceção dos utilizadores relativamente a aspetos operacionais centrais do serviço prestado. As pontuações atribuídas variam

entre 3,92 e 4,65 pontos no eixo da satisfação e entre 4,14 e 4,60 pontos no eixo da importância, numa escala de *Likert* de 1 a 5.

Os atributos com maior média de satisfação incluem “[H] Clareza no esclarecimento das dúvidas” (\bar{x} = 4,65; DP = 0,54), “[J] Profissionalismo dos colaboradores” (\bar{x} = 4,63; DP = 0,51) e “[P] Impacto do GAM na qualidade de vida” (\bar{x} = 4,64; DP = 0,48), o que evidencia uma valorização clara da componente humana e do impacto institucional do serviço. Em contrapartida, “[L] Simpatia dos colaboradores” (\bar{x} = 3,92; DP = 0,93) é o atributo com a pontuação mais baixa, embora a sua importância média (\bar{x} = 4,25; DP = 0,79) não seja das mais elevadas, sugerindo que este aspeto interpessoal pode ser percecionado como desejável, mas não essencial.

No eixo da importância, os atributos mais valorizados pelos munícipes foram “[H] Clareza no esclarecimento das dúvidas” (\bar{x} = 4,60; DP = 0,53) e “[A] Horários definidos” (\bar{x} = 4,54; DP = 0,54), demonstrando a relevância atribuída à acessibilidade da informação e à previsibilidade do serviço.

A comparação entre médias e a segmentação dos atributos nos quadrantes da Matriz Importância-Satisfação, com base nas medianas globais de satisfação (4,52 pontos) e importância (4,45 pontos), permite identificar prioridades estratégicas: atributos localizados no quadrante II (alta importância e alta satisfação) devem ser mantidos e reforçados; os do quadrante III (baixa satisfação e baixa importância) requerem monitorização; o atributo “[E] Local de paragem”, no quadrante IV (alta satisfação e baixa importância), não constitui uma prioridade de investimento; e os posicionados no quadrante I (alta importância e baixa satisfação), se existissem neste conjunto, seriam considerados críticos para intervenção imediata.

5.4 Resultados da Matriz – Colaboradores do GAM

No domínio da avaliação dos atributos dos colaboradores afetos ao GAM, recorreu-se igualmente à construção de uma Matriz Importância-Satisfação (Tabela 8; Figura 5), com base nas perceções recolhidas junto dos utilizadores.

A aplicação da Matriz Importância-Satisfação (MIS) (Figura 5) ao subconjunto de atributos relativos à relação interpessoal e à conduta profissional dos colaboradores do GAM permitiu obter uma leitura estratégica focada nas dimensões mais subjetivas do serviço público de proximidade. Este conjunto analítico contempla variáveis como a confiança, competência, simpatia, igualdade de tratamento e resposta às solicitações, aspetos que, embora intangíveis, constituem pilares fundamentais da perceção de qualidade por parte dos munícipes.

A análise seguiu os pressupostos metodológicos desenvolvidos e já referidos (e.g., Silva & Fernandes, 2012; Ferreira & Fernandes, 2015; Vaz et al., 2023), que validam a utilização da MIS como instrumento eficaz para hierarquizar prioridades de atuação com base no cruzamento entre a importância atribuída e a satisfação percebida. Neste caso, foram adotadas como linhas de corte as medianas globais da satisfação (4,66) e da importância (4,64), sendo aplicados critérios prudenciais

na distribuição dos atributos coincidentes com os valores de referência, conforme prática metodológica recomendada.

Quadrante I – Alta Importância/Baixa Satisfação

Estratégia recomendada: Concentrar Esforços

[H] Resposta às solicitações apresentadas

Este é o único atributo posicionado num quadrante crítico. A sua elevada importância para os cidadãos, conjugada com um nível de satisfação abaixo da mediana, exige uma resposta prioritária por parte da gestão do GAM. As situações identificadas neste quadrante devem desencadear ações corretivas de curto prazo, sob pena de comprometerem a perceção global do serviço. Neste caso específico, poderá ser necessário rever os fluxos internos de encaminhamento, reforçar a formação dos colaboradores ou aumentar os canais de *feedback* e devolução de informação ao cidadão.

Quadrante II – Alta Importância/Alta Satisfação

Estratégia recomendada: Continuar o Bom Trabalho

Neste quadrante localizam-se os atributos que são simultaneamente valorizados pelos cidadãos e bem avaliados quanto à sua execução. Esse quadrante constitui uma área nuclear de desempenho e deve concentrar uma especial atenção, uma vez que são estes atributos que suportam a confiança institucional e a legitimidade do serviço:

[A] Confiança no(a) colaborador(a)

[C] Competência demonstrada

[E] Simpatia

O posicionamento destes atributos evidencia a qualidade do capital humano afeto ao GAM e sublinha a relevância da dimensão relacional enquanto fator diferenciador em contextos de baixa densidade, onde o vínculo de proximidade entre munícipe e instituição assume um valor acrescido.

Quadrante III – Baixa Importância/Baixa Satisfação

Estratégia recomendada: Baixa Prioridade

Este quadrante agrega atributos que, embora revelem níveis de satisfação abaixo da mediana, são simultaneamente perçecionados pelos utilizadores como tendo menor importância relativa. De acordo com Silva e Fernandes (2012), em contextos marcados por limitações de recursos humanos e financeiros, é desaconselhável canalizar esforços imediatos para estes domínios, devendo, contudo, assegurar-se a sua monitorização sistemática. Tal acompanhamento justifica-se pelo facto de estas dimensões poderem tornar-se críticas, caso ocorram alterações nas expectativas ou no perfil sociodemográfico dos utilizadores.

No presente estudo, enquadram-se neste quadrante os seguintes atributos:

[B] Sentido de responsabilidade demonstrada

[F] Igualdade de tratamento

[G] Celeridade

Apesar de, no momento da análise, não se configurarem como áreas de intervenção prioritária, estes atributos têm potencial para influenciar negativamente a percepção global da qualidade do serviço, sobretudo se forem associados a situações de injustiça, desigualdade ou ineficiência. Em particular, aspetos como a celeridade e a equidade no atendimento possuem uma carga simbólica relevante na construção da confiança institucional. Por conseguinte, recomenda-se uma atenção estratégica continuada, de modo a antecipar disfunções emergentes e assegurar a capacidade adaptativa do serviço público face às exigências de uma cidadania cada vez mais consciente e participativa.

Quadrante IV – Baixa Importância/Alta Satisfação

Estratégia recomendada: Esforço Supérfluo

[D] Clareza da linguagem verbal e escrita

A elevada satisfação registada neste atributo contrasta com o nível de importância que os munícipes lhe atribuem. Este desalinhamento pode indicar uma eventual alocação excessiva de esforço ou recursos a uma dimensão que, embora bem executada, não representa uma prioridade para os utilizadores. Tal como sugerido por Ferreira e Fernandes (2015), nestes casos poderá ser aconselhável reequacionar a intensidade da intervenção, redirecionando-a para áreas de maior impacto estratégico.

Tabela 8. Principais Atributos dos Colaboradores do GAM.

Atributos	Satisfação		Importância		Quadrante
	Média (\bar{x})	Desvio padrão (DP)	Média (\bar{x})	Desvio padrão (DP)	
[A] Confiança no colaborador(a)	4,68	0,47	4,70	0,46	II
[B] Sentido de responsabilidade demonstrada	4,66	0,48	4,63	0,49	III
[C] Competência demonstrada	4,68	0,47	4,66	0,48	II
[D] Clareza da linguagem verbal e escrita	4,67	0,47	4,59	0,49	IV
[E] Simpatia	4,71	0,46	4,65	0,48	II
[F] Igualdade de tratamento	4,64	0,48	4,60	0,51	III
[G] Celeridade	4,60	0,49	4,53	0,50	III
[H] Resposta às solicitações apresentadas	4,66	0,48	4,66	0,48	I
Medianas		4,66		4,64	

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Do mesmo modo, a Tabela 8 apresenta, de forma resumida, a média, o desvio padrão e o respetivo quadrante atribuído a cada um dos atributos.

A avaliação dos atributos relativos ao desempenho dos colaboradores evidencia níveis globais de satisfação e de importância particularmente elevados, situando-se todas as médias acima de 4,50

pontos numa escala de 1 a 5 pontos. Tal resultado confirma uma percepção amplamente positiva por parte dos munícipes em relação à qualidade do atendimento prestado.

Os atributos com maior média de satisfação foram “[E] Simpatia” ($\bar{x} = 4,71$; DP = 0,46), “[A] Confiança no colaborador(a)” ($\bar{x} = 4,68$; DP = 0,47) e “[C] Competência demonstrada” ($\bar{x} = 4,68$; DP = 0,47), o que revela uma forte valorização dos aspetos relacionais e técnicos da atuação dos profissionais. Do ponto de vista da importância atribuída, os atributos “[A] Confiança no colaborador(a)” ($\bar{x} = 4,70$; DP = 0,46), “[C] Competência demonstrada” ($\bar{x} = 4,66$; DP = 0,48) e “[H] Resposta às solicitações apresentadas” ($\bar{x} = 4,66$; DP = 0,48) destacam-se como os mais relevantes para os munícipes.

Este exercício de análise cruzada permite, assim, orientar ações estratégicas diferenciadas, reforçando os domínios de excelência, acompanhando áreas com menor desempenho e intervindo diretamente nos atributos críticos à luz da percepção dos utilizadores.

Na Figura 5 encontram-se posicionados os atributos anteriormente analisados.

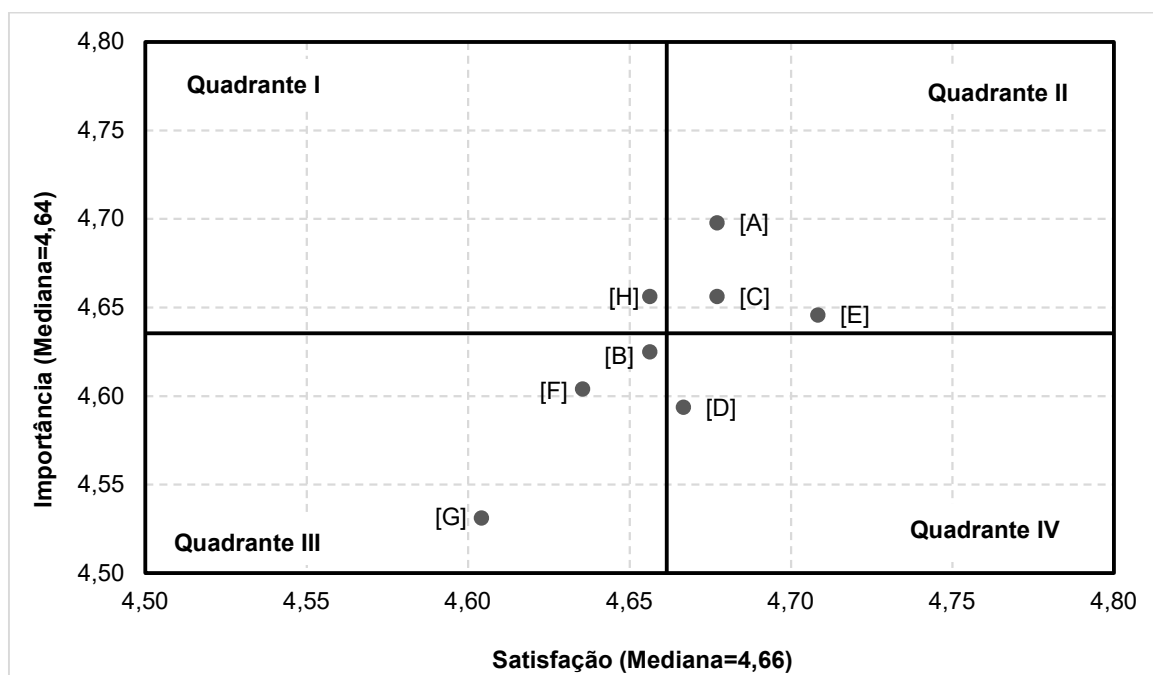


Figura 5. Matriz Importância-Satisfação - Colaboradores do GAM.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

5.5 Análise Qualitativa das Respostas Abertas

As questões abertas do questionário revelaram percepções muito consistentes. A maioria dos inquiridos indicou não ter sugestões de melhoria, reforçando a boa aceitação do serviço. Entre as propostas mencionadas surgem ajustes operacionais como mais visitas semanais, maior privacidade ou equipamento funcional. No entanto, é importante analisar as sugestões de melhoria referidas. Assim, identificam-se a seguir as principais respostas à Pergunta 10 (Tabela 9).

Tabela 9. Análise Qualitativa: P10.

O que alteraria no GAM	
Comunicação sonora (apito/buzina)	Infraestruturas da paragem/local de espera
Apito mais alto.	Mais locais de paragem.
Uma buzina que apite mais alto.	Parar num sítio coberto.
Podia ter um apito diferente.	Local de paragem devia mudar.
A buzina.	Parar num local coberto.
Uma buzina mais alta.	Quando chove e somos muitos, arranjar sítio para esperar.
Um apito diferente.	
Privacidade no atendimento	Condições internas da viatura (espaço/conforto)
Maior privacidade durante o atendimento.	Aquecimento na área de atendimento da carrinha.
Aumentava a privacidade quando tratamos de assuntos pessoais.	O interior da carrinha devia ter mais espaço.
Garantir maior privacidade aquando do atendimento.	Aquecimento na carrinha.
	Viatura com melhores condições.
Pagamentos e serviços adicionais	Equipamentos técnicos
Deveria permitir pagamentos com multibanco ou cartão.	Uma impressora que funcione.
Incluir pagamento das reformas.	Colocar uma impressora nova.
Incluir o pagamento de vales de reforma.	Pagamentos e serviços adicionais
Vender revistas e jornais.	Deveria permitir pagamentos com multibanco ou cartão.
Cobertura geográfica / expansão do serviço	Incluir pagamento das reformas.
Alargava o Serviço a outros Concelhos.	Incluir o pagamento de vales de reforma.
	Vender revistas e jornais.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

5.6 Grau de Recomendação

A análise da pergunta de recomendação, formulada segundo os princípios do *Net Promoter Score* (NPS), revelou um resultado extremamente positivo: 94,8% dos inquiridos atribuíram a classificação máxima (“5 - Certo”) relativamente à sua predisposição para recomendar o GAM a terceiros.

No caso concreto do GAM da Câmara Municipal de Boticas, os dados evidenciaram 91 promotores (94,79%); 5 neutros (5,21%) e 0 detratores (0%). Assim, o NPS obtido é de 94,79%, um valor raramente alcançado, mesmo em contextos empresariais de excelência. Este indicador constitui uma evidência clara da confiança, do reconhecimento e da valorização que os munícipes atribuem aos serviços prestados pelo GAM.

Além disso, a intenção expressa de recomendação reforça a legitimidade institucional do GAM enquanto estrutura de proximidade, escuta ativa e resolução célere de problemas. Num território de

baixa densidade populacional como Boticas, onde o contacto entre o Cidadão e a Autarquia tende a ser mais direto e personalizado, este tipo de *feedback* assume uma importância estratégica acrescida. Com efeito, uma taxa de promotores tão elevada indica, claramente, elevados níveis de eficiência e ainda, a existência de laços de confiança, perfeitamente consolidados, entre os colaboradores e os utilizadores do GAM.

5.7 Síntese e Conclusões

A análise dos dados recolhidos permite retirar um conjunto consistente de conclusões parciais sobre a perceção dos munícipes relativamente ao funcionamento do GAM da Câmara Municipal de Boticas. A seguir, apresentam-se as principais linhas de síntese organizadas por áreas de análise, a saber:

- Valorização do Serviço: O GAM é amplamente reconhecido como um instrumento estratégico de inclusão social, acessibilidade administrativa e coesão territorial. Os resultados revelam níveis elevados de importância e satisfação atribuídos aos diferentes atributos do serviço, o que evidencia um forte alinhamento entre as expectativas da população e a resposta da administração local.

A única exceção digna de nota prende-se com a qualidade das viaturas utilizadas, aspeto que registou menor valorização relativa e que poderá ser interpretado como uma oportunidade de melhoria ao nível logístico e operacional. Neste contexto, refira-se que o Município tem já prevista a aquisição, ainda este ano, de uma viatura nova.

- Reconhecimento dos Colaboradores: Os colaboradores do GAM são unanimemente valorizados pelos utilizadores, destacando-se as dimensões da simpatia, competência, clareza na comunicação e capacidade de resposta. Estes resultados refletem um elevado capital humano, essencial em territórios como Boticas, onde o serviço público depende fortemente da dimensão relacional e do conhecimento de proximidade.

Num contexto de baixa densidade populacional, onde os vínculos comunitários são mais fortes, a relação interpessoal entre técnicos e munícipes emerge como um fator crítico de sucesso na prestação de serviços públicos de proximidade. No caso do GAM em concreto, poder-se-á dizer que os Colaboradores são a verdadeira chave do sucesso.

- Intenção de Recomendação (NPS): A intenção de recomendação do serviço, aferida através da metodologia *Net Promoter Score* (NPS), registou um resultado excepcional. Este índice raramente é alcançado, mesmo em contextos empresariais altamente competitivos, e traduz uma perceção muito positiva quanto à qualidade, utilidade e confiança no serviço prestado.

Por outro lado, quando nada mais existe, a ausência de concorrência ou de alternativas poderiam levar a um certo facilitismo por parte dos colaboradores, refletindo-se num índice de NPS mais baixo, o que não acontece. Este elevado índice traduz um claro reconhecimento público do valor e da importância do GAM.

- Implicações para a Gestão Pública: Os resultados obtidos validam inequivocamente a pertinência da manutenção e consolidação do modelo de atendimento implementado no Gabinete de Apoio ao Município (GAM). Este serviço assume-se como um elemento central na estratégia municipal de proximidade, acessibilidade e coesão territorial, evidenciando um elevado grau de aceitação, eficácia percebida e utilidade prática junto da população.

Através da auscultação sistemática proporcionada pela Matriz Importância-Satisfação, foi possível identificar com precisão os pontos fortes do GAM, bem como áreas específicas de melhoria, como a componente logística associada às viaturas. Esta abordagem reforça a utilidade da metodologia como suporte à avaliação contínua do desempenho do serviço e à tomada de decisão informada no âmbito da gestão pública local.

Neste enquadramento, recomenda-se que o GAM continue a ser prioritariamente valorizado enquanto estrutura operacional e simbólica de proximidade administrativa, promovendo uma relação mais direta, eficaz e humanizada entre o município e os seus cidadãos.

6. Propostas de Melhoria para o Gabinete de Apoio ao Município

6.1 Enquadramento Geral

Com base nos resultados obtidos ao longo do presente trabalho, torna-se evidente que o GAM é amplamente reconhecido pela população como uma estrutura de proximidade eficaz, com elevados níveis de satisfação e intenção de recomendação.

Ainda assim, a auscultação sistemática revelou oportunidades de melhoria em áreas específicas, cuja otimização poderá reforçar ainda mais a qualidade do serviço prestado, a eficiência operacional e a relação de confiança com os munícipes.

As propostas que se seguem têm como objetivo contribuir para a melhoria contínua do GAM, respeitando a sua identidade atual, mas promovendo ajustes cirúrgicos com impacto direto na experiência dos cidadãos.

6.2 Redefinição do Sinal Sonoro do GAM Móvel

Uma das sugestões recolhida de forma mais recorrente através do questionário prende-se com a necessidade de diferenciar o sinal sonoro da viatura do GAM face a outros sons frequentemente ouvidos nas freguesias, como os de vendedores ambulantes. A atual buzina das duas carrinhas, ainda que funcionais, poderão gerar alguma confusão e atrasar a identificação do serviço por parte dos munícipes.

Recomenda-se, por isso, a adoção de um sinal sonoro exclusivo, institucionalmente associado ao GAM, facilmente reconhecível e de caráter distintivo, que reforce a identidade do serviço e melhore a comunicação não-verbal com a população.

6.3 Melhoria da Componente Logística das Viaturas

Os dados do questionário indicam que a qualidade das viaturas afetas ao GAM é o único atributo com níveis relativamente mais baixos de satisfação. Este aspeto logístico é particularmente relevante em territórios com relevo acentuado e acessibilidades condicionadas, onde a fiabilidade e o conforto das viaturas podem influenciar diretamente a eficiência e pontualidade do serviço.

Sugere-se, nesse sentido, uma reavaliação do estado atual da frota, com vista a eventuais melhorias, quer ao nível da manutenção preventiva, quer da substituição progressiva por viaturas mais adequadas ao contexto territorial e às exigências do serviço. Como já referido, o Município já tem consciência desta lacuna e pretende adquirir, ainda este ano, uma viatura nova.

6.4 Sistema de Aviso Personalizado por Telemóvel

Tendo em conta a natureza descentralizada e itinerante do GAM, a previsibilidade do serviço é um fator determinante para garantir a adesão e a satisfação da população. Situações imprevistas, como alterações de horário, cancelamentos ou atrasos, podem comprometer a eficácia do atendimento e gerar frustração entre os munícipes.

Nesse sentido, propõe-se a criação de um sistema simples e voluntário de recolha de contactos telefónicos (telemóveis) junto dos utentes habituais do GAM, com o único propósito de comunicar alterações pontuais ao serviço. Esta comunicação será realizada por SMS, assegurando que os cidadãos sejam atempadamente informados de qualquer mudança.

A medida deverá respeitar integralmente os princípios do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), garantindo que a recolha e utilização dos contactos seja feita com o consentimento explícito e informado dos munícipes, e exclusivamente para fins de notificação relacionados com o funcionamento do GAM.

Para além de promover a transparência e confiança institucional, esta iniciativa poderá aumentar a eficácia do serviço, reduzir deslocações infrutíferas e contribuir para uma perceção mais profissional e próxima da administração local.

6.5 Avaliação das Condições dos Locais de Paragem

Uma dimensão frequentemente desvalorizada, mas com impacto significativo na perceção da qualidade dos serviços públicos, refere-se às condições físicas dos locais onde o Gabinete de Apoio ao Município (GAM) realiza os seus atendimentos. A análise qualitativa dos questionários revelou preocupações recorrentes dos utilizadores relativamente à exposição prolongada às intempéries durante o tempo de espera, especialmente em dias de chuva, vento ou frio. Esta problemática reveste-se de particular gravidade considerando o perfil maioritariamente envelhecido e fragilizado da população atendida, mais suscetível aos efeitos adversos das condições climáticas.

Apesar da natureza itinerante do GAM constituir uma mais-valia em termos de proximidade e cobertura territorial, importa, numa lógica de melhoria contínua e de reforço da justiça espacial, repensar os critérios de seleção dos locais de atendimento, de modo a garantir níveis mínimos de conforto e segurança. Sempre que viável, deve privilegiar-se a utilização de infraestruturas físicas pré-existentes, como sedes de juntas de freguesia, centros cívicos ou outros edifícios públicos de fácil acesso. Em alternativa, poderá ponderar-se a instalação de pontos móveis de abrigo básico (semelhantes a paragens de transporte público), que assegurem proteção elementar durante os períodos de espera. Esta medida contribuiria para uma experiência de atendimento mais digna e funcional, como também se alinharia com os princípios da equidade, inclusão social e atenção às vulnerabilidades, que devem nortear a prestação de serviços públicos em territórios de baixa densidade.

Esta medida pode representar uma melhoria significativa na perceção de conforto, respeito e acolhimento institucional, contribuindo para reforçar a imagem do GAM como um serviço pensado verdadeiramente para as pessoas. Analisados os locais de paragem, por povoação (Anexo IV), o número de menções relativas a “condições climáticas adversas” são os constantes da Tabela 10.

Tabela 10. N.º de menções "condições climáticas adversas".

Freguesia	N.º de menções
Codessos, Curros e Fiães do Tâmega	4
Alturas do Barroso e Cerdedo	3
Ardãos e Bobadela	2
Sapiãos	2
Boticas e Granja	2
Dornelas	1
Beça	1
Pinho	1

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Neste contexto, questionados os colaboradores sobre esta realidade/problemática, estes identificaram e/ou sugeriram a adição/alteração de alguns pontos de paragem (Tabela 11).

Tabela 11. Sugestões de alterações dos colaboradores.

Localidade	Alteração
Alturas do Barroso	Adicionar Largo do Rigueiro.
Bobadela	Alterar a paragem do Largo S. Lourenço para a Rua da Barranha.
Campos	Adicionar paragem na Rua Santa Margarida.
Carvalho	Adicionar paragem na Travessa do Couto.
Cerdedo	Adicionar paragem no Fundo de Vila.
Sapiãos	Adicionar paragem no Bairro do Tornadouro (Largo da Eira).
Vila Pequena	Adicionar paragem no Picotinho (EN 311) antes de Cerdedo.
Vilar	Adicionar paragem Rua do Calvário e no cruzamento da Rua do Eirão com Rua do Arrabalde.
Vilarinho Seco	Adicionar paragem no Largo da Veiga.
Viveiro	Adicionar paragem no Bairro Novo.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Reconhecendo a relevância das condições físicas dos locais de paragem e a diversidade de situações identificadas ao longo do presente estudo, importa, contudo, adotar uma abordagem realista e estratégica no que respeita à implementação de melhorias. A proximidade de um novo ciclo autárquico exige ponderação e equilíbrio, evitando alterações que possam ser percecionadas como excessivamente disruptivas ou geradoras de desconforto junto das populações locais. Seguidamente apresenta-se uma seleção prioritária para a intervenção.

Neste enquadramento, optou-se por priorizar a intervenção em três localidades, selecionadas com base na conjugação de três critérios fundamentais:

1. Número de menções relativas a condições climáticas adversas, recolhidas através dos questionários;
2. Viabilidade logística e simplicidade da solução proposta;
3. Capacidade de gerar impacto positivo visível com baixo risco político.

Com base nesta análise, propõe-se a intervenção nas seguintes localidades:

- Alturas do Barroso: localidade onde se propõe a adição de um ponto de paragem complementar (Largo do Rigueiro), solução que responde diretamente às sugestões dos colaboradores e poderá abranger melhor a dispersão da população;
- Bobadela: onde se recomenda a alteração do ponto de paragem do Largo S. Lourenço para a Rua da Barranha, com o objetivo de melhorar as condições de abrigo e acessibilidade, respondendo de forma simples a uma sugestão operacional validada internamente (Executivo Municipal / Junta de Freguesia);
- Sapiãos: a morfologia comprida e desnivelada da povoação de Sapiãos, com dois aglomerados residenciais separados pela EN, reforça a pertinência da adição de um segundo ponto de paragem, como o sugerido para o Bairro do Tornadouro (Largo da Eira). Esta intervenção poderá colmatar uma lacuna de cobertura percebida, sem alterar significativamente a rota existente.

Este modelo de intervenção faseada permite responder a necessidades reais, demonstrar capacidade de escuta e ação, e ao mesmo tempo preservar estabilidade e evitar resistências que possam comprometer a aceitação social e política do projeto.

6.6 Considerações Finais

As propostas apresentadas nesta secção, resultam de um processo de auscultação direta à população e de análise crítica das condições operacionais do GAM no terreno. Procurou-se, com realismo e sentido estratégico, identificar oportunidades concretas de melhoria que respeitassem a identidade do serviço, a sensibilidade do momento político e a capacidade de resposta da autarquia.

A adoção de medidas cirúrgicas e de fácil implementação, como a redefinição do sinal sonoro do GAM, o reforço de pontos de paragem em zonas com dificuldades de acesso ou exposição a condições climáticas adversas, e a introdução de um sistema de aviso por telemóvel, permite equilibrar inovação com estabilidade, sinalizando à população um compromisso contínuo com a proximidade, a escuta ativa e a qualidade do serviço público.

Este conjunto de propostas constitui, assim, um contributo para o aperfeiçoamento do GAM enquanto instrumento de coesão territorial, utilidade social e afirmação do papel da administração local junto das populações mais vulneráveis e descentralizadas.

De forma a avaliar o impacto efetivo das alterações introduzidas, procedeu-se à realização de um segundo inquérito por questionário de satisfação (Anexo V), num momento posterior à implementação das medidas, que decorreu entre os dias 5 e 9 de maio, permitindo aferir a sua eficácia, recolher novos contributos da população e garantir a continuidade de um processo de melhoria sustentada e participada.

6.7 Avaliação das Propostas de Melhoria

No âmbito da política de melhoria contínua e orientada para resultados, foi integrada no questionário uma componente específica de avaliação de três intervenções recentes no funcionamento do GAM:

- i) o novo sinal sonoro (buzina);
- ii) o sistema de aviso por telemóvel (via SMS);
- iii) o novo local de paragem em determinadas povoações.

A medição foi realizada com base numa escala ordinal de *Likert* de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), sendo excluídas da análise as respostas indicadas como “Não aplicável”.

Tabela 12. Resultados da avaliação das propostas de melhoria implementadas no GAM.

Proposta de Melhoria	Média	Desvio Padrão	Observações
Novo sinal sonoro	4,87	0,37	Elevada consistência nas respostas
Sistema de aviso por SMS	4,89	0,36	Resultados homogéneos e positivos
Novo local de paragem	5,00	-	Unanimidade entre os 9 inquiridos

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

A análise estatística, conforme informação apresentada na Tabela 12, revela uma avaliação francamente positiva das medidas implementadas. O novo sinal sonoro obteve uma média de 4,87 pontos (DP=0,37), demonstrando elevada consistência nas respostas e aceitação generalizada da medida. Esta inovação visa melhorar a sinalização da chegada do GAM, sobretudo em povoações onde as condições topográficas ou climáticas dificultam a perceção visual da viatura. O resultado confirma a sua utilidade na mobilização dos munícipes e na valorização do serviço prestado.

No que se refere ao novo sistema de aviso por SMS, os resultados são igualmente expressivos: média de 4,89 pontos (DP=0,36), valores que denotam satisfação elevada e homogénea entre os respondentes. Esta medida permitiu introduzir previsibilidade e segurança na comunicação com os utentes, especialmente os mais vulneráveis ou com menor mobilidade, ao fornecer avisos personalizados sobre alterações no itinerário do GAM.

A terceira medida, relativa à alteração dos locais de paragem, embora com menor expressão (n=9), apresentou uma média de 5,00 pontos, ou seja, uma uniformidade absoluta nas respostas obtidas. Esta unanimidade deve ser lida e analisada com a devida prudência estatística, dadas as limitações da amostra, mas não deixa de traduzir, numa fase embrionária de implementação, uma perceção altamente favorável da iniciativa. Esta intervenção está alinhada com princípios de acessibilidade,

segurança e conforto, especialmente relevantes em povoações onde as condições de paragem anteriores apresentavam limitações físicas ou logísticas.

A robustez dos dados obtidos reforça a relevância da auscultação sistemática dos cidadãos como instrumento estratégico de planeamento e ajustamento da ação pública. Ao permitir a quantificação da perceção dos utilizadores, estas métricas apoiam a tomada de decisão baseada em evidência, promovendo uma gestão municipal mais responsiva, inclusiva e alinhada com os princípios da qualidade e da proximidade.

7. Conclusões e Recomendações

A presente investigação teve como principal objetivo avaliar o grau de importância e de satisfação atribuído pelos munícipes aos serviços prestados pelo Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM) da Câmara Municipal de Boticas, identificando prioridades de intervenção e propondo estratégias de melhoria orientadas para o reforço da qualidade e da eficácia do serviço público local.

Assim, as questões de investigação que orientaram o presente relatório foram as seguintes:

1.^a Qual o grau de importância que os seus utilizadores atribuem aos serviços prestados pelo GAM?

2.^a Qual o grau de satisfação com os serviços prestados pelo GAM?

O objetivo geral do estudo consistiu na avaliação dos níveis de importância e de satisfação atribuídos ao GAM pelos seus utilizadores, com o intuito de identificar áreas críticas, propor medidas de melhoria e reforçar a orientação estratégica do serviço, com base numa lógica de gestão pública centrada no cidadão.

A análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário revelou que os munícipes atribuem, de forma consistente, um elevado grau de importância ao GAM e manifestam, em geral, níveis elevados de satisfação. A aplicação da Matriz Importância-Satisfação (MIS), enquanto desenvolvimento metodológico da matriz original de Martilla e James (1977), posteriormente adaptada por Matzler et al. (2003) e aprofundada no contexto português por Vaz et al. (2023), permitiu identificar os pontos fortes do serviço (Quadrante II), mas também áreas críticas a melhorar (Quadrante I) e dimensões que poderão beneficiar de uma gestão mais racional de recursos (Quadrante IV).

Com base nesta análise, foram propostas e implementadas quatro medidas de melhoria concreta, validadas posteriormente por um segundo questionário dirigido aos utilizadores do serviço:

- Redefinição do sinal sonoro da viatura móvel – visando garantir maior audibilidade e inteligibilidade no momento da chegada a cada localidade. Esta alteração foi bem recebida pelos munícipes, contribuindo para uma melhor identificação do serviço e redução da ansiedade associada à espera.
- Sistema de aviso por SMS – desenvolvido para permitir o envio de mensagens de alerta aos utentes previamente registados, com indicação do dia e hora previstos para o atendimento. Esta medida foi altamente valorizada pelos utilizadores, especialmente os mais idosos, que destacaram o conforto associado à previsibilidade do serviço.
- Avaliação e otimização dos locais de paragem – procurou-se, sempre que possível, reposicionar os pontos de atendimento junto a estruturas que garantissem abrigo ou conforto mínimo (ex.: sedes de junta, centros sociais, abrigos de paragem). Esta medida foi particularmente importante à luz das queixas relacionadas com a exposição a condições climatéricas adversas.

- Reforço da empatia no atendimento – ainda que já avaliado positivamente, foi promovida uma ação interna de reforço das boas práticas relacionais entre os colaboradores do GAM, com destaque para a escuta ativa, rigor informativo e atenção às necessidades específicas da população mais vulnerável.

A avaliação destas medidas, realizada após a sua implementação, evidenciou um aumento significativo nos níveis de satisfação dos utilizadores relativamente aos atributos diretamente impactados. Estes resultados reforçam a validade da metodologia da aplicação da matriz Importância-Satisfação como ferramenta de diagnóstico e de apoio à decisão estratégica, bem como a pertinência de associar a auscultação dos cidadãos à reformulação dos serviços.

Com base nestas evidências, formulam-se as seguintes recomendações estratégicas:

- Consolidar um modelo de governação participativa e baseado em evidência, promovendo a institucionalização de ciclos regulares de avaliação da satisfação dos munícipes;
- Manter e reforçar as melhorias já introduzidas, avaliando a sua continuidade, cobertura e eficácia em diferentes freguesias e épocas do ano;
- Aprofundar a digitalização progressiva do GAM, através da integração de funcionalidades adicionais (ex.: agendamento online, registo eletrónico de atendimentos), garantindo simultaneamente o apoio presencial a cidadãos com baixa literacia digital;
- Investir na formação contínua da equipa do GAM, com enfoque em competências relacionais, comunicação institucional e gestão de conflitos;
- Explorar fontes de financiamento externas (ex.: fundos europeus, PRR) que permitam sustentar a expansão e qualificação do serviço de forma estruturada e financeiramente sustentável.

Em síntese, este trabalho permitiu evidenciar que o GAM não é apenas um serviço funcional, mas também um instrumento estratégico de política pública local, promotor de coesão territorial, inclusão social e confiança institucional. A sua avaliação sistemática e a incorporação das expectativas dos munícipes na formulação de melhorias concretas constituem boas práticas replicáveis em outros contextos autárquicos, sobretudo em territórios de baixa densidade, como é o caso do concelho de Boticas.

Referências Bibliográficas

- Andreza, N. S. (2022). *Satisfação dos clientes vs performance organizacional do Gabinete de Contabilidade e Consultoria Número Magistral* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstreams/4282ed61-42fa-4c7a-b986-2d5c3ce6f238/download>
- Assembleia da República. (2013). *Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, das entidades intermunicipais e a organização do território*. Diário da República, 1.ª série, n.º 176. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098>
- Assembleia da República. (2020). *Constituição da República Portuguesa* (8.ª revisão). Diário da República. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance'. *Public Management Review*, 5(2), 229–243. https://repub.eur.nl/pub/41531/Metis_173778.pdf
- CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (2022). *Estratégia de Desenvolvimento do Norte para Período de Programação 2021-27 das Políticas da União Europeia*. Porto: CCDR-N. <https://www.norte2030.pt/documentos/?tipo=222>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Ferreira, H. P., & Fernandes, P. O. (2015). Identification of critical success factors that maximize customers' satisfaction: A multivariate analysis. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 164–172. <http://hdl.handle.net/10198/16893>
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://tashfeen.pbworks.com/f/Book%20%20-%20Service%20Management%20and%20Marketing.pdf>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Censos 2021 – Resultados definitivos*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=65586079&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas demográficas 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280978178&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance: Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(1), S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Leston-Bandeira, M., Azevedo, A., Sousa Gomes, C., Tomé, L. P., Mendes, M. F., Guardado Moreira, M. J., & Batista, I. (2014). *Dinâmicas demográficas e envelhecimento da população portuguesa, 1950–2011: Evolução e perspectivas*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/dinamicas-demograficas-e-envelhecimento-da-populacao-portuguesa>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79. <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. (2003). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 23(2), 112–129. <https://doi.org/10.1080/02642060412331300912>
- OECD. (2020). *Government at a glance 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Resolução A/RES/70/1)*. [portuguese 2030 agenda for sustainable development - kcsd primer.pdf](https://www.un.org/pt/development/2030-agenda-for-sustainable-development-kcsd-primer.pdf)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2012). *New public governance, the third sector, and co-production*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
- Tonge, J., & Moore, S. (2007). Importance-satisfaction analysis for marine-park hinterlands: A Western Australian case study. *Tourism Management*, 28(3), 768-776.

- Silva, F., & Fernandes, P. O. (2012). Empirical study on the student satisfaction in higher education: Importance-satisfaction analysis. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(6), 1075–1080. <http://hdl.handle.net/10198/11325>
- Vaz, M., Fernandes, P. O., Ferreira, F. A., Alves, M. J., Costa, V., & Nunes, A. (2023, March 31). The importance-satisfaction matrix as a strategic tool for Termas de Chaves Thermal Spa priority improvements. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-Being*, 11(1), 52-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.34623/x7p9-2266>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Anexos/Apêndices

Anexo I

Questionário de satisfação dos Utilizadores do Gabinete de Apoio ao Município

Realizado no âmbito do Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada

Tem como objetivo principal avaliar: 1. qual o grau de importância que os Seus utilizadores lhe atribuem; 2. qual o grau de satisfação em relação ao mesmo.

Está garantido o anonimato dos inquiridos, sendo que as respostas serão servirdão para tratamento estatístico a nível académico.

Parte 1 – Perfil do Utilizador do GAM

P1	Sexo
	Opções de resposta
	Feminino
	Masculino
	Outro
	Não responde
P2	Idade
	Opções de resposta
	Até 20 anos
	De 21 a 39 anos
	De 40 a 60 anos
	Mais de 60 anos
P3	Freguesia de residência
	Opções de resposta
	Alturas do Barroso e Cerdedo
	Ardãos e Bobadela
	Beça
	Boticas e Granja
	Codessoso, Curros e Fiães do Tâmega
	Covas do Barroso
	Dornelas
	Pinho
	Sapiãos
	Vilar e Viveiro
	Fora do Concelho de Boticas
P4	Habilitações literárias
	Opções de resposta
	Até 4. ^a classe
	Até 6. ^o ano de escolaridade
	Até 9. ^o ano de escolaridade

Até 12.º ano de escolaridade
Ensino Superior
P5 Atividade profissional
Opções de resposta
Agricultura, produção animal, etc. (setor primário)
Construção civil e outras
Indústria
Serviços
Administração pública
Desempregado(a)
Reformado(a) / Aposentado(a)
Outro

Parte 2 – O GAM

P6 Relativamente ao GAM, qual o grau de satisfação que atribui a:
1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem insatisfeito / Nem satisfeito;
4 - Muito Satisfeito; 5 - Totalmente Satisfeito.

Assinalar apenas uma opção de resposta	1	2	3	4	5
Horários definidos					
Frequência semanal					
Qualidade das viaturas					
Local de paragem					
Duração da paragem					
Rapidez no atendimento					
Clareza no esclarecimento das dúvidas					
Rigor no esclarecimento das dúvidas					
Profissionalismo dos Colaboradores					
Simpatia dos Colaboradores					
Capacidade de resolução de problemas					
Facilidade de comunicação					
Qualidade dos serviços prestados					
Impacto do GAM na qualidade de vida					
Sugestões de Melhoria:					

P7 Relativamente ao GAM, qual o grau de qual o grau de importância que atribui a:
1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 – Relativamente importante; 4 - Muito importante; 5 – Extremamente importante.

Assinalar apenas uma opção de resposta	1	2	3	4	5
Horários definidos					
Frequência semanal					
Qualidade das viaturas					
Local de paragem					

Duração da paragem						
Rapidez no atendimento						
Clareza no esclarecimento das dúvidas						
Rigor no esclarecimento das dúvidas						
Profissionalismo dos Colaboradores						
Simpatia dos Colaboradores						
Capacidade de resolução de problemas						
Facilidade de comunicação						
Qualidade dos serviços prestados						
Impacto do GAM na qualidade de vida						
Sugestões de Melhoria:						
Parte 3 – Os Colaboradores ao serviço do GAM						
P8	Relativamente aos Colaboradores do GAM, qual o grau de satisfação que atribui a:					
	1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem insatisfeito / Nem satisfeito; 4 - Muito Satisfeito; 5 - Totalmente Satisfeito.					
	Assinalar apenas uma opção de resposta	1	2	3	4	5
	Confiança no colaborador(a)					
	Sentido de responsabilidade demonstrada					
	Competência demonstrada					
	Simpatia					
	Igualdade de tratamento					
	Celeridade					
	Resposta às solicitações apresentadas					
	Sugestões de Melhoria:					
P9	Relativamente aos Colaboradores do GAM, qual o grau de importância que atribui a:					
	1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 – Relativamente importante; 4 - Muito importante; 5 – Extremamente importante.					
	Assinalar apenas uma opção de resposta	1	2	3	4	5
	Confiança no colaborador(a)					
	Sentido de responsabilidade demonstrada					
	Competência demonstrada					
	Simpatia					
	Igualdade de tratamento					
	Celeridade					
	Resposta às solicitações apresentadas					
	Sugestões de Melhoria:					
Parte 3 – GAM						
P10	Se dependesse de si, o que alterava no GAM?					
	Opção de resposta aberta					
	Resposta:					
P11	O que mais lhe agrada no GAM?					
	Opção de resposta aberta					

Resposta:

P12 O que menos lhe agrada no GAM?

Opção de resposta aberta

Resposta:

P13 Numa escala de 0 a 10, qual o grau de probabilidade de recomendar o GAM a outra pessoa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não

Sim

Parte 4 - RGPD

No âmbito RGPD, autoriza a utilização e tratamento dos dados recolhidos no presente questionário?

Assinalar apenas uma opção de resposta

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

Anexo II - GAM 1 – Dados por localidade

Povoação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Agrelos	93	100	86	82	98	75	72	69	73	103	102	194	142	159	92	135
Alturas Barroso	901	676	1045	1299	1227	1142	1254	1214	1089	1097	1069	1011	862	1025	831	851
Antigo	0	0	0	0	136	135	118	135	97	132	125	157	147	100	118	120
Atilhó	357	335	584	899	903	857	926	884	733	770	697	749	620	749	496	524
Bostofrio	117	124	169	224	275	303	232	260	235	280	243	245	214	242	204	222
Campos	106	124	278	353	364	359	297	346	294	328	286	44	13	10	13	71
Carvalhelhos	266	273	445	418	557	558	491	489	487	485	354	346	279	275	235	258
Carvalho	39	27	17	27	8	45	44	52	44	26	35	514	371	390	348	366
Cerdedo	369	336	468	490	416	511	473	425	413	438	341	83	55	87	80	84
Coimbró	222	257	387	347	349	304	350	362	287	287	285	379	305	265	269	280
Covas Barroso	391	368	773	1067	1149	1085	1048	964	980	820	783	414	152	201	185	188
Lavradas	349	328	514	627	644	640	621	705	608	648	597	873	637	670	583	746
Muro	41	29	50	38	63	107	122	74	118	96	110	648	479	449	447	539
Romainho	130	169	280	447	401	290	324	306	283	352	285	132	83	127	107	108
Vila Grande	158	264	591	764	740	729	803	761	679	768	622	383	234	256	172	296
Vila Pequena	188	132	300	309	315	327	280	241	234	286	218	631	509	504	473	534
Vilar	131	98	303	328	395	382	430	413	389	413	388	216	140	126	104	147
Vilarinho da Mó	55	72	81	82	88	100	145	175	179	163	146	423	334	264	208	270
Vilarinho Seco	304	268	390	445	414	364	461	431	360	395	397	216	134	123	72	151
Viveiro	183	236	470	670	639	676	542	539	522	581	542	436	330	308	290	312

Anexo III - GAM 2 – Dados por localidade

Povoação	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Antigo de Curros	169	129	211	248	268	396	367	335	221	228	131	222	166	94	107	64
Ardãos	667	680	1164	1454	1678	2315	1932	1839	2423	1150	1128	1567	1137	897	708	793
Beça	270	178	462	801	854	921	825	824	580	554	465	538	262	205	131	123
Bobadela	93	109	221	345	382	494	382	468	415	261	176	389	249	182	148	168
Codessoso	429	250	290	601	601	657	570	519	481	427	353	420	289	219	180	163
Curros	129	84	29	66	60	63	59	41	49	34	32	37	19	8	2	0
Fiães do Tâmega	312	251	334	389	397	501	418	414	320	356	220	488	352	142	37	48
Granja	0	0	173	494	582	572	519	437	398	356	249	431	219	228	169	244
Mosteirão	29	13	20	51	44	60	58	44	47	22	37	58	10	12	2	16
Nogueira	148	184	190	313	341	415	369	401	302	256	163	334	236	186	105	127
Pinhal Novo	48	65	51	98	69	66	55	51	57	16	0	0	0	0	97	35
Pinho	432	362	408	501	563	649	534	490	456	297	128	200	134	121	141	200
Quintas	222	193	308	507	552	521	480	446	394	355	288	472	297	267	105	133
Sapelos	248	224	316	434	443	466	415	420	341	238	287	398	250	153	37	84
Sapiãos	260	245	320	517	563	558	500	458	402	328	158	342	231	165	172	193
Secerigo	155	177	192	331	409	439	427	421	359	323	311	423	255	179	89	62
Seirrãos	185	191	254	303	336	355	294	323	249	213	162	315	189	146	113	157
Sobradêlo	105	112	143	216	255	303	307	308	225	190	276	252	156	145	143	166
Torneiros	29	23	111	228	326	332	296	352	247	185	141	262	171	171	327	377
Valdegas	225	260	381	537	607	558	519	500	482	431	415	487	352	324	205	236
Veral	281	302	299	382	400	442	418	411	395	287	243	427	304	184	107	64

Anexo IV – Locais de Paragem Atual

Localidade	Local de paragem
Agrelos	Largo do Arrabalde de Baixo
Alturas do Barroso	Largo da Igreja
Antigo de Curros	Largo S. Brás
Antigo de Dornelas	Largo da Rua de Santo António
Ardãos	Largo do Arado
Atilhó	Rua da Boavista
Beça	Largo da Igreja
Bobadela	Largo S. Lourenço
Bostofrio	Largo da Capela
Campos	Rua Principal
Carvalhelhos	Largo do Carreirão/Estrada Principal
Carvalho	Rua Principal
Cerdedo	Largo do Estremadouro
Codessoso	Rua 1 de Maio/Largo da Capela
Coimbró	Rua do Forno
Covas	Ponte/Cruzeiro/Largo da Igreja
Curros	Largo do Outeiro
Fiães de Tâmega	Rua Central
Granja	Largo da Igreja
Lavradas	Espigueiro/Largo da Escola
Mosteirão	Largo meio da Aldeia

Localidade	Local de paragem
Muro	Entrada da Aldeia
Nogueira	Largo do Souto/Largo da Portela
Pinho	Largo Padre Arnaldo Moura
Quintas	Largo Sra. da Saúde
Romaínho	Largo da Capela
Sapelos	Largo do Portal
Sapiãos	Largo do Cruzeiro
Secerigo	Largo das Almas
Seirrãos	Rua da Torre
Sobradelo	Largo da Igreja
Torneiros	Rua Principal (junto à Igreja)
Valdegas	Rua da Fonte (junto à casa mortuária)
Veral	Rua da Carreira
Vila Grande	Rua da Sainça/Largo Pelourinho
Vila Pequena	Largo do Fundo de Rua/Largo da Capela
Vilar	Rua do Cruzeiro
Vilarinho da Mó	Largo das Lamas
Vilarinho Seco	Largo da Capela
Viveiro	Largo do Eirão

Anexo V

Questionário – Satisfação dos Utilizadores do Gabinete de Apoio ao Múncipe

Pretende-se, com este questionário, aferir o impacto das alterações recentemente introduzidas no funcionamento do Gabinete de Apoio ao Múncipe (GAM), nomeadamente a redefinição do sinal sonoro, o sistema de aviso por telemóvel (SMS) e os novos pontos de paragem, através da avaliação do grau de satisfação dos cidadãos relativamente a cada uma dessas medidas. Este inquérito permitirá validar a pertinência das ações implementadas e reforçar o compromisso com um processo de melhoria contínua e participada do serviço público de proximidade.

Realizado no âmbito do Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada.

Está garantido o anonimato dos inquiridos, sendo que as respostas apenas servirão para tratamento estatístico a nível académico.

RGPD

No âmbito RGPD, autoriza a utilização e tratamento dos dados recolhidos no presente questionário?

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

Parte 1 – Dados Gerais

P1	Freguesia de residência
	Alturas do Barroso e Cerdedo
	Ardãos e Bobadela
	Beça
	Boticas e Granja
	Codessoso, Curros e Fiães do Tâmega
	Covas do Barroso
	Dornelas
	Pinho
	Sapiãos
	Vilar e Viveiro
	Fora do Concelho de Boticas

Parte 2 – Satisfação com o Gabinete de Apoio ao Município

P2. Indique, com um X, o seu grau de satisfação para os itens abaixo indicados na tabela. Utilize a seguinte escala de 5 pontos: 1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito.

	1	2	3	4	5	N/R
P2.1 – Grau de satisfação com o Novo Sinal Sonoro (BUZINA) do GAM.						
P2.2 – Grau de satisfação com o Sistema de Aviso Personalizado de Alterações ao Serviço do GAM por Telemóvel (via SMS).						
P2.3 – Grau de satisfação com o Novo Local de Paragem na Sua Povoação.						

Obrigado pela Sua Colaboração!