

Avaliação da Satisfação dos Municípios de Bragança à Luz da Common Assessment Framework (CAF)

Mariana Sofia Gonçalves Rodrigues

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e
Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Cláudia S. Costa

Professora Doutora Bernadete de Lourdes Bittencourt

Mirandela, outubro de 2023.



INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA Escola Superior de Comunicação,
Administração e Turismo

Avaliação da Satisfação dos Municípios de Bragança à Luz da Common Assessment Framework (CAF)

Mariana Sofia Gonçalves Rodrigues

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e
Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Cláudia S. Costa

Professora Doutora Bernadete de Lourdes Bittencourt

Mirandela, outubro de 2023.

*“Foi o tempo que dedicaste à tua rosa
que a fez tão importante”*

Aos meus pais e à memória da minha avó Joana.

Resumo

O presente estudo de investigação é assinalado pela pergunta de investigação: qual o grau de satisfação dos munícipes da Câmara Municipal de Bragança (CMB)? É nosso objetivo aferir a satisfação dos munícipes para com os serviços prestados pelo município em causa. Será que os munícipes que recorrem aos serviços prestados pela CMB apresentam elevados níveis de satisfação? Em termos de estruturação da dissertação, será pensada seguindo, primeiramente, as considerações teóricas, onde se debate a importância da excelência nos serviços públicos, se dão a conhecer os modelos de gestão de qualidade, com enfoque particular na *Common Assessment Framework* (CAF), e faz-se um realce da importância da satisfação dos cidadãos. Depois, aborda-se a qualidade e a satisfação nos serviços públicos, em Portugal, onde se foca a evolução histórica, legislativa e modelar da qualidade, evidenciando a CAF na administração pública. Dá-se a conhecer a caracterização e a qualidade do desempenho da CMB, estudo de caso em causa. A seguir, revela-se as opções metodológicas, adotando-se uma metodologia que seguirá uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionário. Por fim, analisa-se o nível de satisfação dos munícipes da CMB, seguindo-se os resultados apurados, que nos permitem confirmar e apreciar que os munícipes se encontram “*Muito Satisfeitos*” para com os serviços prestados pela CMB.

Palavras-chave: Qualidade; *Common assessment framework* (CAF); Bragança; Munícipes; Serviços Prestados.

Abstract

This research study is marked by the following research question: what is the level of satisfaction of the residents of municipality of *Bragança (CMB)*? The object of our research is to gauge the satisfaction of citizens in relation to the services provided by the municipality in question. Do citizens who use the services provided by the *CMB* have high levels of satisfaction? In terms of the structure of the dissertation, it will firstly follow theoretical considerations, where the importance of excellence in public services is discussed, quality management models are presented, with a particular focus on the Common Assessment Framework (*CAF*), and the importance of citizen satisfaction is highlighted. Next, we look at quality and satisfaction in public services in Portugal, where we focus on the historical, legitimate and model evolution of quality, highlighting the *CAF* in public administration. The characterization and quality of the performance of the *CMB*, the case study in question, is presented. Next, the methodological options are revealed, adopting a methodology that follows a quantitative approach, with the application of a questionnaire. Finally, the level of satisfaction of the residents of the *CMB* is analysed, followed by the results, which allow us to confirm and appreciate that the residents are "*Very Satisfied*" with the services provided by the *CMB*.

Keywords: Quality; Common assessment framework (*CAF*); *Bragança*; Citizens; Services Provided.

Agradecimentos

A realização e o percurso desta tese de mestrado, apesar do longo trabalho solitário e individual, não seria possível sem a contribuição de várias pessoas e instituições públicas a quem gostaria de expressar o mais profundo e sincero agradecimento. Está comprovado que, sem o contributo de todos, não teria sido possível o desenvolvimento desta pesquisa, sendo justo destacar as seguintes contribuições:

- Às minhas docentes e orientadoras, Professora Doutora Cláudia S. Costa e Professora Doutora Bernadete de Lourdes Bittencourt, especialmente, manifesto o meu profundo agradecimento, pela partilha do rigor e do conhecimento e pela sua entrega nesta experiência. Agradeço os seus ideais e o quanto contribuíram para esta dissertação, assim como o seu sentido crítico e objetivo, construtivas e pertinentes, com uma disponibilidade que me impressionou e muito estimo. Agradeço a transmissão de conhecimento, não só nesta dissertação específica, mas nestes mais de 3 anos.

- Aos restantes docentes do programa de mestrado, agradeço a todos pelo incentivo, apoio e compreensão demonstrados ao longo deste percurso académico.

- Ao Instituto Politécnico de Bragança e à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo, em particular, à Professora Doutora Sónia Paula da Silva Nogueira. Aos meus colegas de mestrado que tanto me ajudaram e me prestaram atenção e compreensão.

- À Câmara Municipal de Bragança, com especial apreço ao Senhor Presidente Dr. Hernâni Dias. A todos os que me ajudaram e incentivaram neste procedimento, especialmente, ao Dr. Miguel Abrunhosa, à Dr.^a Sílvia Nogueiro e à Dr.^a Susana Taveira, não podendo deixar de agradecer, de uma forma muito peculiar e especial às minhas colegas, colaboradas do Balcão Único, pela cooperação, pelo associativismo e incentivo prestado.

- Manifesto, ainda, o meu profundo agradecimento aos meus amigos, pelo apoio, presença e incentivo a cada jornada.

- Finalmente, e não menos importante, um agradecimento muito especial e sentido aos meus pais, pelo incentivo e pelo amor avassalador e incondicional, em todos os momentos, sem exceção. Ao meu companheiro Pedro, pela invejável paciência e calma, pela dedicação, compreensão e amor. A toda a minha família, tão presente e dedicada, por todo o amor, um sincero obrigada. Sem vós não teria conseguido.

A todos, um grande bem-haja!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework*

CMB – Câmara Municipal de Bragança

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA – Instituto Europeu de Administração Pública

IPSG – *Innovative Public Services Group*

ISO – *International Organization for Standardization*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

TQM – *Total Quality Management*

UE – União Europeia

Índice

| | |
|--|------------|
| Índice de Figuras | x |
| Índice de Tabelas | xii |
| Introdução | 1 |
| 1. Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: Considerações Teóricas | 2 |
| 1.1. Introdução à Qualidade nos Serviços Públicos | 2 |
| 1.2. Modelos de Gestão da Qualidade dos Serviços Públicos | 6 |
| 1.3. CAF e a Administração Local | 11 |
| 1.4. Importância da Satisfação dos Cidadãos | 18 |
| 2. Qualidade e Satisfação dos Serviços Públicos: Contexto de Análise..... | 23 |
| 2.1. História, Legislação e Modelos de Gestão de Qualidade em Portugal..... | 23 |
| 2.2. CAF na Administração Pública em Portugal..... | 27 |
| 2.3. Qualidade no Município de Bragança..... | 31 |
| 2.3.1. Caracterização do Município de Bragança..... | 32 |
| 2.3.2. Qualidade e Satisfação no Município de Bragança | 35 |
| 3. Hipótese de Investigação e Opções Metodológicas | 40 |
| 3.1. Formulação da Hipótese de Investigação..... | 40 |
| 3.2. Estratégia de Investigação..... | 42 |
| 3.3. Técnica de Recolha de Dados de Natureza Quantitativa: Questionário..... | 43 |
| 3.4. Técnica de Tratamento e Análise de Dados: Modelo <i>Probit</i> | 45 |
| 4. Análise do Nível da Satisfação dos Municípios da CMB..... | 47 |
| 4.1. Caracterização da Amostra | 47 |
| 4.2. Análise Descritiva Exploratória da Satisfação dos Municípios da CMB | 52 |
| 4.2.1. Satisfação dos Municípios para com a Imagem Global da CMB..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.2. Satisfação dos Municípios para com os Serviços Prestados pela CMB..... | 57 |
| 4.2.3. Satisfação dos Municípios para com o Envolvimento e Participação na CMB..... | 61 |
| 4.2.4. Satisfação dos Municípios com a Acessibilidade da CMB | 63 |
| 4.2.5. Sugestões de Melhoria para a CMB..... | 66 |
| 4.3. Apresentação e Discussão de Resultados | 66 |
| 4.3.1. Variável Dependente | 67 |
| 4.3.2. Variáveis Independentes | 67 |
| 4.3.3. Modelo <i>Probit</i> Ordenado: Apresentação e Discussão de Resultados | 69 |
| 4.3.3.1. Estatística Descritiva..... | 69 |
| 4.3.3.2. Avaliação da Satisfação dos Municípios para com os Serviços Prestados pela CMB | 71 |
| Conclusões, Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação..... | 74 |
| Lista de Referências | 76 |
| Apêndices..... | 88 |
| Apêndice 1: Inquérito por questionário para aferir a satisfação dos municípios da CMB. | |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Organograma dos serviços municipais da CMB..... | 32 |
| Figura 2. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o desempenho da CMB. | 53 |
| Figura 3. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com as melhorias implementadas da CMB | 54 |
| Figura 4. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a adaptação à mudança da CMB..... | 54 |
| Figura 5. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a inovação da CMB.... | 55 |
| Figura 6. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a confiança na CMB... | 55 |
| Figura 7. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a transparência na CMB. | 56 |
| Figura 8. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a ética da CMB | 56 |
| Figura 9. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a imagem global da CMB. | 57 |
| Figura 10. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a utilidade da informação da CMB..... | 58 |
| Figura 11. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a tempo de resposta da CMB..... | 58 |
| Figura 12. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com os meios da CMB..... | 59 |
| Figura 13. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a cortesia dos trabalhadores da CMB | 59 |
| Figura 14. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores da CMB | 60 |
| Figura 15. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a satisfação global com os serviços prestados da CMB | 60 |
| Figura 16. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com os canais de comunicação da CMB..... | 61 |
| Figura 17. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a participação dos municípios da CMB | 62 |

| | |
|--|----|
| Figura 18. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a comunicação dos resultados da satisfação da CMB | 62 |
| Figura 19. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a informação do website da CMB..... | 63 |
| Figura 20. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento telefónico da CMB..... | 64 |
| Figura 21. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento por e-mail da CMB | 64 |
| Figura 22. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento presencial da CMB..... | 65 |
| Figura 23. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a acessibilidade para pessoa com mobilidade reduzida da CMB | 65 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. N.º de postos de trabalho previstos no mapa do pessoal da CMB | 34 |
| Tabela 2. Relação entre objetivo, pergunta e hipótese de investigação..... | 42 |
| Tabela 3. Caracterização da amostra, por género..... | 48 |
| Tabela 4. Caracterização da amostra, por idade | 48 |
| Tabela 5. Caracterização da amostra, por estado civil | 48 |
| Tabela 6. Caracterização da amostra, por habilitações escolares. | 49 |
| Tabela 7. Caracterização da amostra, por residência | 49 |
| Tabela 8. Caracterização da amostra, quanto à residência, por freguesia (ou união) do concelho de Bragança | 50 |
| Tabela 9. Caracterização da amostra, por número de vezes que visitou a CMB (no último ano). | 51 |
| Tabela 10. Caracterização da amostra, por tipo de serviço tratado na CMB..... | 52 |
| Tabela 11. Caracterização da amostra, por n.º de assuntos em relação ao n.º de munícipes. | 52 |
| Tabela 12. Variáveis e estatística descritiva..... | 70 |
| Tabela 13. Análise dimensional, satisfação dos munícipes..... | 73 |

Introdução

Já nos anos 80, o estudo do desempenho no setor público surgiu pela necessidade da evolução da qualidade e pela colaboração de investigadores e de autores sobre a temática que enaltecera estudos, sendo um lance para a qualidade de desempenho nos serviços públicos. Atualmente, um dos modelos de gestão de desempenho o modelo da *Common Assessment Framework* (CAF), modelo com destaque pois é direcionado à administração pública. A avaliação, a medição e a gestão da qualidade têm um importante lugar para a administração pública, quer no processo de produção de um serviço de excelência, quer na satisfação do cliente (Kalfa & Yetim, 2018). Quanto à avaliação do desempenho, a qualidade baseia-se na contínua procura de respostas e resultados, bem como de indicadores dos mesmos que sejam medidos (Asensio, et al., 2021). Tendo em conta o Critério 6 da CAF, que considera, em termos avaliativos, o alcance da organização segundo as expectativas e necessidades dos cidadãos, propomo-nos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos, segundo uma abordagem quantitativa, a partir da aplicação do inquérito por questionário aos cidadãos, de forma a deduzir a hipótese de investigação estabelecida no âmbito da pergunta de investigação que fundamenta este trabalho.

Com este trabalho procuramos dar um contributo para o conhecimento da importância da excelência nos serviços públicos, focada na análise da satisfação dos munícipes quanto aos serviços prestados pela CMB. Tendo em conta o assunto em análise, atendemos a que o objeto de estudo seja a aferição dessa satisfação, verificando se os cidadãos apresentam níveis elevados de satisfação. Assim, e após a revisão do enquadramento bibliográfico, atentamos ao contexto em análise. Abordamos a evolução histórica, legislativa e alguns dos exemplos de modelos gestores de desempenho aplicados na Administração Pública, focando os efeitos obtidos por meio da incrementação da CAF, no domínio generalizado da Administração Pública em Portugal. Também apresentamos a qualidade do desempenho da CMB. Desta maneira, procedemos à caracterização pormenorizada da amostra, à exploração dos dados recolhidos através análise descritiva da satisfação dos munícipes e apresentamos e discutimos os resultados relativos à aplicação da ferramenta, de modo a responder à pergunta de partida.

1. Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: Considerações Teóricas

A origem da matéria da qualidade situa-se no setor privado, embora este tema não seja invulgar nos serviços públicos, pois já desde o término da década de 1980 que é inserida nestes. Assim sendo, este capítulo abarca a histórica evolução da qualidade e a cooperação de autores de referência para enquadramento teórico generalizado sobre o lançamento da qualidade nos serviços públicos. Com grande impacto para a temática, são abordados certos modelos de gestão de desempenho destinados ao setor público, nomeadamente o modelo fundamentado na norma ISO 9001:2015, o modelo de Excelência da European Foundation For Quality Management (EFQM) e, também, o modelo da Common Assessment Framework (CAF). Por fim, focando os impactos atingidos através da execução da CAF, é explorado os efeitos do modelo da administração Pública, em particular na Administração Pública Local, destacando igualmente a importância da satisfação dos cidadãos.

1.1. Introdução à Qualidade nos Serviços Públicos

“Qualidade” resulta da palavra latina *“qualitāte”*, isto porque diz respeito às características e especialidades de uma pessoa ou objeto, sendo estas positivas ou negativas. Entre outros, a qualidade designa a importância, excelência, valor, marca, género, modelo ou tipo (Léxico, 2023). Tendo em conta as ideias de Bilhim (2004), a qualidade corresponde basicamente ao contentamento do cidadão, sendo notada como ponto essencial na obtenção de regalias competitivas e comparativas e o desempenho é ter gosto em dar ao outro maior qualidade do que ele esperava, ultrapassando as suas expectativas.

De facto, a qualidade é um termo antigo, de crítica definição (Carrapeto e Fonseca, 2005). Ainda assim, o facto de haver um conjunto de conceitos, estes não competem entre si, pelo contrário, complementam-se, num só objetivo de procura contínua pela grandeza e perfeição (Nogueiro & Saraiva, 2009). É no setor privado que este termo inicia, sendo introduzido no setor público ao longo dos anos, por evolução histórica e da contribuição de autores de referência, tendo em conta os meios divulgadores e diferentes modelos de gestão.

É no século XVIII e início do século XIX que se situa a primeira etapa, onde a qualidade do produto está relacionada com a aptidão dos artesãos e da sua capacidade de fabrico de produtos e peças, tendo também em conta a aprendizagem e experiência do seu mestre. A segunda etapa, já no final do século XIX e início do século XX, o foco no produto é o que predomina no conceito de qualidade, nomeadamente no que diz respeito à deteção e afastamento de produtos com defeito após serem revistos (Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998). Atentando aos

Princípios da Administração Científica referidos por Taylor (1911), consolidados no afastamento do plano, tendo em conta a produção, sendo a qualidade dos produtos destinado à inspeção.

Na terceira etapa, no decorrer do século XX, perante a fraca inspeção dos produtos criados, destaca-se Shewhart (1931) que foca o processo através do Gráfico de Controlo do mesmo, onde se explica o método do processo controlado, medidas que corrijam, formas de alcance e eventuais desvios, tendo uma abordagem da qualidade através do controlo estatístico.

Nos anos 50 do século XX surge a quarta etapa, tendo em conta o requisito da garantia, focada na qualidade e melhoria, com privilégio sobre a deteção e prevenção de falhas.

Por fim, a quinta etapa, que procede até aos dias de hoje, está sustentada na Gestão da Qualidade Total (TQM, Total Quality Management), onde a qualidade tem atenção no negócio, incluindo a inspeção, o controlo estatístico e a garantia de qualidade, ou seja, as três fases anteriores. Segundo Oakland (1995) este instrumento permite atingir a excelência total em todas as organizações, tanto no setor privado como no público, atendendo à compreensão dos processos da atividade ou negócio, à inclusão das pessoas e à presença dum sistema de medição.

Tendo em conta a frequência do seu uso pela investigação, consideram-se um conjunto de fatores TQM, com foco nos cinco resultados atingidos no setor público, nomeadamente na melhoria da qualidade do desempenho e da satisfação do cliente, melhoria do desempenho operacional, satisfação de pessoas e o impacto na sociedade (Psomas, Vouzas, Bouranta e Tasiou, 2017).

O desempenho de excelência é essencial nas organizações do setor da Administração Pública, passando a ser uma exigência, requisito ou necessidade, sendo que a gestão da qualidade capacita as instituições a dar resposta, eficiente e eficazmente, aos seus utilizadores. O método da Common Assessment Framework foi concebido para importar para a Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total, já estabelecidos no setor privado. Objetiva-se incrementar a cultura de melhoria contínua e avaliação nas organizações, para sensibilizar os seus participantes para a mudança e a melhoria prescindíveis para um serviço de excelência (Simões, 2021).

Tendo em conta o seu contributo para o conhecimento e desenvolvimento do termo qualidade, importa realçar um leque de autores em que os estudos assentam neste conceito (Godinho & Neto, 2001; Sousa, 2007). Feigenbaum (1961) expõe a expressão “controlo total da qualidade” com atenção à qualidade para a excelência da organização, assente no controlo prévio e abordagem sistémica ao processo, ponderada como objeto primitivo, orientando o planeamento e a execução do adequado sistema de qualidade.

No entendimento de Juran (1980; 1999) depende da prevenção de falhas a quantificação dos custos da qualidade, reduzindo os custos na totalidade, sendo que o desempenho é sinónimo de

ajuste na utilização, tendo por base três pilares essenciais: o planeamento, o controlo e a melhoria, iniciando o termo “management breakthrough”, onde a gestão está associada com a prevenção e o progresso da qualidade da organização.

Segundo Crosby (1979; 1992) o desempenho é o mesmo que concordância às condições estabelecidas previamente, introduzindo o termo “defeitos zero”, ou seja, fazer bem logo à primeira vez, definindo a implementação de um programa de aumento de qualidade.

Para a iniciação à modalidade de “excelência” nas organizações, Peters e Waterman (1982) apresentam oito distinções: tendência para a ação, familiaridade do utilizador, produtividade através da pessoa, autonomia individual, foco no essencial, criação de valores concretos, simplicidade, rigidez e flexibilidade ao mesmo tempo.

Por sua vez, Garvin (1987), depois de nos trazer uma histórica ideia acerca das fases da qualidade, esta está relacionado ao surgimento da gestão da qualidade ligada ao lucro, acreditando que a mesma pode ser explicada em cinco dimensões: transcendental (inato ao produto); focada no produto (faculdades que consentem medição); centrada no valor (valor permitido do que é produzido); focada na fabricação (conforme as pré-especificações); centrada no cliente (avaliação e satisfação do utilizador, tendo em conta a subjetividade). Compreende oito proporções: o desempenho, a confiança, as características, a durabilidade, a conformidade, a estética, o atendimento e a qualidade.

Segundo Deming (s.d.), tendo em conta que a qualidade traduz a satisfação do utilizador, a mesma está associada ao ciclo de Deming, o PDCA (Plan, Do, Check, Act), iniciado por Shewhart (1931), como uma forma usada para vigilância e progressão constante de produtos e processos, sendo substituindo o Check por Study, posteriormente, em 1993, destacando o processo estudado para, futuramente, ajustar ao planeamento; em 1989, destacou os catorze princípios da boa gestão (constância de propósito, adoção de nova filosofia, independência de inspeção, fim de orçamentos com base no preço, melhoria do sistema de produção, treino no local laboral, instituição de liderança, eliminação do medo, fim das barreiras entre departamentos, fim de lemas, término de padrões de trabalho, remoção de barreiras, instituição de programa educacional, envolvimento dos colaboradores).

Nos decorrer dos anos 80, o tema do desempenho fez-se integrar nas inquietações e atenções do setor público, sendo que Portugal não se diferenciou. Apostou na alteração de paradigma da administração centralizada e burocrática, objetivando uma administração descentralizada, prestadora de serviços, e regida pelos princípios da qualidade de excelência, destacando-se a CAF, como foco na melhoria contínua, sendo uma ferramenta gratuita, específica do ramo público, sendo já implementada nas Autarquias Portuguesas (Negreiro, 2018).

Os autores supramencionados debruçaram-se no tema da qualidade com o objetivo de criar métodos, conceitos e técnicas para alcançar a melhoria. O aumento contínuo da qualidade não se centra só no produto, mas considera também mais áreas de ação, tais como processo,

sistema e negócio, tendo em conta a evolução da qualidade traçada, visível na generalidade das organizações, com início no setor privado e, posteriormente, no público, assim como medidas que cooperam para a sua difusão internacional, podemos salientar as seguintes instituições: a International Organization for Standardization, ISO (1946); a European Foundation For Quality Management, EFQM (1989) e o Innovative Public Services Group, IPSG (1998) (DGAEP, s.d.a).

A ISO corresponde a uma organização mundial não governamental, associada a organismos nacionais normalizados de 162 países, com sede em Genebra, na Suíça, para facilidade de troca de serviços e bens internacionalmente e união de regras reservadas à indústria, atualmente dedicando-se voluntariamente à formação de normas técnicas no ramo económico, excetuando as telecomunicações e eletrotecnia (DGAEP, s.d.a).

A EFQM, fundação sem fins lucrativos, objetiva a promoção da excelência nas organizações europeias com um modelo baseado em nove critérios, divididos entre cinco de Meios – liderança, pessoas, estratégia, parcerias/recursos e processos, produtos e serviços – e quatro Resultados – a nível das pessoas, dos clientes, da sociedade e a nível do negócio. Tendo em conta a lógica de estudo e inovação, na qualidade de auxílio para progresso dos Meios, que determinam os Resultados. Assim, para atribuição da pontuação, aumenta o uso do instrumento RADAR: Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar. O IPSG diz respeito a um grupo de especialistas que responde aos anseios das direções das Administrações Públicas da União Europeia no domínio da revolução e inovação da Administração Pública, consequência da colaboração das diversas Presidências da União Europeia, a realçar a Áustria e o Reino Unido em 1998, a Alemanha e a Finlândia em 1999 e, por último, Portugal, à data de 2000. Daqui nasceu a Common Assessment Framework (CAF), a Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, um instrumento de autoavaliação da qualidade da organização destinado ao ramo público, objetivando o diagnóstico do que na organização é mais positivo ou negativo, a motivação da instituição para a gestão total da qualidade e a melhoria permanente do setor, explorar as necessidades e anseios da população e reunir contacto entre os diversos modelos e métodos de gestão definidos nas Administrações Públicas Europeias, sob forma de indicadores que permitem a análise e comparação de efeitos e proveito (DGAEP, s.d.a).

Mundialmente, para incentivar a incrementação de políticas de desempenho de excelência e superioridade, é de salientar a organização de prémios internacionais da qualidade, destacando o estabelecido no Japão, o “Deming Prize”; também o “Malcolm Baldrige National Quality Award”, desde 1987 instituído nos Estados Unidos da América; adicionalmente, originado em 1992, pela EFQM, o “European Quality Award”, criado derivado a uma pontuação que envolvia pontos de referência de excelência (EFQM, s.d.).

Estas formas de propagar a excelência ao nível internacional cooperaram para a proximidade da abordagem a nível nacional, onde, quer no setor público, quer no privado, se fomentaram

métodos e conceitos intrínsecos no enquadramento da organização. Nesta direção, a TQM desenvolvida no ramo privado, quer com a peritagem do desempenho, quer com a forma promotora de algumas organizações internacionais e concessão de prémios distintos de reconhecimento, especificamente no fim da década de 1980, a qualidade é estabelecida no setor público. Baseia-se no seguinte enquadramento: o consumismo, a propagação de afluência no uso de conceitos de qualidade no ramo comercial, o que aumentou a eleição e o excelência mais engrandecida; também a divergência entre a escolha e os serviços disponíveis ao utilizador no ramo comercial e no setor público aumentou, para além disso, bastantes líderes políticos que resguardavam a defesa da total privatização e o regresso do Estado Providência; por fim, certos políticos de esquerda declaravam que os valores sociais e políticos só se mantêm caso esses serviços respondessem ao consumismo novo, pensando na contratação de mais serviços privados (Gaster & Squires, 2003; Osborne & Gaebler, 1992).

Os serviços públicos introduziram e desenvolveram melhorias de qualidade de excelência, algumas delas já instruídas no setor privado, especificamente nos últimos vinte anos (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Pollit, 1990), provenientes da sabedoria e experiência que o melhor desempenho no ramo público é mais difícil que no setor privado, sendo relevante dar continuidade à pesquisa nesta área.

1.2. Modelos de Gestão da Qualidade dos Serviços Públicos

Em consonância com a evolução da excelência da TQM, a Administração Pública tem adquirido distintos modelos de gestão de qualidade, salientando o fundamentado na Norma ISO 9001:2015, o modelo EFQM e o modelo CAF, onde analisaremos cada um destes.

De acordo com dados, reportados a 31 de dezembro de 2021, disponibilizados pela International Organization for Standardization (ISO) através do ISO Survey, o número de entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com a norma ISO 9001, a nível mundial, foi de 1 077 884 (ISO, 2021).

Segundo a Norma ISO 9001:2015, revista em 2021, sobressai a ideia de que aquisição de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é uma escolha refletida de uma instituição, que prospera a sua qualidade geral e faculta uma sólida estrutura para originar iniciativas em prol do sustentável desenvolvimento. Analisando a Norma ISO 9001:2015 e a Norma ISO 9000:2005, no que concerne aos fundamentos SGQ, concluímos os próximos componentes do modelo. Os seus endereçados são quaisquer instituições que tencionem aplicar um SGQ, seja do ramo público, quer privado. Os objetivos desta Norma passam por deixar que a organização vá de encontro às exigências do utilizador com o propósito de intensificar a sua satisfação, retirar uma visão da instituição usando a abordagem processual, certificar a excelência do processo,

apreciar e quantificar resultados da eficácia e qualidade do processo e supervisionar a satisfação dos clientes permanentemente. Esta Norma sugere sete princípios da qualidade da gestão, sendo motivados dos requisitos específicos o foco no cliente, a liderança, a abordagem por processos, o comprometimento entre os intervenientes, melhoria, tomada de deliberações com base em factos e gestão das relações. São requisitos do SGQ, na Norma especificados e considerados essenciais, o requisito 4, Sistema de gestão de Qualidade; o requisito 5, Responsabilidade na Gestão; o requisito 6, Gestão de Recursos; o requisito 7, Realização no Produtor; e, por fim, o requisito 8, Medição, Análise e Melhoria. Neste modelo, a abordagem por processo é o método para realizar a implementação, isto é, é alcançado o resultado desejado através de recursos e atividades geridas através de um processo.

A permanente melhoria está sedimentada no ciclo de Deming, PDCA, *Plan, Do, Check e Act*, ou seja, Planear, Executar, Verificar, Agir. O Pensamento é baseado no risco, ou seja, em vez da prevenção ser adotada separadamente do SGQ, trata o perigo enquanto inerente aos aspetos do SGQ, certificando a sua identificação e controlo no decorrer do uso do sistema de gestão de qualidade. A Certificação obtida passa também por ser reconhecida (Deming, s.d.).

O ciclo PDCA é importante no uso dos critérios da pontuação, existindo uma relação entre os critérios de Meio e dos Resultados, sendo que os Meios representam as causas e os Resultados evidenciam os efeitos. As revisões efetuadas no procedimento avaliativo influenciam o plano na redução de pontos fracos e progresso dos pontos fortes, criando medidas que estabelecem parte do plano e relatório de avaliação. Assim sendo, a excelência da informação e da análise integram a CAF no procedimento de constante melhoria, permitindo à organização um nível mais elevado de excelência e autorreflexão (Asencio, et al. 2021).

São nove os critérios da EFQM, contando com cinco Meios: Liderança; Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; e Processos, Produtos e Serviços, e quatro Resultados: orientação para o Cliente, Pessoas, Sociedade, Atividade, passando por uma lógica de inovação e aprendizagem. Este modelo baseia-se em oito princípios de excelência: atingir resultados equilibrados; aumentar valor para clientes; chefiar com visão, integridade e inspiração; gerir por processo; ter sucesso com as pessoas; promover a inovação e criatividade; realizar parcerias e atingir a responsabilidade de um futuro sustentável. Neste modelo, a melhoria é contínua e está assente no uso do RADAR (Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar), instrumento para melhoria da organização, onde se obtém uma respetiva pontuação (EFQM, s.d.).

O modelo CAF, concebido pelo IPSPG, Innovative Public Services Group, conjunto de peritos resultados da cooperação e trabalho de distintas Presidências da União Europeia, a destacar a Áustria e o Reino Unido em 1998, a Alemanha e a Finlândia em 1999 e, por último, Portugal, à data de 2000 (DGAEP, s.d.a).

A primeira versão CAF (2000), exposta na primeira conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, foi, posteriormente, habilitada e aprovada em Resolução dos Ministros das

Administrações Públicas dos Estados Membros, objetivando uma generalizada aplicação deste modelo em todos os países da União Europeia. De referir que foi a 7 de novembro de 2000, em Estrasburgo, que os Ministros responsáveis pelo funcionamento público e a administração da União Europeia adotaram uma resolução sobre a qualidade e aferição de desempenhos dos serviços públicos na União Europeia (DGAEP, s.d.b). Neste sentido, no Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA) foi celebrado um Centro de Recursos para apoio na aplicação da CAF (EIPA, s.d.).

Seguindo a avaliação desta metodologia, renasce a versão n.º 2 da CAF, datada de 2002, apresentada na 2.ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, onde foi apresentado o primeiro estudo a nível da Europa sobre o seu uso. (EIPA, s.d.).

Depois do cumprimento do segundo Survey a nível Europeu sobre a aplicação da CAF (EIPA, 2005), tem lugar a CAF 2002, já a pensar na 3.ª versão CAF 2006. O objetivo seria facilitar o externo feedback acerca da aplicação da TQM e nível de maturidade das instituições que aplicaram a CAF, a aptidão do processo de autoavaliação e a forma como as instituições evoluem rumo à excelência, sem esquecer os *outcomes* da planificação, implementação e comunicação de ações de melhoria, atingindo a atribuição de um diploma Effective CAF User (ECU), ou seja, Utilizador Efetivo CAF (EIPA, s.d.).

Posto isto, baseado no feedback dado pelo usuários e correspondentes nacionais da CAF, surge a quarta versão do modelo, a CAF 2013 (EIPA, s.d.).

Em 2018, no que concerne ao número de usuários da CAF, segundo a base de dados da DGAEP, há registo de 425 usuários CAF, aplicando, pelo menos uma vez, este método, e 771 procedimentos de aplicação efetuados.

Existiam, no entanto, 238 usuários e 584 procedimentos não contabilizados por não estarem incluídos na base de dados do EIPA. A quinta e mais recente versão da CAF, que perdura até aos dias de hoje, é a CAF 2020, que veio substituir a CAF 2013 (EIPA, s.d.).

Esta nova CAF 2020 surgiu para melhorar as versões anteriores, aliada à partilha de conhecimentos e ao papel dinamizador da rede europeia das administrações públicas (EUPAN), onde a CAF se revê como o produto mais impactante desta rede, com grande visibilidade pela maneira como se melhora e avalia o desempenho das administrações públicas da Europa. O uso deste modelo também atravessou fronteiras além da Europa, tornando a evidência muito mais alargada. Com atualização de dados em 2019, contabilizaram-se 4.100 usuários da CAF registados, quer em países europeus, quer em países fora da Europa (DGAEP, 2019).

A CAF 2020 tem por base o modelo comprovado, já lançado em 2000, sendo esta a primeira ferramenta de gestão de qualidade europeia especialmente feita para o setor público. Modelo simples, generalizado, fácil de utilizar e de aceder, tratando todos os aspetos de excelência da

organização de forma a atingir a melhoria contínua. Esta versão foi revista e ajustada para responder melhor à evolução do desenvolvimento da sociedade e da gestão pública. As principais atualizações desta versão CAF 2020 são derivadas à transformação digital, vivacidade organizacional, capacidade de mudança, diversidade e sustentabilidade. Esta versão resulta da cooperação dos Correspondentes Nacionais da CAF dos Estados Membros da União Europeia, sendo que foi um grupo particular nuclear que deu origem à sua revisão. Apoiados pelo Centro Europeu de Recursos CAF do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), o processo foi promovido especialmente pela Bélgica, Áustria, Itália, Finlândia, Portugal e Polónia, bem como pelas Presidências da União Europeia (UE) da Roménia, Bulgária e Estónia (DGAEP, s.d.b).

No método da CAF, na conclusão da avaliação, são compreendidos 9 Critérios (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos, Pessoas, Orientados para os Cidadãos/Clientes, Responsabilidade social e o Desempenho-chave) onde são anexadas as pontuações dos subcritérios a elas reunidas. A sistema de pontuação proporciona à CAF a capacidade de aferir, de forma quantitativa, a qualidade de excelência da organização (Asencio, et al. 2021).

O primordial deste modelo é a análise holística que as instituições são capazes de determinar no que diz respeito ao desempenho, baseada na autoavaliação e diagnóstico dos pontos fracos e fortes, disposta por Nove Critérios identificadores dos aspetos relevantes a atentar para o estudo e a análise da organização, aliados à inovação e aprendizagem (DGAEP, s.d.b).

Os destinatários da CAF dizem respeito a qualquer instituição pública a nível local, regional e nacional que tencione atingir excelência e melhoria. Os objetivos da CAF são estabelecer uma cultura de excelência; progressivamente, implementar a lógica PDCA; concretizar o processo de autoavaliação, objetivando obter da organização um diagnóstico; e, por fim, realizar um diagnóstico que mostre os pontos fortes e fracos, detetando áreas a melhorar. É composta por nove critérios. Cinco correspondentes a Meios (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos), que determinam o que a instituição realiza e faz com as suas atividades para atingir efeitos desejados. Quatro correspondem aos Resultados (correspondentes às Pessoas, orientados para os Cidadãos/Clientes, da Responsabilidade social e do Desempenho-chave), avaliados através de medidas do desempenho e de perceção. Os oito princípios de excelência da CAF passam por: Orientação para os Resultados (foco no resultado, satisfação de todos os interessados); Foco no Cliente/Cidadão (foco nas necessidades dos usuários, envolvendo-os na melhoria); Liderança e constância de propósito (a liderança foca-se na clareza); Gestão por factos e processo (decisões baseadas na análise de informações e dados); Envolvimento e Desenvolvimento das pessoas (ambiente de valores e trabalho partilhados); Inovação, Aprendizagem e melhoria contínuas (objetivo permanente das instituições); Desenvolvimento de parcerias (outras entidades que possam ajudar a atingir objetivos); e, por fim, Responsabilidade Social (estar à altura das necessidades da comunidade global e local). As

atualizações mais relevantes da última versão da CAF dizem respeito à transformação digital, capacidade de mudança e agilidade organizacional e sustentabilidade (DGAEP, s.d.b).

Detalhamos, agora, especificamente, devido ao interesse que demonstra para o nosso estudo, o Critério 6 da estrutura da CAF, relativo aos Resultados orientados para os Clientes/Cidadãos, sendo composto pelo Subcritério 6.1 (Medições da percepção) e Subcritério 6.2 (Medições do desempenho) (DGAEP, s.d.b).

A palavra cliente/cidadão revela o complexo relacionamento entre a administração e a sua população. O indivíduo que usufrui dos serviços é visto como um cidadão, uma pessoa com deveres e direitos que deve considerar-se cliente, não somente no ambiente do desempenho de serviços em que escolhe a posição de utilizador e/ou beneficiário do préstimo, bem como no ambiente em que se vê a desempenhar obrigações e deveres, tendo direito a um tratamento baseado na cortesia e justiça, não descuidando os interesses e proveitos da instituição. Esta complexa relação é, por vezes, inseparável, sendo traçada como uma ligação cidadão/cliente. São, estes, os beneficiários e os destinatários da diligência, serviço, produto ou atividade organizacional do ramo público, os quais necessitam de identificação, não estando, propriamente, limitados somente aos principais usuários dos serviços prestados (DGAEP, s.d.b).

É no Critério 6 que são descritos os resultados atingidos pela organização relativamente à satisfação dos seus usuários, quer relacionada com a organização, quer com os serviços ou com os produtos disponibilizados. A CAF distingue efeitos de desempenho e de percepção. E medição direta da satisfação, no ramo público, tem grande importância na melhoria da prestação de serviços, obtendo, assim, os resultados de percepção. Quanto aos resultados de desempenho, são compiladas e somadas informações acerca da satisfação dos clientes e dos cidadãos, tendo em consideração indicadores de desempenho, sendo que é a trabalhar na melhoria dos resultados desses indicadores que se conduz à maior satisfação dos munícipes (DGAEP, s.d.b).

Em termos avaliativos, este tópico 6 considera o alcançado pela instituição para considerar as expectativas e necessidades dos cidadãos, através de resultados de Medições da Percepção (Subcritério 6.1) e de Medição do Desempenho (Subcritério 6.2) (DGAEP, s.d.b).

Em relação ao Subcritério 6.1 - Medições da Percepção – a direta medição da percepção da satisfação dos clientes é de grande consideração. Esta medição tem o objetivo de obter as informações e feedbacks sobre os aspetos do empenho organizacional, sendo, maioritariamente, realizada por inquéritos de satisfação aos cidadãos. Este subcritério compreende se a instituição realiza as medições e as divulga nas áreas diversificadas, nomeadamente a acessibilidade, a imagem da organização, a participação dos munícipes, o desempenho da equipa, a transparência dos resultados, a qualidade do produto e as competências de inovação, digitalização e agilização da organização (DGAEP, s.d.b).

Acerca do Subcritério 6.2 - Medição do Desempenho – para além da direta medição da percepção dos clientes, a qualidade dos serviços dispensados pode ser medida através de índices de

gestão de desempenho, podendo ser usados resultados medíveis dos indicadores de gestão, tais como o prazo de processamento, de espera e o número de reclamações. A CAF dá-nos uma visão generalizada dos exemplares de indicadores internos que calculam o desempenho, afim do atendimento das expectativas e necessidades dos cidadãos, tendo em conta poderem ser aprendidas lições baseadas em medições acerca da qualidade do produto ou serviço prestado, do envolvimento das partes interessadas, bem como da transparência e acessibilidade (DGAEP, s.d.b).

Posto isto, desta forma, foi possível mostrar alguns modelos de gestão de desempenho, a realçar que a CAF é o único modelo exclusivamente destinado ao ramo público.

1.3. CAF e a Administração Local

A primeira abordagem foi feita pelo EIPA em 2003, tendo obtido 156 respondentes, num universo de 500 utilizadores, no que diz respeito à Administração Central e Local. Este modelo é aplicado, em parte, numa proporção de 50%, por consultores externos e internos, EIPA, entre outros utilizadores da CAF. Verifica-se um maior compromisso por parte das entidades competentes do país, uma vez que se procede à criação de minutas, formação e guias (EIPA, 2003).

Em 2005, o número de respondentes passou para 131, entre 900 usuários da CAF (EIPA, 2005). Assim, reflete-se o impacto da utilização de atividades de apoio aos usuários, onde estes reclamam cada vez mais documentação e estratégias. Através de ações de melhoria é revelada motivação e necessidade de validação externa, uma vez que cerca de nove em cada dez utilizadores CAF introduziu ações e planos de melhoria em resultado da implementação desta escala, sendo que 95% tencionam repetir esta aplicação, destacando uma unidade de boas práticas (EIPA, 2005).

Indo de encontro ao estudo feito pelo EIPA, em 2011, o número de usuários CAF era de 1.750, com 407 respondentes, sendo evidente a influência da intervenção das entidades nacionais e de suporte, a par da carência de mais apoio político para a geral agregação da cultura TQM nas organizações. É originado o PEF (Feedback Externo CAF), assim como o nome indica, ferramenta de validação externa à CAF, esperando-se resultados futuros. Pela primeira vez, tentou calcular-se o impacto da CAF, tendo em conta a cultura de excelência das instituições públicas, sendo que, em 45% das organizações, os colaboradores sentiram o choque impactante da TQM, necessitando de um estudo mais aprofundado e com mais envolvimento da população. Por fim, cerca de 6,7 em cada 10 usuários estão satisfeitos com o uso da CAF, sendo que mais de 60% das instituições julgam que as ações de melhoria trazem melhor funcionamento e impacto nos resultados alcançados, 86% referindo que pretendem usar novamente a CAF (EIPA, 2011).

De salientar que, das análises e estudos expostos, no que diz respeito aos proveitos obtidos por meio da CAF, evidencia-se que mais de 60% das instituições ponderam que as ações de melhoria levadas a cabo surtiram efeitos e tiveram muito impacto no resultado e funcionamento alcançados (EIPA, 2011).

Em 2019, de acordo com o EIPA, foram contabilizados cerca de 4.100 utilizadores da CAF registados, tanto na Europa, como em países fora da Europa. Esta nova versão resulta da colaboração intensiva entre os Estados Membros Da união Europeia e os Correspondentes Nacionais da CAF, cabendo ao grupo nuclear encarregar-se da sua revisão. Com especial agradecimento à Áustria, Finlândia, Bélgica, Polónia, Itália, e Portugal, com apoio do Centro Europeu de Recursos CAF, pertencente ao Europeu de Administração Pública (EIPA), onde o procedimento foi intensa e vigorosamente desenvolvido pelas Presidências da União Europeia da Roménia, Bulgária e Estónia, com o objetivo do modelo CAF orientar e encaminhar as organizações públicas para o alcance dos melhores resultados possíveis (EIPA, 2020).

Neste seguimento, importa relevar que o EIPA, na qualidade de regulador europeu legítimo devidamente classificado e credenciado para certificar o suporte e promoção ao nível do uso do modelo CAF, se empenha na ação de produzir e divulgar material de apoio, tais como guias, manuais, minutas, modelos, entre outros, na sua propagação e promoção por via da formação e pelo meio do site eletrónico, podendo contar com um grupo de técnicos especialistas com aptidão para a partilha de informação, a fim de transpor obstáculos (EIPA, s.d).

Segundo as ideias de Lee (2005), para além de catalogar um conjunto de embaraços e dificuldades inerentes à sua execução, particularmente relacionadas com o contexto organizacional e com a planificação, o procedimento de avaliação por etapas e seleção do método ou métodos de apreciação a execução, crê no futuro da CAF e atenta para a carência de ter presente que os choques indiretos daí providentes são muito significativos. No entanto, revelando-se a sua medição muito completa, sendo a supervisão de resultados é necessário e importante, mas nem sempre possível.

Por sua vez, Pollitt, Bouckaert e Löffler (2005), narram que é essencial compreender e avaliar a carência para a valorização das organizações públicas, bem como o impacto no melhor desempenho alcançado através de sistemas de medida ajustados, como, por exemplo, por sistema de inquéritos, à semelhança da intensiva investigação quanto aos efeitos da CAF, certificando que a parcela da qualidade faz parte da agenda política da Europa. Reforçam a influência de atentar à qualidade e quantidade de outputs, assim como mencionar os *outcomes*, tendo como referência o ciclo de explicação de serviços e de políticas que abarca, no mínimo, a decisão, a avaliação e a produção. Aliás, Thijs e Staes (2006), evidentes promotores da CAF junto do EIPA, apelam ao aprofundar do estudo com o intuito de aclarar a relação entre os resultados e as ações de melhoria, a ligação entre os Meios e os Resultados da avaliação da

qualidade institucional, os impactos e a lógica de causalidade oculta entre ações de melhoria e o progresso do desempenho obtido através da aplicação do modelo CAF.

No que concerne à estrutura da CAF, assumida como um instrumento TQM hábil para ser escolhida pelas instituições públicas da União Europeia, realçando os seus benefícios e vantagens, dá-se relevo a Androniceanu e Sandor (2006), os quais, na Roménia, investigaram a reforma da Administração Pública com base na TQM, por meio da CAF, identificando certos ganhos à volta do processo de desempenho e atenção no cidadão. Desde logo, treinaram a CAF num universo de 280 pessoas, de seguida, um *outcome*, manifestado em 24 pedidos para execução da CAF voluntariamente.

Da mesma forma, Benmansour (2011), relativamente à França e Vrabková (2013), relativamente à Dinamarca, Polónia, Portugal e Bélgica, relevam o forte potencial do modelo CAF como instrumento da TQM no setor público, em todas as suas área de ação, sendo que, embora a organização política, organizacional e ideológica francesa não seja bastante impermeável a estas ideias globais (anteriormente fixado a uma tradição de filosofia e pragmatismo), notam-se provas e evidências no que diz respeito à integração de ferramentas de desempenho no setor público, olhando, sempre, ao ponto de vista do cliente.

No que concerne aos resultados conseguidos pelas instituições depois do respetivo procedimento de autoavaliação, os seus efeitos e o aumento obtido em sede da CAF, escasseia ainda mais a literatura correspondente. Mesmo assim, os investigadores da CAF Survey, Staes e Thijs (2006), certificam a existência de ações de melhoramento efetivas, no que diz respeito às organizações do ramo público da Europa, procurando o incremento do desempenho e apontando para proveitos do acompanhamento do *benchmarking* e das boas práticas atingidas. Estes autores, relativamente à versão primária feita a nível da implementação do modelo CAF, destaca o compromisso dos Estados Membros nesta temática, através da fundação de organismos nacionais que suportem a implementação da CAF. Estes investigadores indicam que em 87% dos casos, a CAF ocasionou exercícios e atividades de melhoria suportada, sendo verdade que nem sempre é fácil efetuar o devido *follow up*, uma vez que tais guias indicadores nem sempre asseguram que existe melhoria do desempenho da própria organização.

Staes e Thijs (2006), com o intuito de assegurar se as ações e planos de melhoria de desempenho nas organizações são determinadas pelo modelo CAF e pelo esclarecimento sobre a qualidade organizacional, uma vez que 80,5% das práticas positivas se centram nos critérios referentes aos Meios (sendo que 19,5% são referentes aos Resultados), validam a implementação da melhoria da qualidade nas instituições, sabendo, à partida, que o principal objetivo desta prática de TQM abarca a melhoria da qualidade institucional.

No ano de 2007, foi realizado o III Evento CAF, em Lisboa, onde Staes (2007) deu a conhecer o instrumento da CAF como uma ferramenta *bottom-up* na visão europeia da qualidade no ramo público, partilhando a deteção de quatro níveis de convergência com base em Brunson (1989) e

Pollitt (1990), visando avaliar e aperfeiçoar a transformação gradual do modelo. Esses níveis são: nos Estados Membros, a convergência de diálogo acerca do nível da CAF; a convergência de deliberação sobre a forma como é introduzida a CAF a nível nacional, pelos Estados Membros; a convergência da prática, enquanto exemplo aplicado por 1030 organizações do setor público Europeu no ano de 2007; e, por último, a convergência de resultados, apurando se a utilização da CAF aumenta a excelência das organizações, nos seus diferentes ramos (DGAEP, 2006).

Tendo em conta o estudo CAF Works, feito em 2006, além das 29 boas práticas estabelecidas em quinze países, o autor aproximou-se a dados anteriores ao ano de 2005, onde 104 instituições revelaram que a CAF trazia à organização melhorias sustentáveis (sendo que apenas 12 instituições responderam negativamente à exposição), especialmente, traduzidas na inserção de inputs no procedimento de planeamento hábil da organização, exprimidas na execução do plano de ação real e efetivo que está próximo aos resultados provenientes da CAF, assim com uma efetiva melhoria do processo e desempenho de liderança (DGAEP, 2006).

Existe convergência no uso da CAF nos quatro níveis catalogados, como reflexo da transformação do instrumento, dos resultados averiguados e da sua qualificação, como exemplo *bottom-up* de ajustamento Europeu, objetivando assegurar standards que possibilitem garantir que a gestão da organização está em crescimento. Com a intenção de defender e incentivar esta transformação, aconselha a execução de esforços suportáveis nestes quatro níveis de convergência indicados (DGAEP, 2006).

Matei e Lazar (2011), em verificação da existência de pontos convergentes entre as ferramentas de TQM usadas no setor público em países do sudoeste da Europa, ISSO 9001, EFQM e CAF, indicam que os países referidos, excetuando a Bulgária, atingiram melhor desempenho organizacional, especialmente por meio da avaliação do contentamento do cidadão. Acrescentam que a qualidade na Administração Pública, crucial no que respeita à transparência, eficiência e credibilidade, é indispensável para autenticar a administração, indicando mais atribuições e maior motivação dos colaboradores institucionais, em reflexo da convergência da lei da Europa com a lei nacional (Matei e Lazar, 2011).

Daunoriene e Zekeviciene (2015), tendo em conta os efeitos da CAF a nível europeu, mais propriamente no setor público administrativo da Lituânia, pretendem alcançar os contactos existentes, ou não, entre o efeito do desempenho dos serviços públicos e o contentamento dos cidadãos, concluindo que são determinantes na qualidade dos serviços a prática do desempenho e a satisfação do usuário do serviço. Por fim, é de ter em conta, essencialmente, a fixação de instrumentos de desempenho, a Norma ISO 9001 e a CAF, mas de modo a que as práticas originem efeitos imediatos (como, por exemplo, a qualidade do cumprimento da informação pretendida ou o tempo que o cidadão espera), bem como o estudo dos indicadores de desempenho estabelecidos na perspetiva do utilizador.

Van der Wiele, Boselie e Hesselink (2002), apontaram para a probabilidade do desempenho de um determinado serviço poder ter efeito nos resultados e Kaynak (2003) confirma a existência de relacionamentos positivos entre a qualidade da organização e as práticas de gestão do desempenho.

Depois da terceira revisão efetuada à administração central da Roménia, em 2013, Popescu, Popescu e Popescu (2017), analisando a introdução da CAF, tencionam determinar o efeito da adoção deste modelo no que diz respeito ao alcance da excelência e quanto à inovação e à investigação, como a avaliação da capacidade da CAF 2013 enquanto instrumento facilitador de informação no que toca aos desafios e riscos das instituições. Assim, apuramos que há um grande preenchimento dos critérios base assentes no modelo CAF, no entanto, não foi assimilada verdadeiramente a cultura TMQ na organização deste modelo de qualidade, pois a evolução nos critérios dos Resultados, orientados em prol da organização e das pessoas, apesar do desenvolvimento dos critérios dos Resultados destinados para os cidadãos e para os processos, originaram um nível baixo de incremento da CAF 2013, especificamente na Roménia (Popescu et al., 2017).

Reconhece-se que a CAF é uma ótima ferramenta de autoavaliação, com aptidão para fazer crescer o desempenho e a qualidade, atingir a excelência e a competência, concluindo que a qualidade da investigação requer a execução de mais do que um sistema de gestão, uma vez que todos os resultados de cada fase de autoavaliação proporcionam, na fase de implementação, realmente, informação muito significativa para a determinação dos desafios vindouros que as instituições possam ter de enfrentar (Popescu et al., 2017).

Através da revisão de literatura, nomeadamente as pesquisas efetuadas com base em benefícios da CAF e a continuidade do uso deste molde, verifica-se que há posições opostas na área científica. Apesar do modelo dar um novo entusiasmo ao uso da avaliação na Administração Pública, segundo Macur e Radej (2017), para muitos dos usuários da CAF, a motivação foi-se perdendo, devido a dificuldades encontradas no processo de autoavaliação.

No que toca à divulgação deste método, os Estados Membros da União Europeia esforçam-se na divulgação e promoção do uso da CAF, apontando que a CAF é o modelo mais reconhecido e distinto para os governantes e gestores públicos (Asensio, et al., 2021).

A CAF é uma ferramenta gratuita, feita para apoio das instituições do ramo público a otimiza a o seu desempenho usado em todas as áreas, para os níveis federal/nacional, local e regional, podendo ser utilizada por qualquer instituição pública de qualquer lugar do mundo. Emprega-se para iniciar o processo avaliativo, examinando-se como é que a instituição deve criar a sua gestão da qualidade, as suas estruturas, a fim de determinar quais os pontos fortes e os pontos menos fortes, para serem implementadas as medidas de mudança e melhoria (Asensio, et al., 2021).

É um modelo simples, apropriado para instituições do ramo público que querem implementar técnicas gestoras do desempenho, encorajando a aprendizagem da organização e a melhoria da qualidade. Para alguns peritos, a autoavaliação é um método que alberga as características mais especializadas da instituição e da prestação de serviços, melhorando a qualidade dos mesmos, servindo de elo entre outras ferramentas de gestão de qualidade, a fim de apurar se os cidadãos que prestam serviços são formados e apoiados e se desempenham da melhor forma as suas funções na Administração Pública (Asensio, et al., 2021).

No que concerne ao implemento de instrumentos TQM, é pertinente o contributo de Psomas et al. (2017) no estudo da realidade grega local, onde verificaram, ainda, que: em termos de adoção das TQM, os fatores mais estabelecidos são o comprometimento da gestão de topo, a liderança, o planeamento, o foco no cidadão, o conhecimento e a estratégia de qualidade; quanto aos resultados da TQM atingidos pelos municípios, estes situam-se a um nível médio, excetuando a satisfação dos funcionários, refletindo níveis baixos, considerando-se que os lucros, que dizem respeito ao efeito na sociedade, advêm do modelo da respetiva instituição, tendo em conta a qualidade de desempenho, a satisfação do cliente e o desempenho operacional; por último, a TQM tem grande valor e impacto no melhoramento da qualidade organizacional, no progresso do desempenho, nos proveitos da sociedade e na melhor satisfação dos funcionários, sentindo-se melhoria ao nível da satisfação do cidadão. Assim sendo, os autores referem o nível mediano de adoção da TQM pelos respondentes municípios, uma vez que a introdução da TQM tem forte afluência ao nível dos proveitos obtidos pelas instituições públicas, excetuando a satisfação dos colaboradores, não havendo, por sua vez, uma mudança efetiva de padrão para a gestão TQM (Psomas et al., 2017).

No entanto, é de referir que persistem estudos e análises que refletem a escassez de preocupação das Autarquias Locais, não esquecendo a promoção pela Administração Central, no que diz respeito à introdução do modelo CAF, em especial relação com a falta de formação, motivação, comunicação e busca do desempenho e da excelência no desempenho do setor público, tornando-se preocupante conduzir a um paradigma recente da administração pública nas suas distintas vertentes, estando incluída a gestão de qualidade (Kloviene, Gimzauskiene, Stravinskiene & Misiunas, 2016; Matei & Balaceanu, 2014). A investigação considera que os proveitos da CAF no setor local público, apesar do esforço e apoio da administração central, ainda não são visíveis (Spacek, 2007).

Em 2006, no estudo CAF Works do EIPA, Staes (2006) destaca o desempenho no melhor serviço para os munícipes através do incremento da CAF, onde apresentou um leque de boas práticas no que concerne à Administração Pública Local Europeia. A destacar: Viena, na Áustria, atingiu melhoria nos tópicos relativos aos cidadãos e resultados chave, usando ferramentas de medição simples; Faenza, na Itália, traduziu um impacto positivo relativamente aos processos implementados em conjunto com parcerias, na formação de colaboradores, de meios de análise de outputs, de realização de carta dos serviços e descomplicação de procedimentos; Chomutw,

na República Checa, usou um modelo de indexação para avaliação dos resultados ganhos, quer da parte externa, com clareza e evidências no que respeita às competências dos municípios, quer da parte interna, com satisfação do cliente e incentivo dos colaboradores; no Porto, em Portugal, salienta-se a melhoria dos efeitos inerentes à população, no sentido de desenvolver parcerias conjuntas e unir os cidadãos no desenvolvimento da prestação de serviços públicos, para ressaltar reuniões laborais permanentes, metas operacionais, estratégias de comunicação e formação; em Madrid, na Espanha, quanto ao plano de saúde do país, estabeleceram-se indicadores objetivos e subjetivos (sendo objetivos a vacinação dos colaboradores, o número de *check ups* e os meios de informação, e subjetivos a colocação do cidadão no procedimento através de questionários, objetivando o alcance da excelência de resultados na condição de liderança, processos, recursos e promoção da saúde); e, por último, Krosco, na Eslovénia, que instaurou um plano de melhoramento sedimentado em estratégias recentes de gestão de recursos humanos e na explicação de sistemas de comunicação para produção de resultados que beneficiem a população, sendo os resultados alcançados bons e intrínsecos ao cidadão (Staes, 2006).

Especificamente no ramo da Administração Local, atentando no estudo das relações de causa-efeito dos critérios do exemplar da CAF, Bugdol e Jarzebinsky (2010) procuram descobrir quais os critérios chave, sendo estes considerados os verdadeiros responsáveis para um real procedimento de melhoria do desempenho e introdução da TQM nas instituições, apurando a realidade de relações positivas e expressivas entre certos elementos da CAF no setor público, denotando que o efeito da Estratégia e Planificação na forma de gerir o pessoal é, de forma indireta, aguentado e permitido pela Liderança e pela influência dos gestores de topo.

Tendo em conta, ainda, o âmbito do ramo do setor público, no que toca aos efeitos do implemento da CAF, Wiśniewska e Szczepańskab (2014), confrontando diferentes instrumentos de TQM (a Norma ISO 9001, o modelo EFQM e o modelo CAF), estimam que a introdução da EFQM e da CAF evidenciam ganhos positivos, contribuindo para a promoção da verdadeira cultura de excelência, para benchmarking e para a desejada melhoria permanente. A CAF revela-se mais confiante e confortável para o ramo público e de forma inequívoca, prepara-o para o desenvolvimento da prestação do serviço público respetivo. Os efeitos positivos passam por resultados como os planos de melhoria, o inquérito de satisfação anual, as dimensões da qualidade e a formação da equipa de autoavaliação, não esquecendo as positivas tendências no que respeita aos resultados chave da qualidade, tais como as parcerias, os recursos, os processos e a liderança.

A Comissão Europeia alerta para a importância que tem um bom funcionamento da Administração Pública, tendo em conta que a sua insuficiência pode colocar significativos obstáculos no funcionamento e no investimento a nível local e regional, como, por exemplo, a inovação. Atentando ao ritmo das atuais transformações sociológicas, económicas e

tecnológicas, todas as administrações públicas se vêm obrigadas a fazer adaptação às realidades mais atuais (European Commission, 2017).

Uma vez ultrapassada a histórica da evolução e do desempenho, a contribuição de autores inevitáveis nesta área, a divulgação de medidas ocultas, bem como a caracterização de alguns modelos de gestão de desempenho, é possível precisar o contexto teórico desta investigação. Os impactos e resultados retirados via introdução da CAF, em realce da TQM, quer na Administração Pública, na sua generalidade, em Portugal, quer na Administração Pública Local, que, a posteriori, se atenta no contexto do desempenho no Município de Bragança.

1.4. Importância da Satisfação dos Cidadãos

Neste ponto abordamos a importância da satisfação dos cidadãos, tendo em conta o valor significativo que terá na parte prática deste estudo, explicado posteriormente.

No âmbito da nova administração pública, surgem novos movimentos teóricos acerca dos seus desafios atuais, que vão desde a rápida mudança tecnológica, as restrições orçamentais, a necessidade de sobrevivência e os diferentes riscos e ameaças (globais e assimétricas). Olhar para o serviço aos cidadãos como clientes ou consumidores, conter um bom desempenho institucional e elevar o papel do cidadão na sociedade, devem ser partes que completam as políticas públicas a seguir. Cada vez mais, diversas instituições públicas devem proporcionar um serviço com maior otimização, mais qualidade e maior desempenho, destacando o papel dos cidadãos no sentido de ir ao encontro do que se pretende, no âmbito da administração do setor público, na atualidade. Os cidadãos, através da satisfação das suas necessidades, contribuem na melhoria das instituições públicas, sendo que estas têm uma missão fulcral do auxílio à comunidade, em distinção com o setor privado (Gomes, 2018).

São de escassa relevância os estudos que refletem a importância do papel do cidadão, em Portugal, sendo estes referentes à imagem da satisfação do cidadão tendo em conta a qualidade da prestação de serviços, a fim de melhorar a qualidade da instituição pública (Carvalho & Brito, 2012).

Tendo em conta a modernização administrativa, a qualidade tem-se revelado uma sucessiva inquietação dos Governos, relacionada sistematicamente com a busca da união de eficiência, imperativos de eficácia e equidade com a satisfação dos cidadãos e das suas necessidades, que só por si, são diversificadas e, muitas das vezes, divergentes entre si (Sá & Sintra, 2008).

O princípio n.º 2 da CAF, focaliza no munícipe, uma vez que a organização se foca nas necessidades dos seus clientes, quer dos ativos, quer dos potenciais, tencionando incluí-los no progresso dos serviços e produtos e no melhoramento do desempenho da própria instituição (Gomes, 2018). Procura-se apoiar o ramo público em prol do ganho de todas as partes de

interesse, em geral, e dos clientes/cidadãos, particularmente (European Institute of Public Administration, 2012).

Tendo em conta o papel dos cidadãos no desempenho da organização, tem-se vindo a assistir a novas maneiras de incrementação das relações entre as organizações públicas e os cidadãos. A nova administração pública, com enfoque no cidadão, é diferenciada da administração focado no cliente. O cidadão pode ser, ou não, utilizador dos serviços públicos especificados; no entanto, é parte de toda a comunidade, contribuindo e recebendo benefícios da administração pública. Os cidadãos são encarregues de deveres e direitos e, ao contrário dos clientes do ramo privado, não podem escolher um serviço alternativo com frequência, no caso de estarem insatisfeitos com o serviço público prestado (Coutinho, 2000).

Tendo em conta a evolução, é um objetivo responder às preferências dos cidadãos, de forma que este sejam parte integrante na melhoria do desempenho dos serviços (o'Flynn, 2007). São os cidadãos o foco da administração pública, a sociedade civil e a comunidade, existindo uma abordagem humanista e políticas públicas propícias à democracia (Robinson, 2015).

Atentando à nova gestão pública, a administração do setor público deve estar atenta aos aspetos além da produtividade e da racionalidade do mercado. O cidadão deve-se valorizar, distinguir-se como aquele que consome serviços e de bens públicos (Denhardt & Denhardt, 2000; Bryson & Crosby, 2014).

Os movimentos teóricos que fornecem relevo ao cidadão são o *Public Value Management (PVM)* e o *New Public Service (NPS)* (Bryson & Crosby, 2014). Os munícipes querem que o ramo público institua uma disposição de valores, designadamente, instituições públicas que originem valor e qualidade do desempenho no alcance dos resultados da comunidade, sendo essencial a posição dos governos em relação à sociedade (Moore, 2003, 2004, 2012). As estatísticas a seguir pelas instituições do ramo público devem fazer com que os cidadãos cooperem nas opções e nas escolhas sociais, existindo um procedimento de produção social de forma a se alcançar os comuns interesses dos cidadãos (Stoker, 2006).

A política deve ser valorizada como uma forma de coordenação social, para a existência da valorização pública, de maneira a autorizar que os cidadãos colaborem e escolham muito para além do dever social de "votar". A permissão popular e social pode ser alcançada transversalmente a diversas formas de deliberação e de consulta públicas, para obtenção da confiança do munícipe e para que este seja dinâmico nas práticas e políticas das instituições públicas (Stoker, 2006).

A nova onda de melhoramento centralizou-se na explicação e definição de quais são os préstimos a servir e fornecer, objetivando o alinhamento dos requisitos e necessidades dos clientes com o da oferta disponibilizada (Walle, 2018).

Bouckaert (2013), também dá ênfase à confiança das instituições do ramo público nos seus cidadãos, ou vice-versa, sendo este um mecanismo fulcral da comunidade em que o domínio da confiança deve ter impacto nos *outcomes*.

Para melhor desempenho do ramo público, assim como para a demonstração da qualidade das instituições, atentando às experiências e às expectativas do serviço, a importância da satisfação do munícipe é cada vez mais importante. Com o objetivo de mostrar que a gestão do desempenho das organizações públicas influencia positivamente, e não negativamente, a percepção dos munícipes acerca dos serviços públicos (Gomes, 2018).

Para que uma instituição melhore a sua qualidade do desempenho aos olhos do cidadão, é necessário a medição da satisfação e das percepções dos clientes/cidadãos, desenvolvendo feedbacks por meio de uma grande variedade de ferramentas de consulta, de maneira a apoiar a tomada de decisão (Coutinho, 2000).

Cada vez mais, as organizações públicas devem produzir um serviço de qualidade junto dos seus munícipes e da sociedade em geral, otimizando os índices de eficácia e de eficiência, procurando ir de encontro a princípios que sejam orientados para a nova administração pública, através do adequado procedimento de desempenho. Uma administração pública direcionada para os cidadãos, procurando envolver o munícipe no melhor desempenho da instituição. O cidadão tem um papel essencial no desenvolvimento e na melhoria das instituições do ramo público, permitindo que estas instituem os seus modelos de qualidade, eficácia e eficiência, baseadas nas opiniões e expectativas dos munícipes. Para que tal aconteça, é imprescindível medir a satisfação do cliente, para promoção de feedbacks, recorrendo a ferramentas de consulta, como, por exemplo, questionários. Também a implementação e monitorização das medidas e o procedimento dos ajustes imprescindíveis, é de grande importância, assim como a revelação dos resultados atingidos, junto da comunidade (Gomes, 2018).

Para Oliver (1997), a satisfação é explicada como a reação daquele que consome após a sua concretização, com o intuito de compreender se as características consideram as suas necessidades. Enquanto experiência o consumo, o cidadão confronta os ganhos obtidos com o que estava esperado. Independentemente do quanto é difícil definir o significado da palavra qualidade como um termo universalmente aceite, devido às suas características, esta é omnipresente. A qualidade de um serviço demonstrou-se um instrumento fundamental de marketing para atingir a diferença e a promoção da fidelidade do cidadão (Zeithaml & Parasuraman, 2004).

Acredita-se que a qualidade é frequentemente o antecedente da satisfação, particularmente através de julgamentos de qualidade positivos dos consumidores, com base em resultados empíricos e no desenvolvimento conceptual da qualidade do serviço (Schneider e White, 2004).

No setor privado, a qualidade é vital para a sobrevivência à concorrência. No entanto, cada vez mais, esta ideia se aplica ao setor público, devido às estratégias de reforma da administração pública (Löffler & Vintar, 2004).

Os esforços para melhorar a gestão pública são realizados na esperança do alcance de benefícios palpáveis, com a existência de uma cultura de contínua melhoria, maior pensamento estratégico acerca de objetivos e de missões, melhor atendimento ao cidadão e níveis sustentados de desenvolvimento. As especialidades da administração pública influenciam os conceitos da qualidade do desempenho elaborados e descritos metodologicamente em diversas ferramentas de gestão da qualidade para as organizações públicas. (Caddy e Vintar, 2002).

É difícil equilibrar as necessidades complexas, as demandas e desejos dos cidadãos, da sociedade e das comunidades como um todo, os recursos, a capacidade, as habilidades técnicas e os requisitos legais das organizações e dos cidadãos responsáveis pela obtenção de serviço de excelente qualidade. Este pensamento reflete-se em várias ferramentas de gestão de qualidade, como modelos de excelência, exigindo que a tomada de decisão pública e a elaboração de políticas públicas que sejam mais inclusivas e mais participativas para os interessados (Gaster & Squires, 2003).

A implementação do conceito de qualidade é exigente, alguns afirmam ser irrealista, outros, acautelada e preventiva. Diversas abordagens semelhantes à qualidade completam o foco das três fases evolutivas da qualidade no ramo público: qualidade no sentido do respeito às normas e procedimentos, qualidade no sentido da eficácia e, por fim, qualidade no sentido da satisfação do cliente (Löffler, 2002); sendo, esta última fase, a que mais importância tem para o presente estudo.

Como apontam Denhardt e Denhardt (2003), o Governo deve prestar contas ao interesse público de uma forma ampla e alargada, não somente ao interesse do próprio cliente ou consumidor individual.

Flynn (2002), alerta para as contradições e oposições na orientação e direção do cidadão/cliente ao discutir potenciais tensões, em primeiro, relação entre orçamentos e qualidade; em segundo, entre políticos, prestadores de serviço e consumidores; por último, compensações potenciais entre personalização e igualdade de tratamento. Milakovich (1995), descreve o conceito de serviço público de total qualidade, salientando, também, que a conciliação das exigências vindas de vários grupos interessados, obriga os políticos a ter que conciliar múltiplos objetivos, contraditórios e, muitas vezes, vagos.

O conceito de qualidade baseia-se na confiança, na acessível participação dos interessados, na coordenação e na comunicação, que tenta explicar e aprender o que é, ou não, viável. O conceito requer o levantamento e a avaliação das necessidades de todos os interessados (Denhardt e Denhardt, 2003). Beam (2001), acredita que nem toda a participação tem significado, pois nem todas as participações atingem a satisfação dos lesados, nem a melhoria do desempenho, tão

pouco o aumento da produtividade. Flynn (2002), aconselha a considerar a natureza do serviço, mantendo e desenvolvendo um relacionamento que dê aos destinatários ou consumidores do serviço o controlo sobre o serviço, quanto eles desejarem. Acrescenta que o serviço pode ser mais reagente e responsivo caso haja um relacionamento de consumo, do que, apenas, um relacionamento de dependência. Contesta que certos gestores usam o facto de um serviço ser definido pela Lei, como motivo para não permitirem a escolha aos consumidores do serviço.

Quando a discussão acerca das especificidades da gestão da qualidade na administração pública se difunde, deve estar-se ciente do facto de que os instrumentos de gestão da qualidade que foram modificados para as autoridades públicas, não são estabelecidos em bases diferentes dos instrumentos de qualidade do sector privado. Requerem uma abordagem sistémica real, em vez de formal, que tenha em conta as partes interessadas, quer internas, quer externas. O seu objetivo é equilibrar as capacidades internas duma organização com os requisitos e capacidades do ambiente externo, que é tradicionalmente elaborado nas teorias gerais de gestão (Gaster e Squires, 2003).

Para Beam (2001), primeiramente, para que uma instituição satisfaça os cidadãos afetados, as suas necessidades e os desejos devem ser averiguados, ou seja, ouvir o que os usuários dizem e sentem, as informações precisas e a avaliação das suas necessidades e desejos. Em segundo, quem pratica a gestão da qualidade deve resolver questões acerca da participação, adquirindo dados empíricos relacionados ao problema de acordo com elas, inclusive, dimensões governamentais.

2. Qualidade e Satisfação dos Serviços Públicos: Contexto de Análise

No que diz respeito a este estudo, após a revisão do enquadramento bibliográfico, damos, agora, atenção mais rigorosa ao contexto em análise. Este capítulo aborda a evolução histórica, legislativa e alguns dos exemplos de modelos gestores de desempenho aplicados na Administração Pública, focando os efeitos obtidos por meio da incrementação da CAF, no domínio da Administração Pública em Portugal. Foi fim, referimos a qualidade específica da CMB.

2.1. História, Legislação e Modelos de Gestão de Qualidade em Portugal

Na década de 60 é notória a evolução do desempenho em Portugal, quando o setor privado considerou e prestigiou o tema da qualidade nas suas organizações, destacando, em 1963, a fundação do Grupo de Trabalho de Controlo da Qualidade, e em 1969, a criação da Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial que, em 1970, se uniu à European Organization for Quality Control. No decorrer da década de 80, o assunto em torno da qualidade transbordou no setor privado, começando a iniciar-se nas organizações do setor público, começando a haver uma transformação de paradigma (Saraiva et al., 2010).

Uma Administração centralizada e burocrática transforma-se numa Administração prestativa de serviços, com características de descentralização e sob orientação dos fundamentos da TQM, sendo que foi estabelecido o Sistema Português da Qualidade (SPQ), em 1983, considerado um potente estimulador da expansão da gestão de desempenho no nosso país. Posteriormente, já na década de 90, o desempenho traduz-se em gestão, uma vez que a Norma ISSO 9001 unifica o instrumento e a certificação manifesta o reconhecimento exterior (Esteves, 2011).

Em 2002, após o extermínio do Conselho Nacional da Qualidade e do Observatório da Qualidade, é de constatar que a certificação foi um fenómeno genuíno. O Diretor da Qualidade, acerca da Gestão de Topo, é detentor de um papel recente enquanto recurso facilitador e formador, uma vez que o movimento do desempenho aumentou sucessivamente nos últimos 40 anos, aumentando a sua área de ação, com realce na última década, especialmente para o ramo público, sendo, mais recentemente, incluído no setor social (Saraiva et al., 2010).

Em suplemento, deve considerar-se um leque de exigências interligados ao desempenho, enquanto agente dinamizador das instituições portuguesas, privadas e públicas, sendo estas exigências: a envolvimento da gestão de topo; a propagação transversal da política de

desempenho, com a realização de normas com inclusão das empresas; astúcia nacional para o desempenho, regulação e prestígio da certificação, entre outros (Saraiva et al., 2010).

A Administração Pública Portuguesa não é estranha à temática do desempenho, sendo pertinente atentar às etapas distintas referentes à sua transformação gradual, considerando a atividade legislativa procedida. Na década de 80, a Administração Pública atenta no problema do desempenho, transitando-se do método burocrático para um molde de qualidade de desempenho total, como Administração que presta serviços, baseada na Reforma da Administração Pública, efetiva em 1986, fundamentada na simplificação de procedimentos e desburocratização. (Esteves, 2011; Rocha, 2010).

A excelência do desempenho sobressai nos serviços públicos através da aquisição de um grupo de medidas refletidas na atividade das instituições públicas, a realçar: a origem do Conselho Nacional da Qualidade; a adesão à Carta da Qualidade dos Serviços Públicos; a documentação, “Administração Pública e Qualidade”, com identificação dos objetivos do desempenho e a “Gestão da Qualidade e Listas da Verificação da não Qualidade”; e, por último, os “Prémios da Qualidade dos Serviços Públicos” (Esteves, 2011; Rocha, 2010).

Para Esteves (2011), no período compreendido entre 1997 e 2002, a Administração Pública em Portugal passa à etapa dos modelos de gestão de excelência, impulsionadores dos princípios generalizados de ação da Administração Pública perante a modernização administrativa e os cidadãos – Decreto-lei n.º 135/99, de 22/04 – e da organização do Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos, para facultar mecanismos demonstrantes de excelência nos procedimentos, bens e serviços, sistemas, indo de acordo a um grupo de princípios gestores eficazes e a uma atividade desburocratizada – Decreto-lei n.º 166-A/99, de 13/05.

Na década de 90, o tema do desempenho tem mais relevo junto das Autarquias Locais, com foco em dois seguimentos: a incrementação da promoção da qualidade nos serviços e a incrementação da participação da população (Rocha, 2006; Sousa, 2007).

O implemento das boas práticas na administração reclama uma abordagem distinta, pois as Autarquias Locais padecem de autonomia patrimonial e financeira, tendo a capacidade regulamentar – artigo 241.º Constituição da República Portuguesa (CRP) – e, sendo detentoras de competências e atribuições próprias – artigo 235.º CRP e Lei n.º 75/2013, de 12/09 – não impedindo a Administração Central em sede de transferências visíveis nos orçamentos municipais, demorando e complicando o procedimento de alteração do funcionamento da cultura da instituição (Sousa, 2007).

O desempenho na Administração Local depende de elementos que trazem complexidade na sua implementação, dos quais: gestores com perfil especial e o segmento de clientes; uma forma confusa de negociar entre todas as partes – interlocutores, governo e munícipes; as especificidades de cada região, que devem ser atentadas; uma extensão de competências e

atribuições, originando diversidade ao nível da prestação e pluralidade das estruturas da organização (Gaster, 1996; Rocha, 2006; Sousa, 2007).

No que toca às ferramentas disponíveis para a promoção do desempenho, a Administração Pública em Portugal acompanha a repetição internacional da qualidade, destacando a adoção de vários modelos de gestão, entre os quais a Norma ISO 9001:2015, o método EFQM e o modelo CAF (Godinho & Neto, 2001; Saraiva et al., 2010; Sousa, 2007).

Denotam-se uma série de ganhos e benefícios inerentes a um SGQ quando se faz a revisão da matéria do desempenho nos seus termos generalizados, como, por exemplo, a excelência da qualidade do serviço e/ou produto, em consequência, mais satisfação do utilizador (Pires, 2004).

Godinho e Neto (2001) julgavam adequado à melhoria de desempenho dos serviços do setor público um conjunto de instrumentos TQM, como, por exemplo, a Norma ISO 9001, o método EFQM ou o modelo CAF, todos com enfoque no utilizador, dando importância aos sistemas de medir a qualidade e a afetação de recursos humanos. As ferramentas de gestão total da qualidade não serão mais difíceis de incutir do que qualquer uma das estratégias que se destinem à mudança (Cândido e Santos, 2011).

De realçar a promoção da iniciativa da Associação Portuguesa para a Qualidade, onde se elaborou uma estrutura de conhecimento acerca das tendências e diretivas evolutivas do desempenho português, com apresentação de um método conceitual de desempenho para Portugal. Tem os seguintes alicerces: as políticas públicas cooperam de forma direta no desempenho, sendo que este depende, também, da administração das instituições - as quais fecham os referenciais deduzidos de desempenho, depois da escolha respetiva - e por meio indireto dos critérios associados às pessoas - abarcando as entidades responsáveis e a formação relacionadas com o termo da qualidade; e, o conceito de desempenho é fulcral para a intervenção dos quatro domínios - pessoas, políticas públicas, organizações e desempenho em Portugal (Saraiva et al., 2010).

Considerando os coeficientes de impacto, sendo estes a contribuição de cada critério em relação aos demais, manifestos no enunciado modelo conceptual, o possibilitaram o alcance dos termos a seguir descritos: as políticas públicas são relevantes no desempenho da qualidade em Portugal; o conceito de desempenho influencia os quatro âmbitos de forma semelhante, sendo que, para as pessoas, a incorporação do desempenho provém das entidades que promovem a formação, sendo veículos condutores de informação e experiência de faculdades; e, na estruturação do desempenho pela organizações, as abordagens escolhidas manifestam-se mais decisórias do que os referenciais adotados, sendo que o critério das pessoas se situa numa posição intermédia (Saraiva et al., 2010).

De acordo com dados, disponibilizados pela *International Organization for Standardization* (ISO) através do *ISO Survey*, reportados a 31 de dezembro de 2021, o número de entidades com

sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com a norma ISO 9001, a nível mundial, foi de 1 077 884 (ISO, 2021).

Weesi (2012) considera que a Norma ISO dá a garantia das boas práticas de gestão do desempenho e que a certificação assegura o reconhecer nacional e internacional do desempenho laboral efetuado.

Gomes (2009), que realça que a certificação, depois da avaliada da organização por uma entidade certificadora, atesta a execução de todas os requisitos que constam na norma referenciada e a inclusão dos princípios de gestão que correspondem à organização em causa. Silva (2009), conta que a reprodução da execução de SGQ foi favorável, no mercado, ao surgimento de diversas entidades autorizadas à certificação.

Quanto ao modelo EFQM é uma forma de gestão que se guia como facilitadora do incremento das medidas de desempenho no ramo público por ter uma perspetiva geral do que avalia. Entre 2004 e 2011, a APQ declarou 53 instituições portuguesas, onde foram distinguidas 29 organizações do setor público, três do âmbito local: CM de Águeda, com *Recognised for Excellence*, 4 estrelas em 2017 e com *Committed to Excellence* em 2009; CM de Lisboa, Departamento de Atividade Física e Desporto, Complexo Desportivo Municipal do Casal Ventoso, em 2017 e em 2008, Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança de Obras, com *Committed to Excellence*; CM do Porto, em 2007, com o *Committed to Excellence* (APQ, 2013).

Em 2021, segundo o site do EFQM, com base no Banco de Dados de Reconhecimento, existem cinco organizações, 3 do setor público: a Agência para a Modernização Administrativa, IP, com categoria *Validated by EFQM*, a Câmara Municipal de Matosinhos, com categoria *Recognised by EFQM - 3 star* e o Instituto de Investigação Agrária e Veterinária, com categoria *Committed to Excellence*. Quanto ao setor da Indústria Transformadora, refere-se a Amorim Pavimento de Cortiça, S.A., com categoria *Recognised by EFQM - 3 star*; por último, no setor da Banca/Serviços Financeiros/ Seguros, a Multicare - Seguros de Saúde, S.A., com a categoria *Committed to Excellence* (DGAEP, s.d.a).

Ainda sobre o Banco de Dados de Reconhecimento do site do EFQM, em 2022, há quatro organizações referidas: o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, IP e o Instituto da Segurança Social, IP, ambos do setor público, com categoria *Qualified by EFQM*; a Escola Secundária José Régio, no setor da educação, com a categoria *Validated by EFQM*; e, por fim, o Centro de Reabilitação Profissional de Gaia, do setor da educação, com categoria *Recognised by EFQM - 3 star* (DGAEP, s.d.a).

Por fim, dando evidência à CAF, a sua dinamização e utilização pelo setor público em Portugal, com características referidas no anterior capítulo, inicialmente, estava a cargo do Secretariado para a Modernização Administrativa, que recorda a responsabilidade da promoção e divulgação da CAF em Portugal, dando-se a sua extinção em 2001, sendo a responsabilidade remetida ao

Instituto para a Inovação na Administração do Estado, que, por sua vez, se extinguiu em 2002. De outubro desse mesmo ano e até à atualidade, está a cargo da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), organização que dinamiza e promove a sua adoção, na qualidade de modelo distinto no setor público, quer através de publicações, formulários, eventos, formação e apoio técnico, sendo que a DGAEP representa Portugal junto do *CAF Working Group*, conjunto de peritos europeus, responsáveis pela divulgação e coordenação do método CAF em toda a Europa (DGAEP, s.d.a).

2.2. CAF na Administração Pública em Portugal

A introdução da CAF na Administração Pública em Portugal é, também, assunto de estudo, emergindo a propagação de boas práticas atingidas a nível nacional, bem como a revelação de casos de êxito no que toca à adoção e efetivação de ações de progresso e melhoria.

Desde já sobressai a análise feita pela DGAEP, em 2006, em Portugal, objetivando o alcance do diagnóstico acerca do uso do modelo CAF no setor público. Embora existam dificuldades ressentidas na sua utilização, determinou-se que 60 organizações do ramo público em Portugal, considerando a central, regional e local, aplicaram realmente a CAF, incidindo na Administração Central. Assim, este instrumento permite as seguintes vantagens: facilidade na realização de planificações de melhoramento; aptidão para o diagnóstico de pontos fracos e fortes; e, por último, considera-se um modelo condutor para a gestão da instituição assente na contínua melhoria (PDCA). Foi averiguada uma média ponderada de nível “Bom”, nos termos do contentamento geral da prestação de apoio fornecida pela DGAEP, uma vez que em 41 dos 49 procedimentos foi realizada uma planificação de melhoramentos com vista à implementação de boas práticas gestoras das organizações (DGAEP, 2006).

Segundo um estudo divulgado pelo *European Institute for Public Administration*, um exemplo do impacto do implemento da CAF nos distintos Estados Membros está interligado a Portugal, nomeadamente quando se considera tal modelo enquanto método operador de mudança na cultura de excelência do ramo público (EIPA, 2011).

Godinho e Neto (2001), seguindo a direção da história evolutiva do desempenho e as noções inerentes, relatam que seja qual for o serviço público, é sensível de melhorar o desempenho do serviço prestado, sinónimo da conversão da administração burocrática e de poder para a administração prestável de serviços, catalogada por uma ativa liderança, descobrindo-se variados instrumentos TQM disponíveis, como a CAF.

Oliveira (2005), tendo em conta o impacto da implementação da CAF na Secretaria Geral do Ministério da Justiça, a realização de um planeamento que contenha incrementos relativamente à comunicação, difusão e ferramentas avaliativas do contentamento do munícipe.

Ainda relativamente à Secretaria Geral do Ministério da Justiça, nomeadamente à pesquisa da CAF, Serrano (2016) fortifica a instauração da satisfação do cidadão.

Marques (2006), ao referir-se ao implemento do modelo no Ministério da Educação, na Divisão de Administração de Pessoal e Expediente da Secretaria Geral, identifica, igualmente, os vários impactos da CAF, nomeadamente: as boas práticas inerentes aos critérios de Meios, embora mais ligeiros quanto aos critérios de Resultados; a progressão da envolvimento das partes interessadas; a introdução do diálogo e comunicação em sede das pessoas, com a criação de contextos laborais adequados e a fomentação de valores da TQM com foco no utilizador.

Ferreira (2007), com a execução da CAF no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, nomeadamente nos Serviços Administrativos da Escola Superior de Gestão, atingiu o cálculo e apreciação do desempenho ao nível institucional nos serviços descritos, com a identificação de um número de determinantes, com a conclusão que é provável a contribuição para o melhor desempenho e facilitação da consolidação de uma instituição.

Louro (2009) certifica que o uso simultâneo dos instrumentos *Balanced Scorecard* (BSC) e da CAF podem, estrategicamente, promover o melhoramento do desempenho junto da Administração Pública, pois incentiva a originalidade e a gestão dos recursos respetivos no sentido do aperfeiçoamento do desempenho institucional respetivo, com destaque para a CAF como elo beneficiária entre os distintos modelos e métodos intrínsecos à gestão do desempenho, utilizados no ramo público da Europa.

Ainda neste seguimento, Pimentel e Major (2014), averiguam a eficácia da avaliação do desempenho, através do uso simultâneo da TQM e do BSC, pois apoiam as instituições a melhorar a qualidade do desempenho, reunindo os seguintes propósitos: a contribuição para a alteração do comportamento e da cultura; desassossego no que respeita ao relacionamento com o cliente e melhoria permanente.

No decorrer da pesquisa dos serviços públicos em Portugal, usuários da CAF desde 2000, compreendendo os setores nacional, regional, local, entre outros, Evaristo (2010) enumerou os seguintes pressupostos: no que concerne ao processo de autoavaliação, distingue-se o grande número de ações de aumento contínuo nos casos em que o uso da CAF abrangeu a organização na sua totalidade, a beneficiação associada à aceção de pontos fortes e à melhoria, o mais pequeno obstáculo consiste no trabalho adicional essencial ao implemento; no que diz respeito ao processo de decisão e de estratégia, sobressai o papel da liderança, da motivação e de adoção concentrada no diagnóstico e na crítica de pontos fracos e fortes; quanto aos atributos da instituição, mostra-se um número mais elevado de dinamismos de melhoria das organizações de pequena e média grandeza, o exercício de cargos associados ao préstimo de serviços e a licenciatura como forma de habilitação literária. Desta maneira, verificou-se a existência de certas relações de causa e efeito no meio dos fatores críticos e as ações de melhoramento da Administração Pública, sendo que Evaristo (2010) deixa em aberto a pesquisa para futuro estudo

acerca da implementação das ações de melhoria no aumento efetivo da excelência na organização.

Tendo em conta a CAF como ferramenta de autoavaliação inseparável do ramo público, Correia (2016) averigua a sua execução na Universidade de Évora, particularmente nos Serviços Académicos, depois de uma primeira efetivação, particularmente no que diz respeito aos pontos fracos e fortes anteriormente notados, assim como as ações de melhoria e âmbito de satisfação, sem esquecer as modificações executadas e a melhoria do desempenho atingido.

Gerir a qualidade é um meio facilitador para o melhoramento da qualidade do setor público através do alinhamento e da ligação de resultados e objetivos, quer da equipa, quer individuais, permitindo aos colaboradores a compreensão dos objetivos da unidade, afim da identificação de se os resultados singulares contribuem, ou não, para a concretização dos objetivos da organização. Para umas boas práticas na gestão da qualidade é indispensável concordar os instrumentos de gestão do desempenho, procurar metodologias e guias adaptados, bem como prendados de maior abundância, para a promoção da cooperação entre a organização e a inovação (Tomazevic, 2017).

Atendendo ao impulso dado pelo DGAEP quanto à CAF e da APQ quanto à qualidade, em Portugal tem-se propagado o *brainstorming* e, mesmo não havendo registo de uma pesquisa especificamente destinada aos impactos da aplicação da CAF na Câmaras Municipais, há quem defenda a investigação deste tema, surgindo a desejo de saber quais os proveitos desta implementação neste ramo (DGAEP, s.d.c).

No que toca ao tema da CAF a nível das Autarquias Locais em Portugal e avaliando os resultados da implementação da CAF na CM de Vila do Conde, Pinto (2004) examina a apreciação da instituição e do seu funcionamento, assim como a pontuação elevada atingida em sede da Mudança e de Gestão de Processos, escoltando-se os critérios Recursos e Parcerias, Impacto na Sociedade e Resultados relativos às Pessoas; quanto aos impactos viáveis deste método, fixa os seguintes: incrementação de conceitos novos de desempenho e de qualidade, de melhoramento permanente, de trabalho de equipa, criando base implementadoras de um futuro sistema gestor do desempenho alargado a outros serviços municipais.

Silveira (2011), quanto aos municípios de Cantanhede e Campo Maior, no anseio de descobrir a importância que os municípios em Portugal conferem à qualidade do desempenho do serviço prestado e a relação com o método CAF, referiu que o desempenho é o maior desafio do setor da Administração Pública, ainda que a deliberação do seu implemento se foque no aumento progressivo da imagem da organização e não, como seria esperado, no aumento da qualidade dos serviços dispostos, razão pela qual o a qualidade não terá uso prático, sintetizando-se a um termo político ou legalmente prenunciado. Quanto aos resultados, identifica os pontos fortes e fracos da instituição, bem como as melhorias necessárias; facilita a aplicação do sistema de

gestão integrada e de avaliação do desempenho no setor público; e, por último, incrementa a percepção externa (Silveira, 2011).

Ainda no ano de 2011, Silveira e Saraiva expõem uma crítica empírica em relação à CAF nos municípios portugueses, na realização das Jornadas da Qualidade, em Lagos, onde reconhecem uma fraca aderência da Administração Local a este modelo, referindo sete autarquias, diante de 59 organizações da Administração Central. Reiteram que a qualidade se encontra extremamente ligada à melhoria e progressão da visibilidade externa na instituição do que à melhoria da qualidade na prestação dos serviços, de onde o desempenho não é uma verdade concreta juntos dos Municípios em Portugal (Silveira & Saraiva, 2011).

Guerra (2012), tendo em conta as Águas de Coimbra, escreveu que o método CAF é hábil e capaz de atingir a progressão do desempenho contínuo pois permite o desenvolvimento de metodologias moldadas à organização, com influência na qualidade através do processo de autoavaliação, incluindo o apoio de gestores de topo e das partes interessadas, mostrando-se como um elo de ligação entre os colaboradores e a liderança, através da promoção de práticas de *bench learning*, assim como a transparência intrínseca à promoção da informação essencial à organização.

Ainda neste pressuposto, com enfoque no Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora, acerca da eventualidade do implemento da CAF (em que os resultados distintos esperados serão a catalogação dos pontos fortes, o cumprimento do plano de melhorias, os lucros e ganhos pretendidos, consistindo no aumento do desempenho e na subtração da despesa pública, objetivando a excelência), Guerreiro (2012) evidencia a influência da atitude proativa da Liderança, tendo em conta o envolvimento e comprometimento das partes interessadas.

Negreiro (2018), evidenciou que a CAF se encontra, na maioria, enraizada na totalidade da organização municipal, indicando uma integração efetiva dos Critérios deste método e dos Princípios de Excelência adjacente nas práticas da atividade do município; as boas práticas, os planos de melhoria, a satisfação do munícipe e das partes interessadas, o aumento contínuo do desempenho e o vasto alcance dum sistema avaliativo e medidor da qualidade, foram identificados como proveitos obtidos depois do implemento do método CAF nas Câmaras Municipais analisadas; enumerou um leque de elementos consideráveis que ultrapassa o universo dos municípios aqui abrangidos, nomeadamente no melhoramento do desempenho na organização, nos proveitos atingidos e na mudança da cultura do ramo público centralizada no munícipe e rumo em direção à excelência, no que diz respeito a um instrumento de cultura TQM que facilita a gestão do desempenho, tendo em conta as práticas de *benchmarking* e *bench learning*; a melhoria sustentada da instituição e o método CAF, enquanto elo de ligação entre os vários modelos gestores de desempenho, não gozaram das mesma conformidade e unanimidade, principalmente por motivos relativos com o não implemento efetivo ou permanente

deste modelo, bem como o facto dos impactos ainda não serem atingidos de forma objetiva; e, por último, certifica-se que, na maioria dos municípios, o implemento da CAF contribuiu para o aumento da qualidade do desempenho global atingido (Negreiro, 2018).

Com o estudo mencionado, constata-se a possibilidade de análise do impacto da adoção da CAF, sem a intenção de generalizar as consequências e os efeitos da pesquisa além dos municípios referenciados que implementam a CAF, sendo estes os Municípios de Águeda, Alcochete, Arruda dos Vinhos, Barreiro, Cantanhede, Espinho, Horta, Lisboa, Loures, Palmela, Porto e, por fim, Porto Moniz (Negreiro, 2018).

Foi possível procurar resoluções no que respeita à melhoria atingida, cooperando para a colmatação das lacunas compreendidas, provando a tão desejada recuperação da CAF, manifestado na motivação e força difundidos pelos interlocutores dos municípios entrevistados (Negreiro, 2018).

Assim sendo, pela primeira vez, tornou-se possível atingir e exibir que a CAF abarca um complexo de resultados e de impactos enumerados e suscetíveis de legitimação, ficando registada a contribuição no que concerne às essenciais considerações a ter aquando o modelo gestor de desempenho escolhido passa pela adoção da CAF, nomeadamente a procura duma implementação na totalidade da organização, de forma integral, plena, completa e contínua; a prevenção das possíveis objeções e embaraços que possam surgir e a promoção dos facilitadores averiguados, quer no âmbito dos nove Critérios do modelo, quer dos oito Princípios de Excelência, para congregação fundamental dos elementos apontados quando a sua realização, determinando a sua durabilidade; e, por fim, a reflexão e acolhimento dos resultados atingidos e os impactos concebidos por via da CAF como elementos orientadores, referindo que o primeiro e último alvo deste método consiste na melhoria do desempenho globalizado da organização (Negreiro, 2018).

De reforçar que a forma holística usada na CAF é necessária no que respeita a qualidade da organização, isto porque fornece a possibilidade de partilha de dados entre instituições, assim como dentro da própria instituição, após a discussão e comparação de tendências, resultados e informações. Os gestores públicos estão atentos a esta informação recebida, sendo importante averiguarem como está a correr e programa, se são pertinentes ajustes ou alterações para atingir a máxima satisfação de funcionários, tendo em conta a gestão de eficácia e eficiência do programa, verificando se os objetivos estão a ser cumpridos (Asensio, et al., 2021).

2.3. Qualidade no Município de Bragança

Para uma melhor compreensão do estudo proposto, torna-se fundamental abordar algumas especificidades do concelho de Bragança, assim como a caracterização da Câmara Municipal de Bragança, estudo de caso desta pesquisa.

Após a abordagem do enquadramento da CAF a nível mundial e a nível dos municípios Portugueses, focamos, agora, no caso específico do Município de Bragança, começando com uma breve caracterização deste município, passando, de seguida, para a história da qualidade no mesmo.

2.3.1. Caraterização do Município de Bragança

O concelho de Bragança está situado a nordeste de Portugal Continental e pertence à Região Norte e sub-região Terras de Trás os Montes (NUT III).

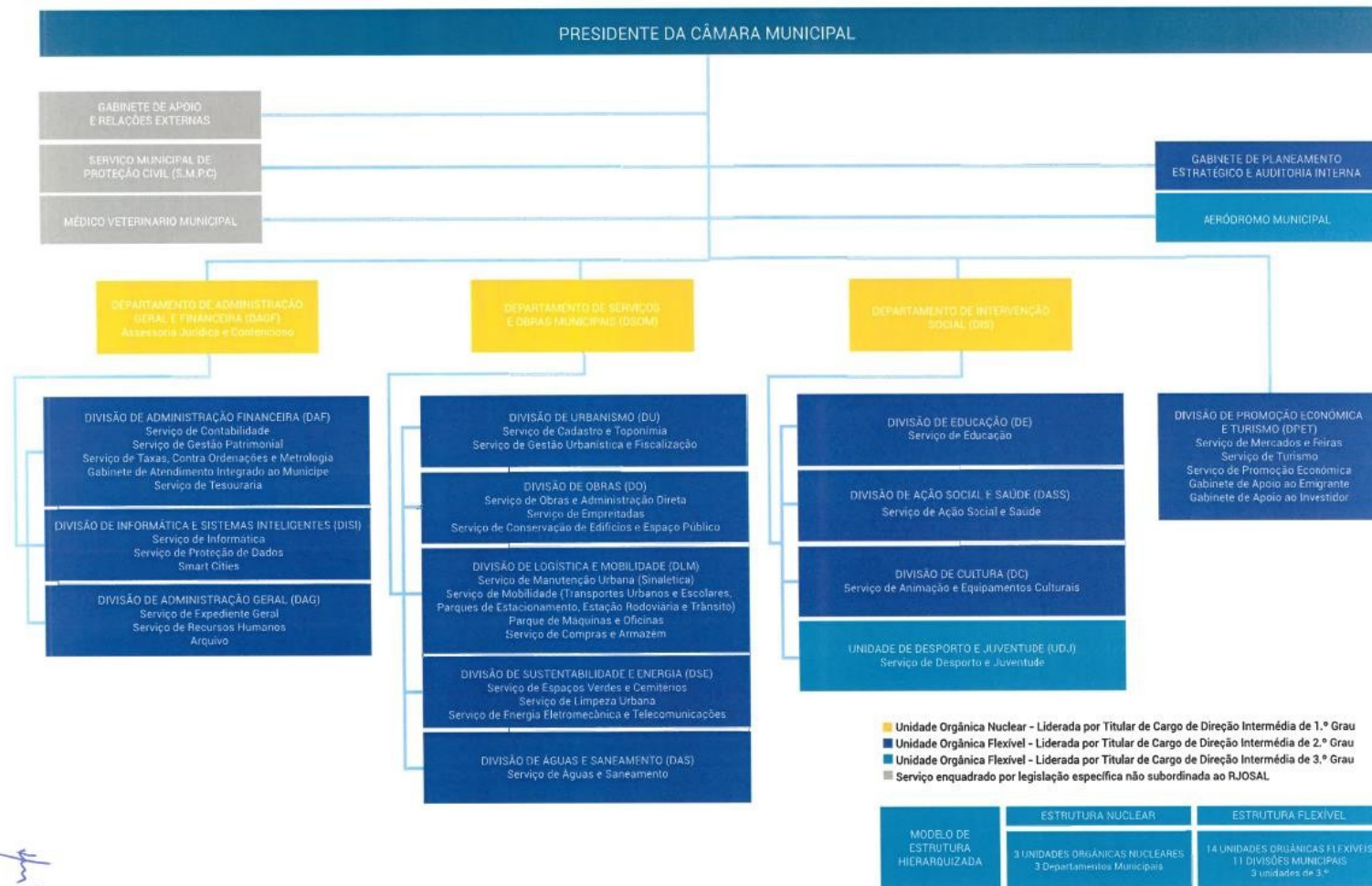
Possui 34,662 habitantes repartidos por 39 freguesias e tem uma área geográfica de 1173,6 Km². Este concelho faz fronteira a oeste com o concelho de Vinhais, a norte com Castilla y León (Espanha), a Sudeste com Vimioso e a Sudoeste com Macedo de Cavaleiros (GEE, 2023; Pordata, 2023). A Câmara Municipal de Bragança é o corpo executivo do Município, tendo por missão a definição e execução de políticas promotoras do desenvolvimento integral e sustentável do Concelho, em distintas áreas de intervenção (Município de Bragança, 2023).

As competências da Câmara Municipal de Bragança estão inerentes na Lei das Autarquias Locais (Lei 75/2013, de 12 de setembro), que estabelece o regime jurídico das autarquias locais.

A Câmara Municipal de Bragança encontra-se estruturada conforme a Figura 1:

Figura 1. Organograma dos serviços municipais da CMB.

Fonte: [organograma cmb 2021.cdr \(cm-braganca.pt\)](#), acedido a 19-10-2023.



Versão: 2022.01.01

Na Figura 1 podemos verificar que o Município de Bragança se encontra dividido em 15 unidades orgânicas flexíveis, das quais 13 representam as Divisões Municipais (demarcadas a azul-escuro na Figura 1), e 2 representam as Unidades de 3º Grau (demarcadas a azul-claro na Figura 1).

A estas, acrescem 3 serviços enquadrados por legislação específica, não subordinada ao Regime Jurídico de Organização dos Serviços das Autarquias Locais (RJOSAL): o Serviço Municipal de Proteção Civil, o Médico Veterinário Municipal e o Gabinete de Apoio e Relações Externas.

Em geral, e segundo o Regulamento Orgânico dos Serviços Municipais, o Município de Bragança dispõe-se em três departamentos fundamentais, incluindo 14 divisões, repartidas da forma seguinte:

- Departamento de Administração Geral e Financeira – DAGF, que incluiu a Divisão de Administração Financeira (DAF); a Divisão de Informação e Sistemas Inteligentes (DISI); e, por último, a Divisão de Administração Geral (DAG);
- Departamento de Serviços e Obras Municipais – DSOM, que contempla a Divisão de Urbanismo (DU); a Divisão de Obras (DO); a Divisão de Logística e Mobilidade (DLM); a Divisão de Sustentabilidade e Energia (DSE); e, por fim, a Divisão de Águas e Saneamento (DAS);
- Departamento de Intervenção Social – (DIS), que inclui a Divisão de Educação e Ação Social (DASS); a Divisão de Cultura (DC); a Unidade de Desporto e Juventude (UDJ);
- Sem atribuição de Departamento: a Divisão de Promoção Económica e Turismo (DPET); o Gabinete de Planeamento Estratégico e Auditoria Interna; e o Aeródromo Municipal (Município de Bragança, 2023b).

A Tabela 1 indica o número de trabalhadores a representar funções em cada departamento, pormenorizando o número previsto de postos de trabalho, ocupados e não ocupados, sendo que o número de postos de trabalho previsto e ocupados é de 576 pessoas (Município de Bragança, 2023c).

Tabela 1. N.º de postos de trabalho previstos no mapa do pessoal da CMB.

| Departamento | Nº de postos de trabalho previstos | |
|---|------------------------------------|--------------|
| | Ocupados | Não Ocupados |
| Departamento de Administração Geral e Financeira (DAGF) | 69 | 30 |
| Departamento de Serviços e Obras Municipais (DSOM) | 183 | 44 |
| Departamento de Intervenção Social (DIS) | 290 | 51 |
| Sem atribuição Departamental | 34 | 10 |
| Total | 576 | 135 |

Fonte: Elaboração própria, baseado em https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/document/file/4581/mapa_de_pessoal_2022.pdf

2.3.2. Qualidade e Satisfação no Município de Bragança

Foi na Ata n.º 22, à data de 26 de novembro de 2007, que a Câmara Municipal de Bragança determina como orientações e intenções estratégicas das Grandes Opções do Plano para 2008, a implementação da modernização administrativa, com base nos fundamentos da gestão do desempenho da qualidade, objetivando melhores condições e meios ao contentamento dos seus munícipes, onde se pretende a modernização administrativa dos serviços, através do desembaraço dos procedimentos burocráticos internos; a normalização de procedimentos e práticas, com o implemento do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) de acordo com a Norma ISO 9001:2000; garantia do cumprimento dos regulamentos e dos requisitos legais; e, tendo em conta uma gestão pública eficaz, a orientação para as pretensões e necessidades dos munícipes.

É na Assembleia Municipal de Bragança, no dia 14 dezembro de 2007, que são aprovadas as Grandes Opções do Plano e do Orçamento para 2008, onde se destaca que a autarquia disponibiliza mais e melhor qualidade na prestação dos seus serviços, uma vez que terá disponíveis ferramentas e mecanismos rápidos, fiáveis, necessários e seguros para o aumento da qualidade técnica, mais planeamento e maior empreendedorismo, baseada na inovação e na maior cidadania. Destaca-se, também, relativamente à Divisão do Urbanismo, no âmbito do processo de certificação dos serviços, a autarquia pretende assegurar um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) apropriado aos serviços e atividades, estabelecendo o suporte material que faz a descrição da estrutura funcional, práticas, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para a realização e definição da política da qualidade. Refere-se que o SGQ terá como base a melhoria da promoção contínua da qualidade do desempenho, sendo uma constante preocupação entre todos os colaboradores, uma vez que a administração pública e local cada vez mais se debate com o acompanhamento e evolução social e proporcionar mais cidadania. Assim, o município aposta na administração mais próxima da realidade e numa estratégia de modernização administrativa com base em meios de gestão de qualidade, que vai harmonizar condições e meios que vão ao encontro da satisfação dos munícipes.

Este documento indica, também, que o município define como orientações e intenções estratégicas, a serem implementadas no decorrer do ano de 2008, os seguintes princípios: a valorização da modernização administrativa, através da agilização dos processos internos; a normalização de práticas e de procedimentos, com o implemento do SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2000; a garantia do cumprimento dos regulamentos aplicáveis e dos requisitos legais; e, por último, objetivando uma maior eficácia da gestão pública, a orientação para as pretensões e necessidades dos munícipes.

Em 2008, a Câmara Municipal de Bragança publicou os resultados de um inquérito de satisfação aos clientes do Serviço de Água e Saneamento, incluídos na Divisão de Saneamento Básico, tendo por objetivo a análise das Instalações (a sua sinalização, conforto e acessibilidade), a

análise do Atendimento (simpatia dos colaboradores, tempo de espera, rapidez no atendimento presencial, informação disponibilizada no site, conhecimentos do pessoal, resposta a reclamações e eficácia do atendimento), sendo conclusivo que os munícipes estão “Satisfeitos” com a prestação deste serviço.

Na ata da reunião ordinária de 21 de dezembro de 2012, foi referido que uma das composições do plano de Sistema de Apoio à Modernização administrativa (SAMA), com implementação no domínio da Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano, contempla a certificação dos serviços do município, sendo que esta iniciativa arrancou no dia 11 de abril de 2012. O projeto inclui a implementação de um sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) nos serviços do município, de acordo com a Norma ISSO 9001:2008, visando a certificação específica do Serviço de Atendimento e Obras Particulares.

Neste município, a certificação abrangeu os Serviços de Atendimento, Recursos Humanos, Obras Particulares, Aprovisionamento e Gestão dos Sistemas de Informação, sendo a preparação dos serviços acompanhada por uma entidade creditada para o efeito.

A atribuição do certificado de qualidade ocorreu no dia 13 de novembro de 2012, através do implemento da Norma ISO 9001:2008, sendo pontos distintos da Política de Qualidade da CMB: garantir o cumprimento da legislação dos procedimentos e documentação aplicável; prosperar a satisfação dos munícipes relativamente aos serviços prestados; promover a constituição dos trabalhadores, reforçando e atualizando as competências profissionais e a realização das atividades referidas; modernizar, clarificar e simplificar a interação entre munícipes e serviços; melhorar as infraestruturas e atividades disponíveis para os munícipes, crescendo a eficiência e eficácia dos serviços; promover o concelho de Bragança através de eventos, equipamentos e infraestruturas que estimulem o desenvolvimento da economia; a manutenção da certificação subentende o desenvolvimento e o cumprimento das boas práticas e dos procedimentos; em Setembro de 2013, perspectiva-se uma auditoria de consolidação e acompanhamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), melhorando e respeitando os processos, adotando o sistema como molde de gestão e de desempenho; e, por último, reestruturar o SGQ para possíveis mudanças decorrentes da estrutura orgânica.

No dia 15 de novembro de 2013, é publicado no site do município o “Resultado de inquérito de satisfação ao Município”, no âmbito da certificação de qualidade do desempenho ISO 9001:2008, sendo os resultados distinguidos pela “Total Satisfação” dos munícipes.

Realizada a 29 de abril de 2014, na ata da terceira sessão ordinária da Assembleia Municipal – Quadriénio 2013/2017, referiu-se que já desde o dia 5 de março de 2014, os trabalhadores do Serviço de Arquivo têm elaborado a documentação inerente ao procedimento da implementação do SGQ, objetivando a certificação do serviço em causa. Quanto à manutenção do SGQ, esta ata refere que existe continuidade ao procedimento de certificação de serviços através do ISSO 9001:2008, uma vez as práticas estabelecidas terem vindo a ser cumpridas. Em 2014 decidiu-

se incluir duas novas áreas no âmbito da certificação do SGQ: o Arquivo e a Biblioteca Municipal. Refere, ainda, que o município de Bragança aposta na modernização, como, por exemplo, através da consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade, tudo em prol da melhoria do desempenho dos serviços prestados.

À data de 16 de junho de 2014, na quarta sessão ordinária da assembleia municipal (quadriênio 2013/2017), refere a ata da reunião o reforço e a continuidade da preparação do procedimento da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), objetivando a certificação do serviço de Arquivo. Indica, também, relativamente ao serviço de Informática, que, brevemente, proceder-se-á à manutenção do SGQ, tendo em vista ser dada a continuidade ao processo de certificação de serviços através da Norma ISO 9001:2008, onde os processos e práticas têm vindo a ser cumpridos. Neste ano de 2014, incluíram-se duas novas áreas no âmbito do cumprimento do SGQ: o serviço da Biblioteca Municipal e do Arquivo Municipal.

No ano de 2016, na ata da reunião ordinária do dia 28 de novembro, é referido que as Grandes Opções do Plano (GOP) expostas determinam as opções que o município tem à sua ordem tendo em conta as estratégias determinadas. No âmbito da Gestão e Organização Interna, destaca-se o equilíbrio e a sustentabilidade das contas municipais, com gradual redução da dívida e a execução do prazo médio de pagamentos a quinze dias, cooperando, assim, para dinamização da economia e a dilatação do procedimento de certificação, progressivamente, dos serviços do Município de Bragança, através do SGQ, já em implementação, conforme a Norma ISO 9001:2008.

Segundo a certidão geral da 1ª sessão ordinária do ano de 2019, no dia 28 de fevereiro, no decorrer da auditoria de renovação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), pela Norma ISO 9001:2015, feita pela entidade certificadora AENOR, foi sustentada a Renovação da Certificação da totalidade dos Serviços Municipais, por três anos, sem se constar inconformidades, em qualquer serviço envolvido no processo. Demonstrou-se a aptidão do município para, consistentemente, de forma transparente e eficaz, garantir a concordância do SGQ executado, com os requisitos regulamentares e legais aplicáveis, assim como o desempenhar dos objetivos estratégicos intrínsecos à continuidade do SGQ. Nesta data, todos os serviços municipais estão certificados, em prol do compromisso do Executivo Municipal com as distintas partes interessadas que, diariamente, interagem com o município, através da prestação de serviços baseados numa gestão rigorosa, eficaz, eficiente, económica, equilibrada e de excelência.

Já no ano de 2021, tendo em conta a ata da reunião de 23 de março, referente aos resultados do ano de 2020, se faz a revisão do sistema de gestão de qualidade da Câmara Municipal de Bragança, sendo pontos da agenda o “Resultados de auditorias, monitorização e medição”, a “Satisfação do cliente retorno de partes interessadas relevantes”, e as “Alterações internas e externas que possam afetar o sistema SGQ”.

É indicado que, o âmbito da aplicação do SGQ, implicou a alteração do Manual da Qualidade, assim como a extensão da documentação inerente aos novos processos. No ano de 2020, realizaram-se duas auditorias, de acordo com o programa de auditorias, em que, da auditoria interna, resultando 2 Observações e 7 Oportunidades de Melhoria; da auditoria externa, subentendem-se 5 Observações e 6 Oportunidades de Melhoria, referenciadas no documento mencionado.

Considera-se que a Câmara Municipal de Bragança confia que o SGQ atinge os resultados pretendidos, considerando os riscos identificados. O aumento da documentação, a competência das ferramentas de suporte e das pessoas em prol das atividades e os métodos de monitorização e de controlo são imprescindíveis para a garantia de um desempenho excelente do SGQ e o alcance total dos objetivos, uma vez que as ações tomadas ao tratamento de oportunidades e riscos consideram-se adequadas, tendo em contra a dinâmica criada traz eficiência ao SGQ.

Acerca da Gestão da Qualidade, já no presente ano de 2023, com atualização da informação no site do município no dia 05 de janeiro de 2023, a Política de Qualidade do município diz respeito a um compromisso com as diferenciadas partes interessadas que interagem com o município, com vista à melhoria contínua dos serviços. Há um reforço da progressão da missão reconhecida pela transparência, economia, eficiência, eficácia, excelência e equidade, com aplicação de métodos que privilegiem o alcance do lema do município: as pessoas em primeiro. Esta política é apresentada e divulgada a todos os colaboradores, com a garantia de que é compreendida, concretizada e assimilada em todos os serviços da organização, uma vez que, a esta data, todos os serviços municipais estão certificados. A política de qualidade é revista de forma periódica de maneira a assegurar que se mantém atualizada e adequada.

A entidade certificadora da CMB é a AENOR, já desde 14 de dezembro de 2012. A data da última emissão de certificação é de 14 de dezembro de 2021, com validade até 14 de dezembro de 2024, a certificar todos os serviços pertencentes ao município.

O relatório da avaliação da satisfação dos munícipes do Balcão Único publicado pela CMB é realizado desde 2013 e a finalidade é aferir o grau de satisfação relativamente ao atendimento prestado. Tendo em conta a última publicação, em janeiro de 2023, relativo ao ano de 2022, concluímos que os dados são consistentes e revelam que os munícipes estão satisfeitos com os serviços prestados, sendo determinado um índice de satisfação dos munícipes de 4,34 pontos, numa escala de 0 a 5, que corresponde a um nível de “Muito satisfeito”.

Demonstramos, agora, os resultados da avaliação da satisfação dos munícipes do Balcão Único da CMB dos últimos anos, em que, no ano de 2016 foi de 3,40 pontos, no ano de 2017 foi de 3,02, em 2018 foi de 4,13 pontos. Em 2019 foi de 4,24 pontos, em 2020 foi de 4,61 pontos e em 2021 foi de 4,37. Apesar de existir uma ligeira diminuição da satisfação dos munícipes no ano de 2022, a tendência e os resultados fazem-nos concluir, seguramente, que os munícipes estão

satisfeitos com os serviços prestados, tendo como referência uma meta de satisfação definida por 2,75 pontos.

A superioridade e disposição de um serviço pode examina-se de modo imediato por via da solidez da satisfação do seu usuário, por via autónoma à forma como o serviço em causa é criado e ao seu teor específico (Pinto et al., 2013), atentando a que os munícipes podem atingir a satisfação tendo em conta o quão envolvidos se encontram nos procedimentos de decisão (Morlino, 2010).

3. Hipótese de Investigação e Opções Metodológicas

Este capítulo é de grande importância na percepção da temática em causa, pois é nele que se certifica e afirma a credibilidade da qualidade dos resultados investigados, uma vez que é nesta fase que são introduzidos os meios a serem usados para obtenção das respostas às questões de investigação ou à hipótese em causa (Fortin, 2016).

A avaliação, a medição e a gestão da qualidade têm um importante lugar para a administração pública, quer no processo de produção de um serviço de excelência, quer na satisfação do cliente (Kalfa & Yetim, 2018). Quanto à avaliação do desempenho, a qualidade baseia-se na contínua procura de respostas e resultados, bem como de indicadores dos mesmo que sejam medidos (Asensio, et al., 2021).

A pesquisa assenta num modelo que permita a crítica das práticas de investigação, contudo, não deve ser reduzida às suas técnicas e métodos. É através da metodologia que se explicam e estudam os métodos que serão aplicados no decorrer do estudo, de forma a reduzir os processos adotados nas distintas fases, pretendendo a garantia da fiabilidade e validade dos resultados. Resume-se na determinação das fases, etapas, estratégias e procedimentos usados para análise e reunião de dados (Hungler & Polit, 1995).

Por parte do investigador, a enunciação duma hipótese reclama delicadeza e poder de argumentação, forçando-o a instituir ligações e expor com precisão a teoria a ser comprovada, atendendo ao enredo dos dados. O incumprimento da confirmação e averiguação da hipótese primitiva não declara a imperfeição ou falha do plano investigado e as exposições dos desfechos e ilações verdadeiras de um estudo elaborado com critério é sempre uma contribuição poderosa para a progressão do conhecimento (Azevedo & Azevedo, 2008). Tendo em conta Baptista e Sousa (2011), a hipótese, normalmente, propagada com base numa pesquisa anterior efetuada, em concordância com a matéria desenvolvida.

Face ao exposto, referenciam-se os pontos incidentes na investigação, suportados no enquadramento teórico incrementado nos capítulos anteriores. Realizar-se-á uma breve descrição da pesquisa e dos procedimentos imprescindíveis ao seu implemento, bem como, posteriormente, a caracterização da amostra em causa. Serão apresentados os aspetos importantes no procedimento metodológico, partindo e seguindo o problema, as variáveis, o desenho do estudo, a sua descrição, a descrição da amostra e a explicação do instrumento de recolha de dados.

3.1. Formulação da Hipótese de Investigação

Todos os estudos são possuidores de hipóteses que lhes permitam incluir uma resposta aceite para a problemática, que vai orientar a pesquisa. A hipótese tenciona exibir a conexão entre duas

ou mais variáveis, aliando o problema com o objetivo, com apresentação nítida dos resultados aguardados (Fortin, 2016).

A hipótese centralizada, objetivando estruturar o grupo investigado, por orientação de Quivy, Marquet e Campenhoudt (2019), vai ser subdividida em teorias prováveis, ou hipótese funcional, segundo Hill e Hill (2002), são mais exclusivas e específicas do que a possibilidade central, tornando os objetivos do estudo mais clarificados, devendo ser descrita para indicação das execuções estatísticas essencial para o teste. Para Quivy, Marquet e Campenhoudt (2019) a hipótese é a certificação e consolidação provisória acerca da problemática.

A hipótese pode chegar inesperadamente, em entendimento com o pressentimento do pesquisador, considerando uma sustentada base de pesquisa e leitura, examinação prévia ou tentativa prática relacionada ao problema (Gil, 2019).

Atentando que uma hipótese tenciona manifestar a relação existente entre duas ou mais variáveis, isto é, que esta exibe a relação aguardada entre as variáveis independentes e dependentes, procurou combinar-se as hipóteses com o problema em questão e com os objetivos, de maneira que a explicação do mesmo seja clara, através de efeitos aguardados pela presente avaliação. A hipótese em formulação deve relacionar variáveis dependentes com variáveis independentes.

Conforme verificamos no capítulo teórico da dissertação de investigação, evidencia-se a importância da avaliação da satisfação dos munícipes. A excelência e aptidão de um serviço pode ser observável de forma direta devido à intensidade de satisfação do utilizador, independentemente do modo como o serviço em causa é gerado e do seu assunto específico (Pinto et al., 2013), uma vez que os cidadãos alcançam a satisfação através do envolvimento nos procedimentos de deliberação (Morlino, 2010).

Adicionalmente, e no caso do contexto do nosso estudo de caso, verificamos, conforme já apontamos, que os relatórios de avaliação relativos à satisfação dos munícipes apurados pela CMB (2022), indicam uma média de 4,34, numa escala de 0 a 5 pontos, pelo que a hipótese vai ser fundamentada com base nesses dados já recolhidos, uma vez que acreditamos na consistência dos mesmos.

Perante esta informação, aliada aos autores que fundamentam a importância da aferição da satisfação do munícipe, nós também assumimos ser coerentes, razoáveis e espectáveis que a satisfação dos munícipes usuários dos serviços da CMB se mantenha em elevados níveis, pelo que a nossa hipótese é:

Hipótese de Investigação: *Os munícipes que recorrem aos serviços da CMB apresentam elevados níveis de satisfação.*

Tabela 2. Relação entre objetivo, pergunta e hipótese de investigação.

| Objetivo | Pergunta de investigação | Hipótese de investigação |
|---|---|---|
| Aferir a satisfação dos munícipes da CMB. | Qual o grau de satisfação dos munícipes da CMB? | Os munícipes que recorrem aos serviços da CMB apresentam elevados níveis de satisfação. |

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Estratégia de Investigação

Para o desenvolvimento do presente estudo, esta investigação seguirá uma abordagem quantitativa. Atendendo à importância desta temática, o método de investigação quantitativo é um meio de testar teorias objetivas, analisando a relação entre as variáveis (Creswell, 2013).

A perceção das questões a partir da visão dos indivíduos investigadores é uma característica dos estudos qualitativos, pois esta abordagem torna possível a descrição intrínseca do fenómeno por meio da imaginação de significados e das condições subjetivas do indivíduo. Nestes estudos há uma intenção de entender, pormenorizadamente, as previsões e opiniões de alguém acerca de algum assunto (Bogdan & Biklen, 2013).

Tendo em conta Fortin (2003, 2009, 2016), a metodologia de pesquisa do tipo quantitativa corresponde a um procedimento sistémico e organizado de compilação de dados examináveis e que se podem quantificar, sendo na base da interrogação de diminutos pormenores de feitos objetivos e precisos de conhecimento e, também, de sinais que subsistam, de forma independente ao examinador.

Atentando no modo de proceder com os dados, na abordagem quantitativa serão utilizados procedimentos relacionados com o tratamento de um vasto número de observações e variáveis. Existe uma análise com enfoque na busca de padrões de relacionar variáveis, ou relações de causa entre uma variável dependente e variáveis independentes. Uma abordagem quantitativa procura tornar conceitos funcionais, formar causas e conclusões gerais da pesquisa à população e autorizar esta seja possível de ser reproduzida (Rodrigues, 2011).

Yin (1994), fundamentado no agrupamento de distinções associadas ao procedimento de compilação de dados e na astúcia da análise dos mesmos, define o estudo de caso, sendo um processo empirista de investigação que tenciona o estudo dos fenómenos atuais, no verdadeiro contexto em que acontece. Refere ainda que, por sentir dificuldade em fazer o isolamento do fator em estudo do ambiente em que este sucede, é, normalmente, essencial a utilização de várias evidências e o cruzamento de dados.

Para Fortin (2009, 2016), no que se refere ao tipo ou design ou desenho de estudo, enquadrar-se num estudo de caso, uma vez que este se refere à avaliação pormenorizada e íntegra de um fenómeno relacionado com a entidade social, podendo ser um cidadão, família, comunidade ou

grupo. No caso concreto deste estudo, a unidade de análise será o Município de Bragança, nomeadamente, a satisfação dos munícipes quanto aos serviços prestados pela CMB.

Acerca da caracterização do caso em estudo, este trabalho de investigação assenta na concretização de um estudo onde se pretende tentar apreciar e aferir a qualidade de desempenho do Município de Bragança, através da satisfação dos seus munícipes, utilizadores dos serviços deste Município. Objetivando a modernização administrativa, a eficácia, a qualidade e a rapidez dos atendimentos e serviços, é no Balcão Único da CMB que se centralizam os atendimentos relacionados com Águas e Saneamento, Urbanismo, Ação Social, Transportes Públicos, Feiras e Mercados, Cemitérios, Execuções Fiscais, Taxas e Licenças, Parqueamentos Automóveis, Tesouraria, entre outros. Os serviços prestados estão sediados no edifício da Câmara Municipal de Bragança, no Forte S. João de Deus, 5300-263, em Bragança. Possui página na internet, no endereço <https://www.cm-braganca.pt>. De referir que a CMB iniciou o seu processo de certificação de excelência no ano de 2012, através da Norma ISO 9001:2008. A última certificação aconteceu no ano de 2021, com validade até 2024.

3.3. Técnica de Recolha de Dados de Natureza Quantitativa: Questionário

O questionário, ferramenta muito notória e vulgar no uso dos pesquisadores, tem como base um complexo de várias dúvidas importantes e modeladas, sendo um formato dos mais apropriados e eficazes para a aquisição dos dados iniciais. O questionário é um método económico e uniformizado, com capacidade de confrontação de escalas, de determinação da quantidade de vários dados e múltiplas analogias, consentindo que os questionados respondam de forma calma e privada (Ibert, et al., 2001).

A utilização desta ferramenta tem, no entanto, limitações a atentarmos, como a inexistência de flexibilidade, o obstáculo no controlo do processamento de resposta, as dificuldades de explicação dos respondentes, e, por fim, a possível rejeição da participação dos indivíduos (Ibert, et al., 2001; Costa, 2012).

Tendo em conta o questionário, neste caso, aos munícipes, contempla o que a entidade pública alcançou para atender às expetativas e necessidades destes, uma vez que a medição da sua satisfação é de extrema importância, é relevante questionar e ter feedback sobre distintos aspetos da qualidade da entidade. Neste parâmetro faz-se a avaliação da entidade, medições e divulgação dos seus resultados, como a imagem da entidade, transparência, desempenho, acessibilidade, participação do munícipe, competências de inovação e agilidade da entidade. A abordagem estatística é realizada por dimensão, sendo o resultado a média aritmética das questões respetivas (CAF, 2022).

A recolha de dados será efetuada mediante um inquérito por questionário, técnica fundamental para obtenção de dados primários. Iremos considerar o inquérito por questionário elaborado pelo modelo CAF, como foco no critério 6, relativo aos resultados orientados para os Clientes/Cidadãos, onde são descritos os resultados atingidos pela organização relativamente à satisfação dos seus utilizadores, quer relacionada com os serviços ou com os produtos disponibilizados, quer com a própria organização. Quanto aos resultados obtidos, são compiladas e somadas informações acerca da satisfação dos clientes e dos cidadãos, tendo em consideração indicadores de desempenho, sendo que é a trabalhar na melhoria dos resultados desses indicadores que se conduz à maior satisfação dos munícipes. Em termos de avaliação, o critério 6 considera o alcançado pela instituição para atingir as expectativas e necessidades dos munícipes, através de resultados de Medições da Perceção (Subcritério 6.1) e de Medição do Desempenho (Subcritério 6.2), já anteriormente descritos (DGAEP, s.d.b).

O Subcritério 6.1 (Medições da perceção) corresponde à medição direta da perceção da satisfação dos clientes é de grande consideração. Esta medição tem o objetivo de obter as informações e feedbacks sobre os aspetos do empenho organizacional, sendo, maioritariamente, realizada por inquéritos de satisfação aos cidadãos. Este subcritério compreende se a instituição realiza as medições e as divulga nas áreas diversificadas, nomeadamente a acessibilidade, a imagem da organização, a participação dos munícipes, o desempenho da equipa, a transparência dos resultados, a qualidade do produto e as competências de inovação, digitalização e agilização da organização (DGAEP, s.d.b).

Quanto ao Subcritério 6.2 (Medições do desempenho), para além da direta medição da perceção dos clientes, a qualidade dos serviços dispensados pode ser medida através de índices de gestão de desempenho, podendo ser usados resultados medíveis dos indicadores de gestão, tais como o prazo de processamento, de espera e o número de reclamações. A CAF dá-nos uma visão generalizada dos exemplares de indicadores internos que calculam o desempenho, afim do atendimento das expectativas e necessidades dos cidadãos, tendo em conta poderem ser aprendidas lições baseadas em medições acerca da qualidade do produto ou serviço prestado, do envolvimento das partes interessadas, bem como da transparência e acessibilidade (DGAEP, s.d.b).

O questionário será composto por duas partes (Apêndice 1). A primeira, contempla o perfil dos inquiridos e a segunda considera a avaliação do nível da satisfação dos inquiridos. Quanto ao perfil dos inquiridos, a primeira parte, a primeira pergunta corresponde ao género, a segunda à idade, a terceira ao estado civil e a quarta às habilitações escolares. A seguinte, ao concelho de residência, aferindo se o inquirido mora dentro ou fora do concelho de Bragança. Caso more no concelho de Bragança, tem que escolher a freguesia (ou união de freguesias) correspondente. A pergunta 6 refere o número de vezes que visitou a CMB no último ano, e a pergunta 7 que tipo(s) de serviço(s) já tratou na CMB. Caso o munícipe refira que não visitou a CMB, o questionário termina na primeira parte, não chegando, este, a avaliar os serviços prestados pela

CMB. Quanto à avaliação do nível da satisfação dos inquiridos, correspondente à segunda parte, a pergunta 8 corresponde à avaliação do nível de satisfação para com a imagem global da CMB, a pergunta 9 à avaliação do nível de satisfação para com os serviços prestados pela CMB, a pergunta 10 avalia a satisfação quanto ao envolvimento e participação na CMB, e, por fim, a pergunta 11 afere a satisfação acerca da acessibilidade da CMB. Quanto à pergunta 12, esta é opcional, tendo em vista as sugestões de melhoria.

Atendendo aos diversos meios para uma firme preparação do questionário, definimos as escalas de medição e a tipologia das perguntas (Ibert, et al., 2001). Para medição do domínio das ferramentas, na área digital, será usada a escala de *likert*, de 5 pontos, onde o se entende que 1 - “Muito Insatisfeito”, 2- “Insatisfeito”, 3 - “Pouco Satisfeito”, 4 - “Satisfeito” e, por último, 5 - “Muito Satisfeito”, sendo possível escolher a opção “Sem Opinião”.

O questionário tem divulgação através de acesso a *link* ou *QR Code*, sendo que, para este efeito, as respostas do questionário vão ser extraídas da plataforma *Survey Monkey*, através de um ficheiro *Excel*.

3.4. Técnica de Tratamento e Análise de Dados: Modelo *Probit*

As diversas metodologias de observação e compilação de dados permitem adquirir informações que carecem de ser organizadas e examinadas sob a alçada de técnicas escolhidas do melhor modo possível, isto é, os métodos de análise e tratamento de dados obrigam à adequação ao contexto do paradigma e da estratégia de investigação abordado, assim como à natureza das variáveis (Rodrigues, 2012).

O estudo estatístico univariado pressupõe, antecipadamente, o uso de metodologias estatísticas e descritivas utilizadas com o objetivo de examinar cada variável de modo separado, consentindo a determinação detalhada da amostra. A fim de descrever a totalidade de dados, sob forma de medidas de estatística descritiva, usamos os gráficos tradicionais, quadros de frequência, medidas de tendência central, média, e medidas de dispersão, desvio padrão (Pestana e Gageiro, 2008).

Para confirmarmos a influência das variáveis independentes sobre a satisfação, optamos por analisar os dados sob a ótica da metodologia do modelo *probit* ordenado.

O método *probit* ordenado foi adotado neste estudo por ser considerado um método superior para o cálculo e previsão de metodologias de rating e foi modificado para a heteroscedasticidade. A interpretação de um determinado coeficiente, tendo em conta o modelo *probit* ordenado, também deve ser realizada sempre adotando que as múltiplas variáveis permanecem contínuas e ininterruptas. As regressões do tipo *logit* e *probit* são oportunas para o tratamento de variáveis dependentes dicotómicas. Os resultados das estimativas são muito idênticos, atendendo a que

ambos os métodos seguem o mesmo modelo de cálculo, apenas se diferenciando na sua utilidade distributiva associada. O modelo *probit* segue uma distribuição mais linear, entre os limites da variável (Rodrigues, 2012). Posto isto, consideramos o uso do método com a função de ligação *probit*. Tanto no modelo *probit*, como no modelo *logit*, é garantido que as possibilidades determinadas se situam entre 0 e 1, não se comparando de forma linear com as variáveis explicativas. Estes métodos fornecem efeitos muito homogéneos, por porem em prática a mesma metodologia de avaliação, somente se distinguindo na sua funcionalidade de disposição associada (Katchova, 2013).

Nesse sentido, a análise deste modelo segue as hipóteses de investigação previamente apresentadas e que aproveitamos para recordar:

Hipótese de Investigação: Os munícipes que recorrem aos serviços da CMB apresentam elevados níveis de satisfação.

4. Análise do Nível da Satisfação dos Municípes da CMB

Tendo em conta o Critério 6 da CAF, que considera, em termos avaliativos, o alcance da organização segundo as expectativas e necessidades dos cidadãos, ao longo deste capítulo propomo-nos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos a partir da aplicação do inquérito por questionário aos cidadãos, de forma a deduzir as hipóteses de investigação estabelecidas no âmbito da pergunta de investigação que fundamenta este trabalho. Com base nos dados recolhidos pelo questionário, procuramos obter a aferição da satisfação dos municípes da Câmara Municipal de Bragança. Desta maneira, procedemos, em primeiro lugar, à caracterização pormenorizada da amostra. Em segundo lugar, fizemos a exploração dos dados recolhidos através análise descritiva da satisfação dos municípes. Posteriormente, apresentamos e discutimos os resultados relativos à aplicação da ferramenta, de modo a responder à pergunta de partida.

4.1. Caracterização da Amostra

A aplicação dos questionários aos municípes decorreu entre 21 de maio de 2023 até 20 de junho de 2023, sendo solicitada a utilização da plataforma de questionários online *Survey Monkey*. A divulgação dos questionários foi realizada através da propagação do *link* de acesso em panfletos, aliado, também, à distribuição do *QR Code*, em papel, sendo que, ambos, davam acesso direto ao questionário em causa. Esta promoção dos panfletos foi feita através da distribuição personalizada; através da divulgação aos presidentes das juntas de freguesia do concelho, para dissipar nas freguesias correspondentes; diariamente, foi divulgado o *link* de acesso nas redes sociais, o qual foi partilhado por vários contactos, diariamente.

Das 2038 respostas recolhidas, foram consideradas respostas válidas e completas 1938, não sendo consideradas as respostas dos cidadãos que não usaram os serviços prestados pela CMB. Para o estudo em causa, corresponde a uma taxa de respostas válidas de 95,1 %. Em termos de caracterização da amostra, consideramos o Género, onde a Tabela 3 nos mostram que, das 1938 respostas, 974 correspondem ao sexo Masculino, 961 ao sexo Feminino e 3 pertencem a Não-Binários. Em termos percentuais, ao sexo Masculino corresponde 50,3%, ao Feminino 49,6% e, por fim, Não-Binário, 0,2%.

Tabela 3. Caracterização da amostra, por género.

| Género | Nº de respostas | % de respostas |
|---------------|------------------------|-----------------------|
| Masculino | 974 | 50,3 |
| Feminino | 961 | 49,6 |
| Não-Binário | 3 | 0,2 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

Consideramos, agora, a Idade dos 1934 inquiridos (Tabela 4), onde verificamos que a média de idades é de 53 anos, desde os 18 aos 90 anos. Na Tabela 3, conseguimos analisar as idades dos inquiridos por grupos numéricos, bem como o n.º de munícipes e a respetiva percentagem.

Tabela 4. Caracterização da amostra, por idade.

| Idade | Nº de Munícipes | % |
|--------------|------------------------|----------|
| 18 - 24 | 120 | 6,19 |
| 25 - 34 | 353 | 18,21 |
| 35 - 44 | 398 | 20,54 |
| 45 - 54 | 471 | 24,30 |
| 55 - 64 | 307 | 15,84 |
| 65 - 74 | 190 | 9,80 |
| 75 - 84 | 90 | 4,65 |
| 84 - 90 | 9 | 0,47 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

O Estado Civil também foi um fator a considerar, na Tabela 5, tendo em conta a caracterização dos questionados. Segundo a Tabela 4, das 1938 respostas, 989 corresponde a Casados, 803 a Solteiros, 101 a Divorciados e 45 Viúvos. Em termos percentuais, 51,03% correspondem a Casados, 41,43% a Solteiros, 5,21% equivale a Divorciados e 2,32% a Viúvos.

Tabela 5. Caracterização da amostra, por estado civil.

| Estado Civil | Nº de respostas | % de respostas |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| Casado(a) | 989 | 51,03 |
| Solteiro(a) | 803 | 41,43 |
| Divorciado(a) | 101 | 5,21 |
| Viúvo(a) | 45 | 2,32 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às Habilitações Escolares dos 1938 respondentes, em análise à Tabela 6, o maior número de munícipes refere o Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano), com 987 respostas, 50,93%. Seguidamente indicam a Licenciatura, com 27,66%, 536 respostas. O Ensino Básico (até ao 9.º

ano) conta com 351 respostas, 18,11%. O Mestrado e Doutoramento são detentores de, respetivamente, 61 respostas (3,15%) e 3 respostas (0,15%).

Tabela 6. Caracterização da amostra, por habilitações escolares.

| Habilitações Escolares | Nº de respostas | % de respostas |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Ensino Básico (até ao 9.º ano) | 351 | 18,11 |
| Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano) | 987 | 50,93 |
| Licenciatura | 536 | 27,66 |
| Mestrado | 61 | 3,15 |
| Doutoramento | 3 | 0,15 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

No parâmetro da Residência, o inquérito apura os cidadãos que residem no concelho de Bragança, ou noutro concelho (Tabela 7). Caso o cidadão responda que mora fora do concelho de Bragança, redige o nome do concelho correspondente. Das 1938 respostas, 26 correspondem a cidadãos que moram fora do concelho de Bragança, ou seja, 1,34%. Teve uma resposta os concelhos de Aveiro, Baião, Braga, Chaves, Gouveia, Mogadouro, Vila do Conde e Vinhas. Com duas respostas, Coimbra, Porto e Mirandela. Com três respostas Madrid, com quatro Vila Real, e, por fim, com cinco respostas, Macedo de Cavaleiros.

Tabela 7. Caracterização da amostra, por residência.

| Residência | Nº de respostas | % de respostas |
|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Concelho de Bragança | 1912 | 98,66 |
| Outro Concelho | 26 | 1,34 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

Das 1938 respostas, 1912 correspondem a cidadãos que residem dentro do concelho de Bragança, isto é, 98,66%. Caso se verifique que a resposta é Concelho de Bragança, o questionário direcionava automaticamente para a indicação da Freguesia ou União de Freguesia da área de residência, como podemos considerar na Tabela 8.

Tabela 8. Caracterização da amostra, quanto à residência, por freguesia (ou união) do concelho de Bragança.

| Freguesia (ou União) | Nº de respostas |
|-------------------------------------|------------------------|
| Alfaião | 20 |
| Babe | 16 |
| Baçal | 35 |
| Carragosa | 15 |
| Castro de Avelãs | 15 |
| Coelhoso | 24 |
| Donai | 28 |
| Espinhosela | 14 |
| França | 28 |
| Gimonde | 22 |
| Gondesende | 19 |
| Gostei | 19 |
| Grijó de Parada | 18 |
| Macedo do Mato | 14 |
| Mós | 22 |
| Nogueira | 40 |
| Outeiro | 20 |
| Parâmio | 21 |
| Pinela | 26 |
| Quintanilha | 15 |
| Quintela | 6 |
| Rabal | 10 |
| Rebordãos | 269 |
| Salsas | 13 |
| Samil | 63 |
| Santa Comba de Rossas | 15 |
| S. Pedro dos Serracenos | 18 |
| Sendas | 8 |
| Serapicos | 15 |
| Sortes | 31 |
| UF Aveleda e Rio de Onor | 32 |
| UF Castrelos e Carrazedo | 23 |
| UF Izeda, Calvelhe e Paradinha Nova | 86 |
| UF Parada e Faílde | 26 |
| UF Rebordainhos e Pombares | 26 |
| UF Rio Frio e Milhão | 31 |
| UF S. Julião de Palácios e Deilão | 20 |
| UF Sé, Santa Maria e Meixedo | 775 |
| Zoio | 14 |
| Total | 1912 |

Fonte: Elaboração própria.

Ainda relativamente à caracterização da amostra, os respondentes são questionados acerca do número de vezes que visitaram a CMB no último ano. Podemos analisar as respostas através da Tabela 9. Concluímos que a maioria dos cidadãos a responder, foi à CMB duas vezes no último ano, com 793 respostas. As respostas mais usadas foram desde uma a cinco vezes no último ano.

Tabela 9. Caracterização da amostra, por número de vezes que visitou a CMB (no último ano).

| N.º de Municípios | N.º de vezes (no último ano) |
|-------------------|------------------------------|
| 335 | 1 |
| 793 | 2 |
| 235 | 3 |
| 136 | 4 |
| 155 | 5 |
| 58 | 6 |
| 19 | 7 |
| 38 | 8 |
| 7 | 9 |
| 63 | 10 |
| 7 | 11 |
| 23 | 12 |
| 1 | 13 |
| 3 | 14 |
| 17 | 15 |
| 1 | 16 |
| 1 | 18 |
| 1 | 19 |
| 19 | 20 |
| 1 | 24 |
| 5 | 25 |
| 7 | 30 |
| 1 | 32 |
| 3 | 34 |
| 1 | 36 |
| 1 | 40 |
| 3 | 45 |
| 1 | 57 |
| 1 | 100 |
| 1 | 145 |
| 1 | 300 |
| Total: 1938 | |

Fonte: Elaboração própria.

Ainda relativamente à caracterização da amostra, o questionário pretende entender quais os serviços mais procurados pelos cidadãos. Tendo em conta a vasta diversidade de assuntos a

serem procurados na CMB e o direcionamento das senhas do Balcão Único de atendimento presencial, concluímos que o grande número de pessoas procura a CMB com o intuito de ir realizar Pagamentos, onde 1066 pessoas responderam este item. O serviço de Água e Saneamento foi, seguidamente, o mais procurado, com 902 respostas. Depois o Urbanismo com 401, Transportes com 226, e, por fim, Assuntos Diversos 27 respostas, como indica a Tabela 10.

Tabela 10. Caracterização da amostra, por tipo de serviço tratado na CMB.

| Tipo de Serviço | N.º de procura |
|--------------------|----------------|
| Pagamentos | 1066 |
| Águas e Saneamento | 902 |
| Urbanismo | 401 |
| Transportes | 226 |
| Assuntos Diversos | 27 |

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 11 verificamos o tratamento de dados, mas por número de Assunto(s) Tratado(s) na CMB, isto, tendo em conta que o cidadão pode tratar mais de um assunto junto da CMB. A maioria dos cidadãos desloca-se à CMB para tratar de um assunto, com 1393 respostas, 71,88%. Dois assuntos trataram 425 munícipes, 21,93%; três assuntos correspondem a 105 cidadãos, com 5,42%. Por fim, quatro assuntos, responderam 15 munícipes, com 0,77%, das 1938 respostas.

Tabela 11. Caracterização da amostra, por n.º de assuntos em relação ao n.º de munícipes.

| N.º de Assuntos | N.º de Munícipes | % |
|-----------------|------------------|-------|
| 1 | 1393 | 71,88 |
| 2 | 425 | 21,93 |
| 3 | 105 | 5,42 |
| 4 | 15 | 0,77 |
| Total | 1938 | 100 |

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Análise Descritiva Exploratória da Satisfação dos Munícipes da CMB

Nesta primeira fase, após a amostra caracterizada, tencionamos estudar de forma descritiva a informação contida nos dados, apresentando-a de forma a ser compreensível. Atendendo à informação presente nos questionários anteriormente recolhidos, tencionamos analisar a satisfação dos munícipes usuários dos serviços prestados na CMB. Serão usados figuras e quadros de frequência, média (medidas de tendência central) e desvio padrão (medidas de

dispersão) para descrição do grupo de valores que os dados assumem, uma vez que a revelação da informação incluída numa amostra está sujeita à escala na qual são expostos os dados, tendo em conta o questionário conter, maioritariamente, variáveis dicotómicas e ordinais (Pestana e Gageiro, 2008; Marôco, 2021). As medidas de dispersão e de tendência central serão usadas somente nas variáveis com medição em escala ordinal, nomeadamente a escala de cinco pontos de likert, sendo usual dar um tratamento quantitativo a esta variável, aumentando o grau de conhecimento das faculdades e qualidades a que os dados se aplicam (Laureano e Botelho, 2012).

4.2.1. Satisfação dos Municípes para com a Imagem Global da CMB

Neste ponto, averiguamos a satisfação dos municípes para com a imagem global da CMB. Este grupo é composto por 8 alíneas. A primeira alínea refere-se à avaliação do Desempenho da CMB, a segunda às Melhorias Implementadas pelas CMB, a terceira é relativa à Capacidade de Adaptação da CMB. Seguimos com a Inovação da CMB, depois a Confiança na CMB, seguidamente a Transparência da CMB, o Comportamento Ético e, por último a Imagem Global da CMB.

Na Figura 2 averiguamos o Desempenho da CMB, constatando que, dos 1938 respondentes, 0,31% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,10% estão Insatisfeitos e 0,72% Pouco Satisfeitos; com o maior número de respostas, 56,30% responderam Satisfeito e 42,36% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,21%, estão Sem Opinião.

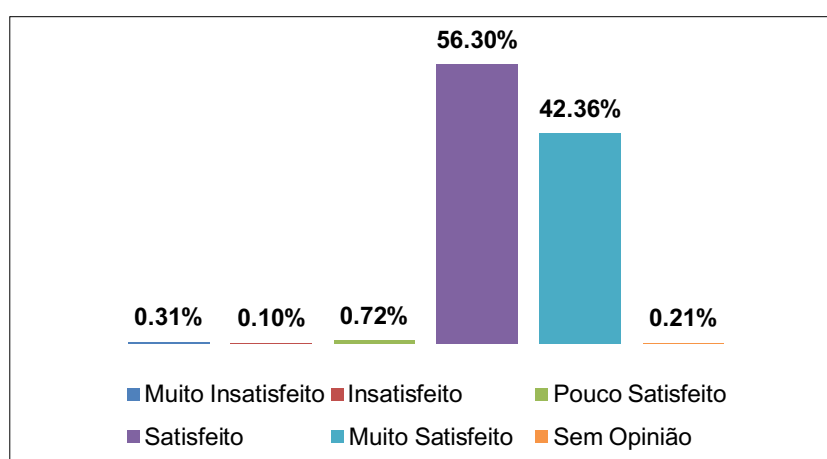


Figura 2. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o desempenho da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Atentando na Figura 3, constatamos as Melhorias Implementadas na CMB, verificando que, dos 1938 respondentes, 0,20% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,05% estão Insatisfeitos e 1,19% Pouco Satisfeitos; 58,62% responderam Satisfeito, com o maior número de respostas, e 39,32% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,62%, estão Sem Opinião.

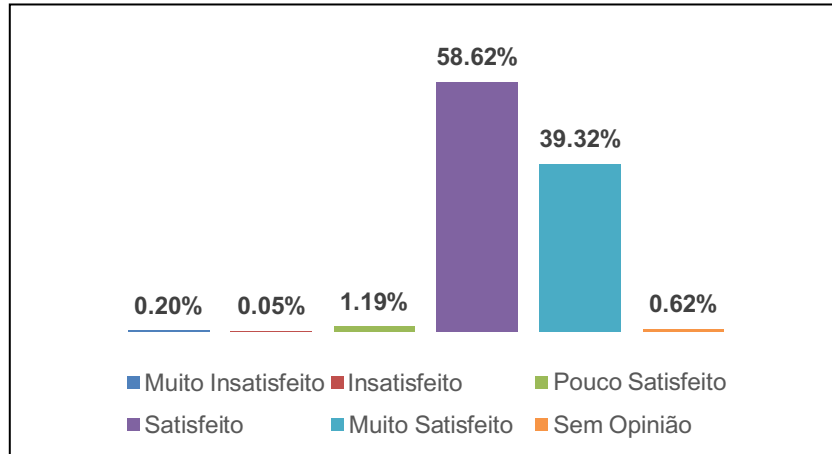


Figura 3. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com as melhorias implementadas da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em vista a Figura 4, analisamos a Adaptação à Mudança da CMB, onde 0,26% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,15% estão Insatisfeitos e 1,14% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 58,82% responderam Satisfeito e 39,16% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,47%, dizem estar Sem Opinião.

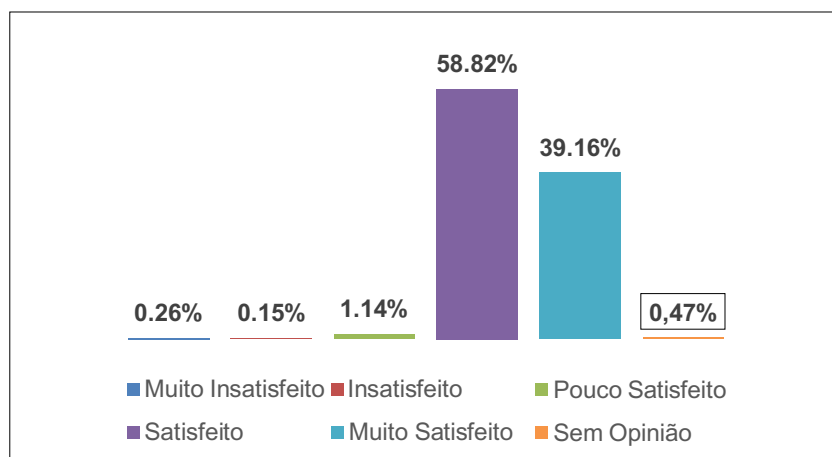


Figura 4. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a adaptação à mudança da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Figura 5, verificamos as Inovação da CMB, onde reparamos que, dos 1938 inquiridos, 0,31% estão Muito Insatisfeitos; 0,05% estão insatisfeitos; 1,55% Pouco Satisfeitos; com o maior número de respostas, 58,67% disseram estar satisfeitos, e 38,96% estão Muito Satisfeitos. Por último, 0,46%, encontram-se Sem Opinião.

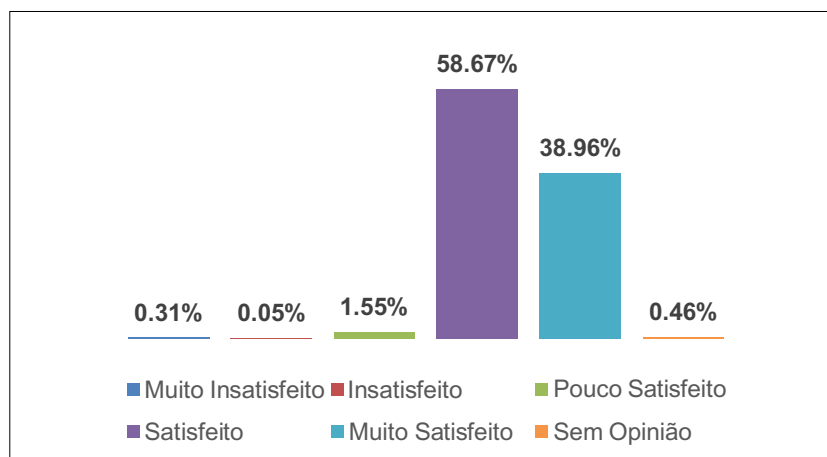


Figura 5. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a inovação da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Verificamos, agora, a Figura 6, que nos mostra a Confiança na CMB, em que 0,26% estão Muito Insatisfeitos; 0,10% encontram-se Insatisfeitos e 1,19% Pouco Satisfeitos; a maioria, com 57,79% dizem estar Satisfeitos e 40,45% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,21%, não têm Opinião.

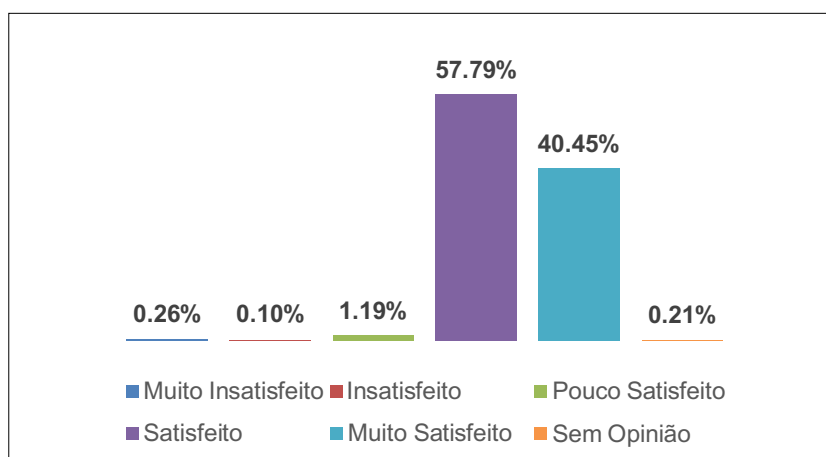


Figura 6. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a confiança na CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisamos, agora, a avaliação da Transparência da CMB (Figura 7), em que 0,36% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,31% estão Insatisfeitos e 1,29% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 57,79% responderam Satisfeito e 39,63% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,62%, dizem não ter Opinião.

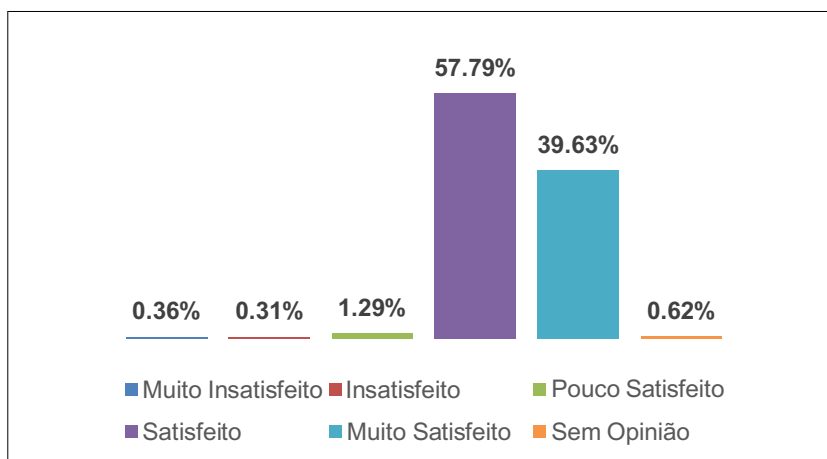


Figura 7. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a transparência na CMB.

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação da Ética da CMB, representada pelo Figura 8, em que 0,16% estão Muito Insatisfeitos; 0,26% encontram-se Insatisfeitos e 1,29% Pouco Satisfeitos; a maioria, com 57,53% dizem estar Satisfeitos e 40,40% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,36%, estão Sem Opinião.

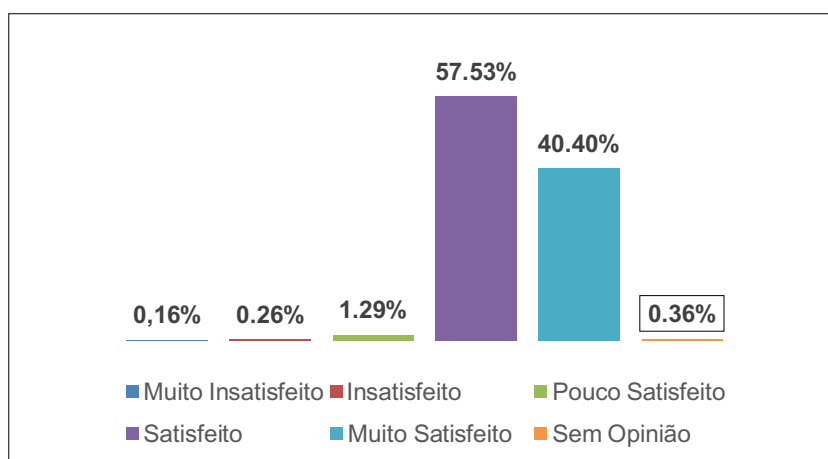


Figura 8. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a ética da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Figura 9, verificamos a Imagem Global da CMB, onde vemos que, dos 1938 inquiridos, 0,16% estão Muito Insatisfeitos; 0,15% estão Insatisfeitos; 0,89% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 58% dos respondentes disseram estar Satisfeitos, e 40,76% estão Muito Satisfeitos. Por último, 0,05%, estão Sem Opinião.

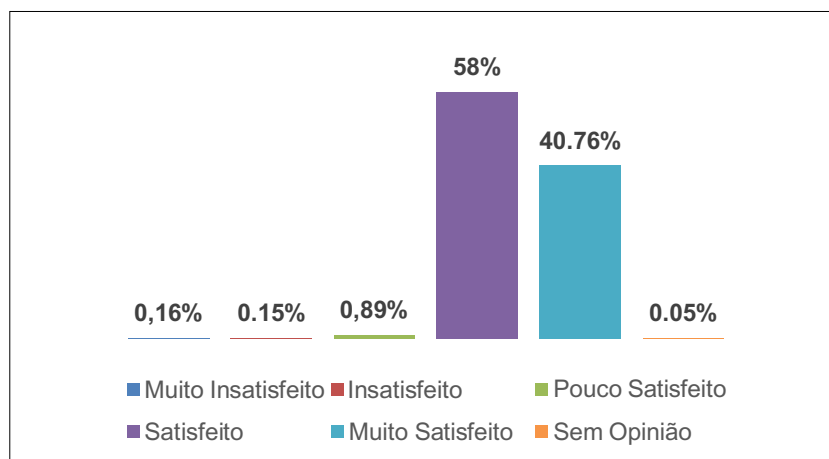


Figura 9. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a imagem global da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Após analisarmos a avaliação ao nível da satisfação dos munícipes de cada alínea, verificamos, agora, a média de todos os pontos, para obtenção da média do grupo que avalia a Imagem Global da CMB.

Atendendo à escala de cinco pontos de *likert*, contando ser habitual dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano e Botelho, 2012), a média é de 4,38 pontos, numa escala de um a cinco, equivalendo ao estado de Muito Satisfeito.

4.2.2. Satisfação dos Munícipes para com os Serviços Prestados pela CMB

Verificamos, agora, a satisfação para com os Serviços Prestados pela CMB. Este grupo é composto por 6 alíneas. A primeira alínea refere-se à Utilidade da Informação prestada pela CMB, a segunda ao Tempo de Resposta às solicitações; a terceira é relativa aos Meios expeditos na prestação de serviços pela CMB. Seguimos com a avaliação da Cortesia dos Trabalhadores, a Flexibilidade e Autonomia dos Trabalhadores, e, por último, com a Satisfação Global com os Serviços Prestados.

A avaliação da Utilidade da Informação, representada pela Figura 10, em que 0,15% estão Muito Insatisfeitos; 0% encontram-se Insatisfeitos e 1,50% Pouco Satisfeitos; a maioria, com 59,08% dizem estar Satisfeitos e 39,01% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,26%, estão Sem Opinião.

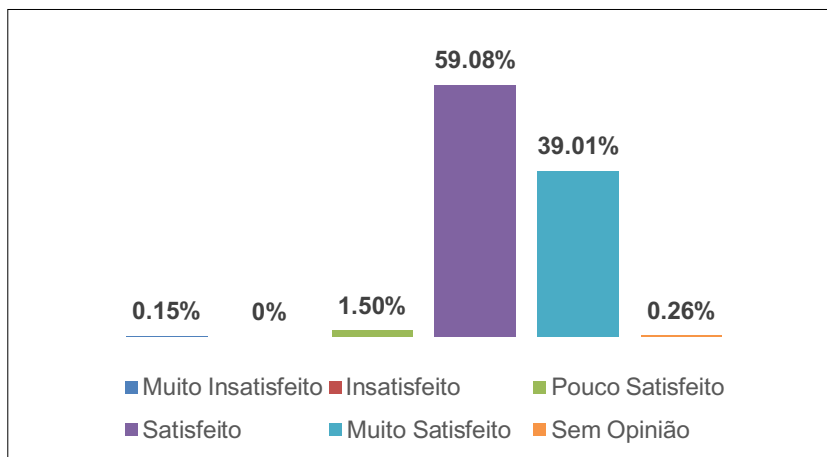


Figura 10. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a utilidade da informação da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Figura 11, verificamos a Tempo de Resposta às solicitações da CMB, onde vemos que, dos 1938 inquiridos, 0,36% estão Muito Insatisfeitos; 0,31% estão Insatisfeitos; 2,32% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 59,65% dos respondentes disseram estar Satisfeitos, e 37,05% estão Muito Satisfeitos. Por último, 0,31%, estão Sem Opinião.

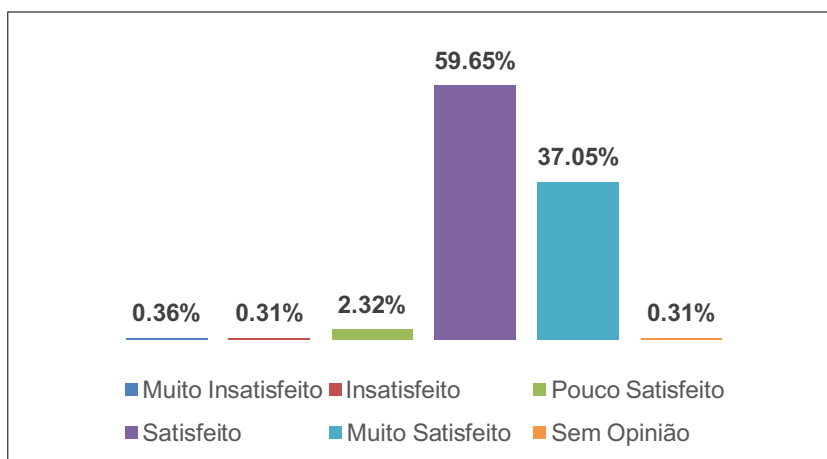


Figura 11. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a tempo de resposta da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisamos, agora, a avaliação dos Meios expeditos na Prestação de Serviços, tais como e-mail, telefone e plataformas digitais (Figura 12), em que 0,15% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,26% estão Insatisfeitos e 1,55% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 60,63% responderam Satisfeito e 36,53% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,88%, dizem não ter Opinião.

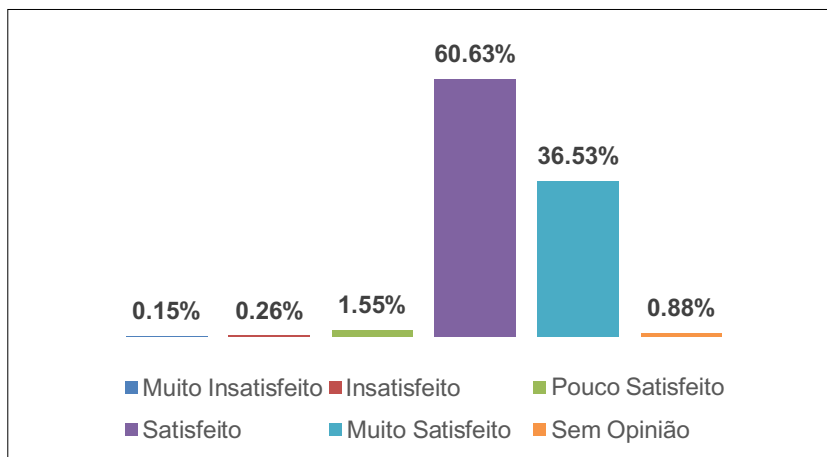


Figura 12. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com os meios da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Atentando na Figura 13, constatamos avaliação da Cortesia dos Trabalhadores da CMB, verificando que, dos 1938 respondentes, 0,21% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,10% estão Insatisfeitos e 1,19% Pouco Satisfeitos; 52,84% responderam Satisfeito, com o maior número de respostas, e 45,56% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,10%, estão Sem Opinião.

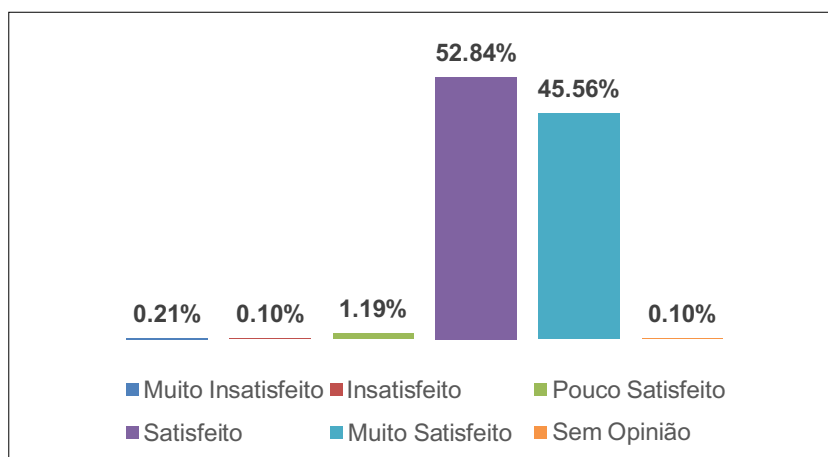


Figura 13. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a cortesia dos trabalhadores da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em vista a Figura 14, analisamos a Flexibilidade e Autonomia dos Trabalhadores da CMB, onde 0,10% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,21% estão Insatisfeitos e 1,70% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 53,61% responderam Satisfeito e 44,12% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,26%, dizem estar Sem Opinião.

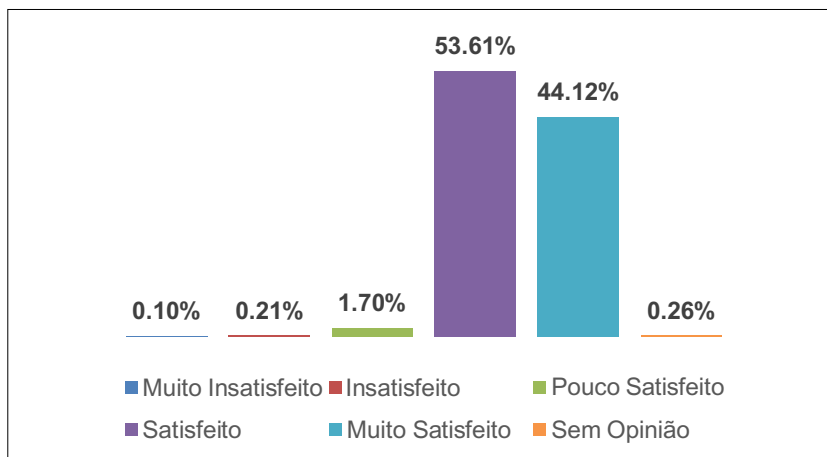


Figura 14. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Verificamos, agora, a Figura 15, que nos mostra a Satisfação Global com os Serviços Prestados na CMB, em que 0,10% estão Muito Insatisfeitos; 0,10% encontram-se Insatisfeitos e 1,29% Pouco Satisfeitos; a maioria, com 56,97% dizem estar Satisfeitos e 41,38% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,16%, não têm Opinião.

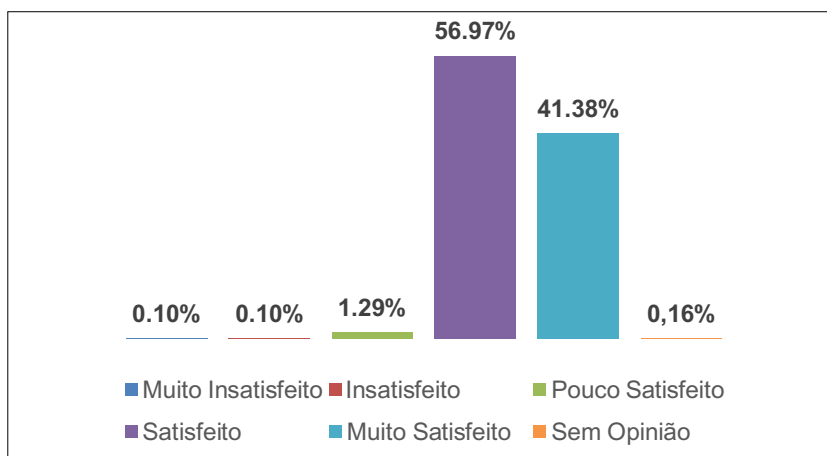


Figura 15. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a satisfação global com os serviços prestados da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Após analisarmos a avaliação ao nível da satisfação de cada uma das 6 alíneas, verificamos, agora, a média de todos os pontos, para obtenção da média do grupo que avalia os Serviços Prestados da CMB.

Atendendo à escala de *likert* de cinco pontos, contando ser habitual dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano e Botelho, 2012), verificamos que a média é de 4,38 pontos, numa escala de um a cinco, equivalendo ao estado de Muito Satisfeito.

4.2.3. Satisfação dos Municípes para com o Envolvimento e Participação na CMB

Avaliamos, agora, a satisfação para com o Envolvimento e Participação na CMB. Este grupo é composto por 3 alíneas. A primeira alínea refere-se à avaliação utilização de Canais de Comunicação da CMB, a segunda Participação dos Municípes na CMB e a terceira é relativa à Comunicação dos Resultados dos inquéritos de satisfação da CMB.

Analisando a Figura 16, verificamos os Canais de Comunicação da CMB, onde vemos que, dos 1938 inquiridos, 0% estão Muito Insatisfeitos; 0,21% estão Insatisfeitos; 0,83% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 59,08% dos respondentes disseram estar Satisfeitos, e 38,54% estão Muito Satisfeitos. Por último, 1,34%, dizem estar Sem Opinião.

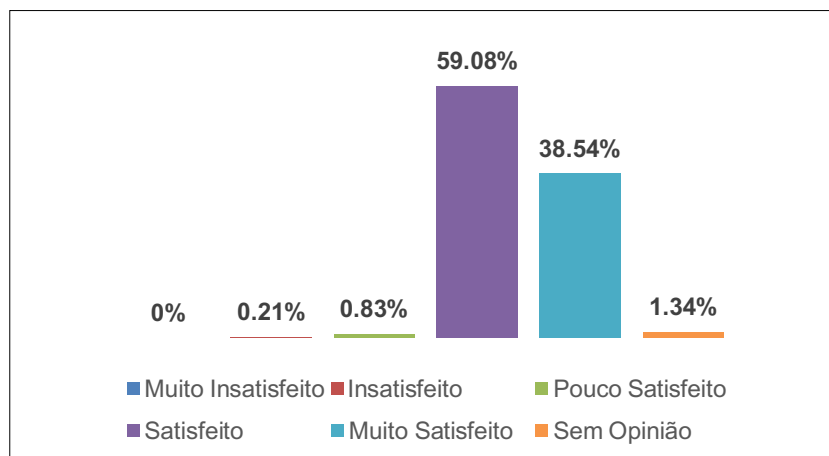


Figura 16. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com os canais de comunicação da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em vista a Figura 17, analisamos a Participação dos Municípios da CMB, onde 0,04% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,26% estão Insatisfeitos e 1,24% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 59,55% responderam estar Satisfeitos e 37,93% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,98%, dizem estar Sem Opinião.

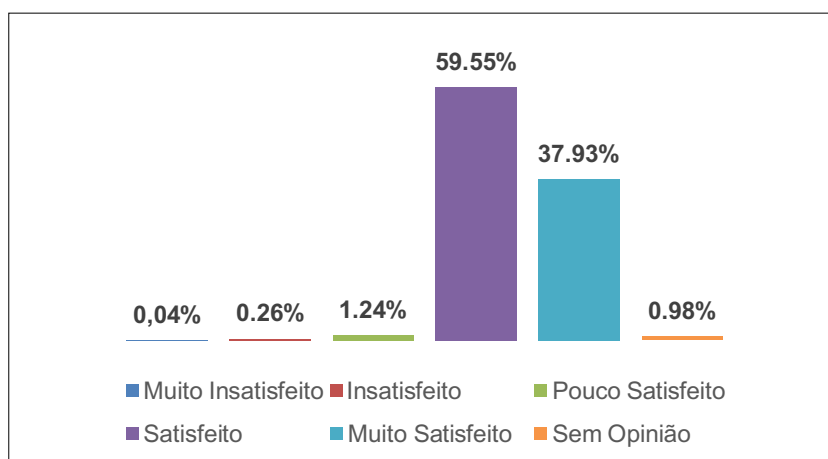


Figura 17. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a participação dos municípios da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisamos, agora, a avaliação da Comunicação dos Resultados da Satisfação da CMB, representada na Figura 18, em que 0,05% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,21% estão Insatisfeitos e 1,39% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 58,88% responderam Satisfeitos e 38,08% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 1,39%, dizem não ter Opinião.

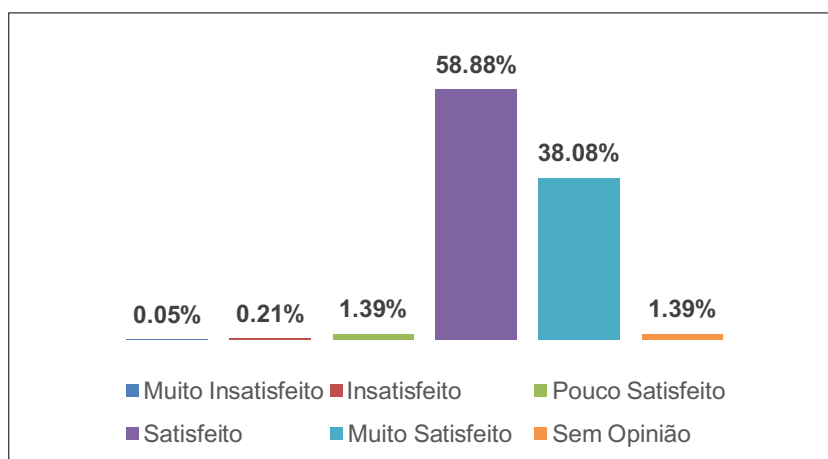


Figura 18. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a comunicação dos resultados da satisfação da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Após analisarmos a avaliação ao nível da satisfação de cada uma das 3 alíneas, verificamos, agora, a média de todos os pontos, para obtenção da média do grupo que avalia os Envolvimento e Participação da CMB.

Atendendo à escala de *likert* de cinco pontos, contando ser habitual dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano e Botelho, 2012), verificamos que a média é de 4,37 pontos, numa escala de um a cinco, equivalendo ao estado de Muito Satisfeito.

4.2.4. Satisfação dos Municípes com a Acessibilidade da CMB

Verificamos, agora, a satisfação dos municípes para com o Acessibilidade da CMB. Este grupo é composto por 5 alíneas. A primeira alínea refere-se à Informação disponível no Website da CMB, a segunda ao Atendimento Telefónico da CMB, a terceira é relativa ao Atendimento Presencial e, por fim, à Acessibilidade para Pessoa com Mobilidade Reduzida na CMB.

Tendo em vista a Figura 19, analisamos a Informação do Website da CMB, onde 0,10% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,21% estão Insatisfeitos e 0,93% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 57,74% responderam estar Satisfeitos e 39,74% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 1,08%, dizem estar Sem Opinião.

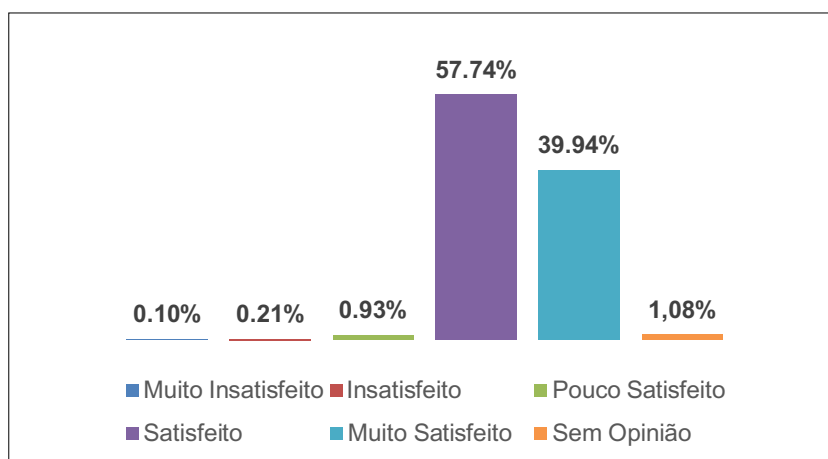


Figura 19. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a informação do website da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Figura 20, verificamos os Atendimento Telefónico da CMB, onde vemos que, dos 1938 inquiridos, 0,16% estão Muito Insatisfeitos; 0,36% estão Insatisfeitos; 1,75% Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 56,09% dos respondentes disseram estar Satisfeitos, e 40,92% estão Muito Satisfeitos. Por último, 0,72%, dizem estar Sem Opinião.

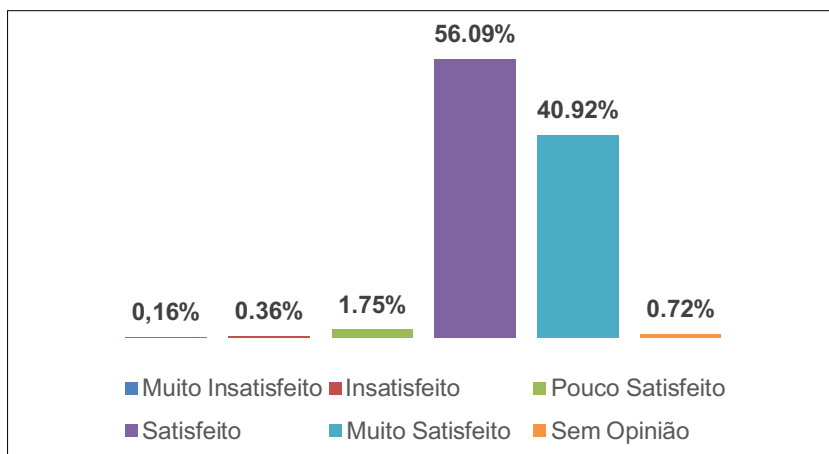


Figura 20. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento telefónico da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Verificamos, agora, a avaliação da satisfação dos munícipes do Atendimento por E-mail da CMB, representada no Figura 21, em que 0,10% encontram-se Muito Insatisfeitos; 0,62% estão Insatisfeitos e 1,50% estão Pouco Satisfeitos; maioritariamente, 55,62% responderam Satisfeito e 39,63% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 2,53%, dizem estar Sem Opinião.

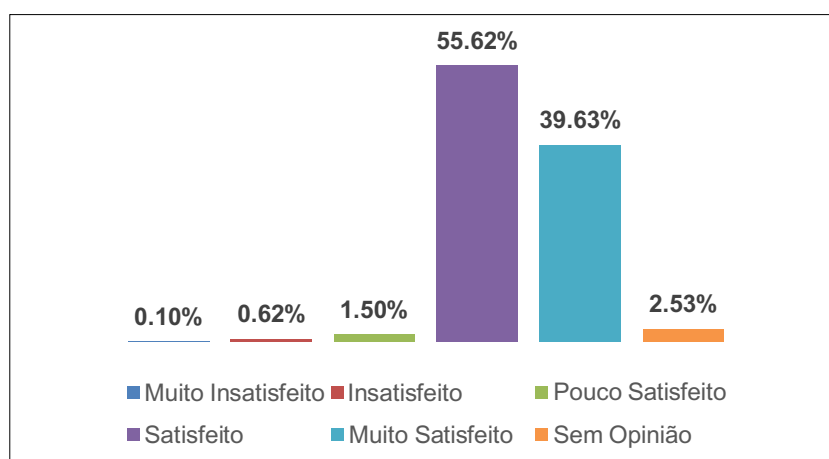


Figura 21. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento por e-mail da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Verificamos a Figura 22, que nos mostra a satisfação dos munícipes do Atendimento Presencial da CMB, em que 0,26% estão Muito Insatisfeitos; 0,05% encontram-se Insatisfeitos e 0,57%

Pouco Satisfeitos; 46,90% dizem estar Satisfeitos e a maioria, 51,91% estão Muito Satisfeitos. Por fim, 0,31%, dizem não ter Opinião.

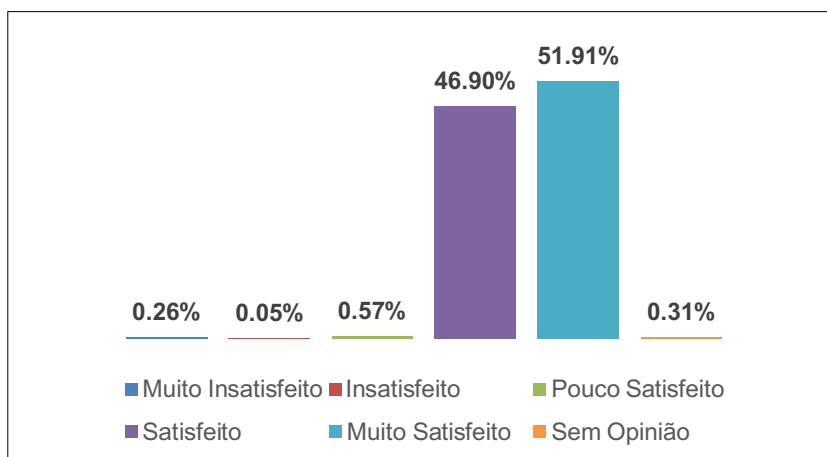


Figura 22. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com o atendimento presencial da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, a Acessibilidade para Pessoa com Mobilidade Reduzida, representada na Figura 23, em que 0,15% estão Muito Insatisfeitos; 0,15% encontram-se Insatisfeitos e 0,67% Pouco Satisfeitos; a maioria, 49,79% dizem estar Satisfeitos e 48,30% estão Muito Satisfeitos. Finalmente, 0,93%, estão Sem Opinião.

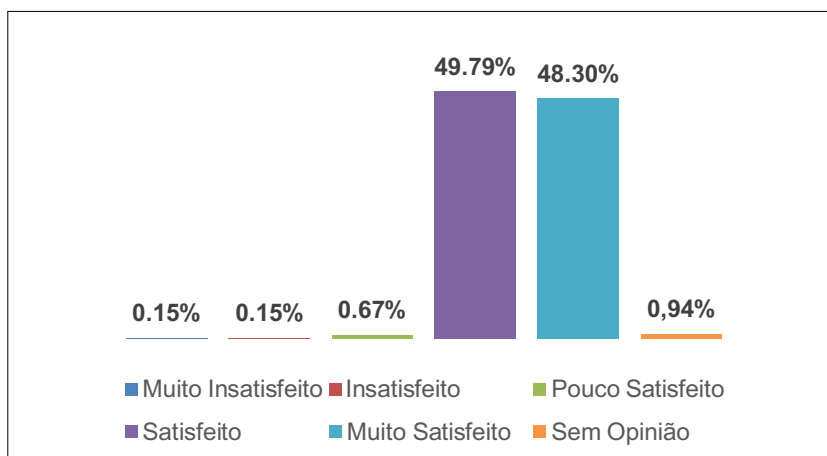


Figura 23. Caracterização da avaliação ao nível da satisfação para com a acessibilidade para pessoa com mobilidade reduzida da CMB.

Fonte: Elaboração própria.

Após analisarmos a avaliação ao nível da satisfação dos munícipes de cada uma das 5 alíneas, verificamos a média de todos os pontos, para obtenção da média do grupo que avalia os Acessibilidade da CMB.

Atendendo à escala de *likert* de cinco pontos, contando ser habitual dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano e Botelho, 2012), a média é de 4,42 pontos, numa escala de um a cinco, equivalendo ao estado de Muito Satisfeito.

Após a avaliação da satisfação dos inquiridos, conseguimos aceder à média das quatro dimensões, que dá o valor de 4,39. Tendo em conta a escala de *likert* de cinco pontos, em escala de um a cinco, equivale a um estado de Muito Satisfeito.

4.2.5. Sugestões de Melhoria para a CMB

Dos 1938 respondentes ao inquérito, foram 26 os que apresentaram sugestões de melhoria. Destas sugestões concluímos que alguns dos munícipes sugerem “ruas mais limpas” e “mais espaços verdes”, assim como “devia haver mais eventos”. É também de realçar que, mais do que uma vez, os munícipes sugeriram que a sala de espera do Balcão Único é demasiado fria no inverno, referindo um que “Sala de espera do atendimento presencial é muito fria no inverno, por ser grande e ampla e não ter um hall secundário à porta principal”. Referiram, também, nas sugestões do questionário, que o atendimento presencial deveria ser alargado, sugerindo “Deveria haver a possibilidade de atendimento presencial até às 20h”. Também se realça a sugestão de existência de um canil municipal, a contratação de mais recursos humanos e um atendimento online mais diversificado.

4.3. Apresentação e Discussão de Resultados

No decorrer deste tópico determinamos expor, tratar e discutir os efeitos retirados a partir da execução da metodologia de regressão modelo *probit*, para, com base no enquadramento teórico, evidenciar a importância do apuramento da satisfação dos munícipes, pelo que relembramos a hipótese de investigação:

Hipótese de Investigação: Os munícipes que recorreram aos serviços prestados pela CMB apresentam elevados níveis de satisfação.

Pretendemos, assim, identificar quais os agentes que influenciam a satisfação dos munícipes da CMB, projetando a validação das conexões de causa antecipadas na hipótese de investigação.

Desta forma, é exibida a estatística descritiva das variáveis empregues na estimativa deste método, prosseguindo com a apresentação e debate dos resultados obtidos.

4.3.1. Variável Dependente

Para Fortin (2016), toma o nome de “variável” o conceito que é apresentado num estudo, sendo que as variáveis são propriedades, qualidades, características de pessoas, objetos ou situações, a serem investigadas numa pesquisa.

Uma variável é descrita como uma distinção ou atributo que possa ser conferido a um objeto ou pessoa, variando no assumir de valores na população em estudo. Assim, uma variável ganha significado diferente para expressão de graus, diferenças e quantidades (Hunghler & Polit, 1995).

Assim sendo, a variável dependente deste estudo é o nível de satisfação dos munícipes para com os serviços prestados da CMB, nível esse que será considerado avaliando 6 dimensões: utilidade da informação disponibilizada (*Utilidade*), tempo de resposta às solicitações/pedidos (*Tempo*), meios expeditos na prestação do serviço (ex. e-mail, telefone, plataformas digitais) (*Meios*), cortesia dos trabalhadores que lidam com os munícipes (*Cortesia*), flexibilidade e autonomia dos trabalhadores para resolver as questões colocadas (*Fle. Aut.*) e, por fim, satisfação global com os serviços prestados (*Sat. Glo.*).

As medidas de dispersão e de tendência central serão usadas somente nas variáveis com medição em escala ordinal, nomeadamente a escala de cinco pontos de *likert*, sendo usual dar um tratamento quantitativo a esta variável, aumentando o grau de conhecimento das faculdades e qualidades a que os dados se aplicam (Laureano e Botelho, 2012).

Para medição do domínio das ferramentas, na área digital, usou-se a escala de *likert*, de 5 pontos, onde o se entende que 1 - “Muito Insatisfeito”, 2- “Insatisfeito”, 3 - “Pouco Satisfeito”, 4 - “Satisfeito” e, por último, 5 - “Muito Satisfeito”, sendo possível escolher a opção “Sem Opinião”.

4.3.2. Variáveis Independentes

A variável dependente suporta uma consequência esperada da variável independente, denominada, pelo autor, de comportamento, resultado observado ou resposta, devido à comparência da variável independente. É indispensável que as variáveis estejam bem definidas, para que se inicie um estudo. Ao se colocar o problema, bem como a hipótese, têm de se apontar as variáveis independentes e dependentes. Assim sendo, deve ter-se um certo cuidado e rigor para esta definição, apresentando clareza, forma operacional e objetividade, para que possa resultar o risco ou comprometimento de anulação do estudo, as variáveis que interferem ou

afetam o objeto de estudo terão de ser controladas devidamente, bem como consideradas (Fortin, 2016).

As variáveis dependentes caracterizam-se por serem afetadas ou explicadas através das variáveis independentes. Para Hungler & Polit (1995), é variável dependente aquela que o investigador tem interesse em interpretar, prever ou explicar.

Tendo em conta a variável dependente deste estudo ser o nível de satisfação dos munícipes para com os serviços prestados da CMB, as variáveis independentes que afetam este grau de satisfação são:

O número de vezes que o munícipe visitou a CMB no último ano (*N.Vezes*), correspondendo a uma variável com unidade de expressão do tipo numérica;

O número de assuntos já tratado na CMB (*N.Assuntos*), equivalendo a uma variável numérica;

O assunto procurado se tratar de pagamentos (*Pagamentos*), será usada uma variável *dummy*, onde é assumido o valor '0' (zero) quando os munícipes não procuraram o assunto pagamentos e valor '1' (um) quando o contrário;

O assunto procurado se tratar de água e saneamento (*Água.Sanea.*), será utilizada uma variável *dummy*, onde o valor '0' (zero) se verifica quando os munícipes não procuraram o assunto água e saneamento e valor '1' (um) quando o fizeram;

O assunto procurado se tratar de urbanismo (*Urbanismo*), será tratada uma variável *dummy*, onde o valor '0' (zero) se verifica quando os munícipes não procuraram o assunto urbanismo e valor '1' (um) quando o contrário;

O assunto procurado se tratar de transportes (*Transportes*), será utilizada uma variável *dummy*, onde o valor '0' (zero) se verifica quando os munícipes não procuraram os transportes e valor '1' (um) quando procuraram;

O sexo (*Sexo*), onde, para efeitos de tratamento estatístico, optamos por considerar o sexo e não o género, eliminando as 3 respostas "Não-Binário", sendo, assim, uma variável *dummy*, onde o valor '0' (zero) se verifica quando os munícipes não são do sexo feminino e valor '1' (um) quando são do sexo masculino;

A idade (*Idade*), correspondendo a uma variável com unidade de expressão do tipo numérica;

O estado civil (*Est.Civil.Cas.*), onde se estabelece uma comparação com os solteiros;

O estado civil (*Est.Civil.Di.Vi.*), onde se faz uma relação com os solteiros;

As habilitações académicas (*Hab.Escol.E.Sec.*), estabelecendo-se um relacionamento com a escolaridade básica;

As habilitações académicas (*Hab.Escol.E.Sup.*), em comparação com o ensino básico;

O conselho de residência (*Con.Res.*), uma variável *dummy*, assumido o valor '1' (um) quando o concelho de residência é fora do concelho de Bragança e valor '0' (zero) quando contrário.

4.3.3. Modelo *Probit* Ordenado: Apresentação e Discussão de Resultados

Como já abordado anteriormente nesta dissertação, optamos por analisar os dados sob a ótica da metodologia do modelo *probit* ordenado.

Recordemos que o modelo *probit* ordenado foi adotado neste estudo por ser considerado um método superior para o cálculo e previsão de metodologias de *rating* e foi modificado para a heteroscedasticidade. A interpretação de um determinado coeficiente, tendo em conta o modelo *probit* ordenado, também deve ser realizada sempre adotando que as múltiplas variáveis permanecem contínuas e ininterruptas. As regressões do tipo modelo logit e *probit* são oportunas para o tratamento de variáveis dependentes dicotómicas. Os resultados das estimativas são muito idênticos, atendendo a que ambos os métodos seguem o mesmo modelo de cálculo, apenas se diferenciando na sua utilidade distributiva associada. A metodologia modelo *probit* segue uma distribuição mais linear, entre os limites da variável (Rodrigues, 2012).

Após a toda a revisão debatida até aqui, nos tópicos que se seguem, consideramos pertinente propormo-nos dar a conhecer os resultados obtidos, através da estatística descritiva, e apresentar a discussão desses mesmos proveitos através da apresentação da avaliação da satisfação dos munícipes para com os serviços prestados pela CMB.

4.3.3.1. Estatística Descritiva

O tratamento estatístico faz supor o uso de formas minuciosas usadas para criticar, de forma separada, cada dimensão, consentindo a descrição em pormenor da amostra recolhida. Enquanto medidas de estatística descritiva, utilizamos, para descrição dos dados distintos, os quadros de frequência, os gráficos tradicionais, assim como as medidas de tendência central, conhecida como a média, e medidas de dispersão, tratando-se do desvio padrão. As medidas de localização relativa são o mínimo e o máximo (Pestana e Gageiro, 2008). A Tabela 12 evidencia de forma estatística a variável dependente, as variáveis independentes e as variáveis de controlo utilizadas na estimativa do método. A variável dependente, considera os meses de maio e junho de 2023, onde das 2038 respostas recolhidas, foram consideradas respostas válidas e completas 1938, não sendo consideradas as respostas dos cidadãos que não usaram os serviços prestados pela CMB. Para o estudo em causa, corresponde a uma taxa de respostas válidas de 95,1 %.

Quanto às variáveis explicativas, a variável n.º de vezes, com unidade de expressão numérica, regista uma média de 4.04. Relativamente à variável n.º de vezes, também, variável numérica, com média de 1.35. Quanto aos Pagamentos, com unidade expressiva *dummy*, 0-Não e 1-Sim, regista uma média de 0.55. Relativamente às variáveis Água e saneamento, variável *dummy*, com média de 0.47. O Urbanismo, variável *dummy*, com média de 0.21. Os Transportes, unidade de expressão *dummy*, com média de 0.12. O Sexo, variável *dummy*, regista média de 0.5. Quanto à Idade, variável numérica, com média de 46.98. Relativamente ao estado civil, onde deve ler-se 1-Solteiro; 2-Casado; 3-Divorciado/Viúvo, a média situa-se no número 1.66. Quanto às Habilitações escolares, sendo que 1-Básico; 2-Secundário; 3-Superior, com registo de média de 2.13. Quanto ao Concelho de residência, variável *dummy*, 0-Não, 1-Sim, onde a média é de 0.98. Relativamente aos serviços prestados (SP), as respostas são medidas através de escala *likert*, de 0 até 5 pontos. Relativamente à utilidade da informação disponibilizada (SP-Util.), regista uma média de 4.37. Quanto ao tempo de resposta às solicitações (SP-Temp.), regista uma média de 4.33. Em consideração aos meios expeditos na prestação de serviços (SP-Meios), regista uma média de 4.34. Relativamente à cortesia dos trabalhadores (SP-Cort.), a média é de 4.44. No que diz respeito à flexibilidade e autonomia dos trabalhadores (SP-Fle.Aut.). A satisfação global com os serviços prestados (SP-Sat.Glob), a média é de 4.40.

Tabela 12. Variáveis e estatística descritiva.

| Variável | Unidade de expressão | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|------------------------|--|-------|---------------|--------|--------|
| N.º de vezes | Número | 4.04 | 9.01 | 1 | 300 |
| N.º de assuntos | Número | 1.35 | 0.62 | 1 | 4 |
| Pagamentos | 0-Não; 1-Sim | 0.55 | 0.49 | 0 | 1 |
| Água e saneamento | 0-Não; 1-Sim | 0.47 | 0.49 | 0 | 1 |
| Urbanismo | 0-Não; 1-Sim | 0.21 | 0.41 | 0 | 1 |
| Transportes | 0-Não; 1-Sim | 0.12 | 0.32 | 0 | 1 |
| Sexo | 0-Feminino; 1-Masculino | 0.50 | 0.50 | 0 | 1 |
| Idade | Número | 46.98 | 15.47 | 18 | 90 |
| Estado civil | 1-Solteiro; 2-Casado; 3-Divorciado/Viúvo | 1.66 | 0.62 | 1 | 3 |
| Habilitações escolares | 1-Básico; 2-Secundário; 3-Superior | 2.13 | 0.68 | 1 | 3 |
| Concelho de residência | 0-Não; 1-Sim | 0.98 | 0.12 | 0 | 1 |
| SP-Util. | | 4.37 | 0.54 | 1 | 5 |
| SP-Temp. | Escala <i>likert</i> ; | 4.33 | 0.57 | 1 | 5 |
| SP-Meios | 1 - "Muito Insatisfeito", | 4.34 | 0.54 | 1 | 5 |
| SP-Cort. | 2 - "Insatisfeito", | 4.44 | 0.55 | 1 | 5 |
| SP-Fle.Aut. | 3 - "Pouco Satisfeito", | 4.42 | 0.55 | 1 | 5 |
| SP-Sat.Glob. | 4 - "Satisfeito" | 4.40 | 0.53 | 1 | 5 |
| | 5 - "Muito Satisfeito" | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

4.3.3.2. Avaliação da Satisfação dos Munícipes para com os Serviços Prestados pela CMB

Como já referido, perante a alta satisfação obtida nos relatórios internos da CMB, aliada aos autores que fundamentam a importância da aferição da satisfação do munícipe, assumimos ser coerente que a satisfação dos munícipes usuários dos serviços da CMB se mantenha em elevados níveis, pelo que recordamos a nossa hipótese de investigação:

Hipótese de Investigação: *Os munícipes que recorrem aos serviços da CMB apresentam elevados níveis de satisfação.*

Tendo como ponto de partida a tabela 13, que nos mostra a análise dimensional da satisfação dos munícipes, conseguiremos realizar uma avaliação retirar várias conclusões, no sentido da avaliação da satisfação dos munícipes para com os serviços prestados pela CMB, que vamos expor, já de seguida. Recordamos que o modelo de estimação é o modelo *probit* ordenado, a variável dependente é o nível de satisfação.

Em termos avaliativos, quanto ao n.º de assuntos, concluímos que, quantos mais assuntos o munícipe tem a tratar, junto da CMB, menos satisfeito se apresenta, em termos de flexibilidade e autonomia dos trabalhadores e em termos de satisfação global. A razão estimada para tal acontecimento, poderá prender-se com o facto de que quantos mais assuntos, mais tempo de espera para o tratamento desses mesmos assuntos, o que, naturalmente, evocará no cidadão um sentimento de menos satisfeito.

Avaliando o fator do sexo, os resultados obtidos através do questionário revelam que os homens estão menos satisfeitos, em termos de cortesia e flexibilidade e autonomia dos trabalhadores, apresentando, nestas dimensões, resultados menos satisfatórios.

Em termos avaliativos, em relação à idade, concluímos que este fator é estatisticamente significativo em quatro das seis dimensões avaliadas, revelando resultados muito expressivos. Indica-nos que, em termos da utilidade da informação disponibilizada, do tempo de espera às solicitações, dos meios expeditos à prestação de serviços e, também, em termos de satisfação global, concluímos que pessoas mais velhas revelam valores de satisfação mais elevados. A razão estimada para tal acontecimento, poderá prender-se com o facto de que pessoas mais velhas valorizam mais a atenção que se lhes presta, acabando por ficarem mais satisfeitos quando atendidas as suas.

Atentando, agora, ao estado civil, através da tabela 13, observamos e concluímos que, em comparação com os solteiros, os casados se encontram mais satisfeitos, em termos da cortesia e da flexibilidade e autonomia dos trabalhadores na execução dos serviços prestados pela CMB.

Avaliamos, agora, o resultado estatisticamente mais significativo obtido do nosso estudo, as habilitações escolares relativas ao ensino secundário e ensino superior (licenciatura, mestrado e doutoramento). Com 99% de nível de significância, podemos revelar que, por comparação com indivíduos que possuem o ensino básico, cidadão que possuem o ensino secundário ou superior, revelam mais níveis de satisfação para com todas as dimensões do nível de satisfação, sendo estas a utilidade da informação disponibilizada, tempo de espera às solicitações, meios expeditos na prestação de serviços, cortesia dos trabalhadores, flexibilidade e autonomia dos trabalhadores e satisfação global para com os serviços prestados. A razão estimada para tal acontecimento, poderá prender-se com o facto de que pessoas mais habilitadas têm mais facilidade de interpretação da informação que lhes é prestada.

No que diz respeito ao conselho de residência, a avaliação decorrida é de que pessoas que moram dentro do concelho de Bragança se encontram menos satisfeitas do que os respondentes que moram fora deste concelho. Esta razão pode prender-se com o facto de haver muitas mais respostas de moradores de dentro do concelho de Bragança, correspondendo a 99% das respostas.

Relativamente aos transportes, este assunto revela valores significativos em termos da satisfação global, tornando-se, assim, o assunto com valores estatisticamente positivos, relativamente aos pagamentos, água e saneamento e urbanismo. A razão estimada para tal acontecimento, poderá prender-se com o facto de que a utilização dos transportes municipais (STUB – Serviço de Transportes Urbanos de Bragança) é gratuita desde o ano da pandemia, 2020, pelo, desde então, é tem sido isento o pagamento deste serviço, podendo qualquer cidadão utilizar todos os veículos, para todas as direcções, sem ser necessário pagar.

Atendemos, agora, à análise descritiva proposta anteriormente nesta dissertação. Tendo em conta, especificamente, os serviços prestados pela CMB, numa escala de 1 a 5 pontos, estes revelam-nos médias muito satisfatórias. Quanto à utilidade da informação, a média de satisfação é de 4.37 pontos, quanto ao tempo de espera, é de 4.33 pontos. No que toca aos meios expeditos, a média é 4.34, quanto à cortesia dos trabalhadores, é de 4.44. A satisfação dos munícipes em relação à flexibilidade e autonomia dos trabalhadores revela média de 4.42 e a satisfação global, média de 4.4.

Tabela 13. Análise dimensional, satisfação dos munícipes.

| Variável | Modelo de estimação: probit ordenado | | | | | |
|------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Variável dependente: nível de satisfação | | | | | |
| | Utilidade | Tempo | Meios | Cortesia | Fle.Aut. | Sat.Glo. |
| N.Vezes | -0.04 (.003) | -0.06 (.003) | -0.05 (.003) | -0.08 (.005) | -0.01 (.004) | -0.03 (.004) |
| N.Assuntos | -.116 (.230) | -.317 (.222) | -.354 (.226) | -.317 (.229) | -.395* (.224) | -.423* (.227) |
| Pagamentos | .113 (.228) | .169 (.219) | .188 (.223) | .128 (.226) | .228 (.222) | .286 (.225) |
| Água.Sanea. | .081 (.228) | .207 (.220) | .208 (.224) | .126 (.226) | .240 (.222) | .298 (.225) |
| Urbanismo | .107 (.232) | .103 (.224) | .208 (.228) | .126 (.230) | .235 (.226) | .372 (.230) |
| Transportes | .220 (.242) | .320 (.233) | .310 (.238) | .179 (.240) | .370 (.236) | .571** (.239) |
| Sexo | -0.060 (.058) | -0.016 (.002) | -0.059 (.057) | -.109* (.058) | -.099* (.057) | -.051 (.058) |
| Idade | .005*** (.002) | .006*** (.002) | .007*** (.002) | .002 (.002) | .003 (.002) | .005** (.002) |
| Est.Civil.Cas. | .091 (.064) | -.021 (.063) | .036 (.064) | .183*** (.064) | .136** (.063) | .042 (.064) |
| Est.Civil.Di.Vi. | -.190 (.117) | -.096 (.115) | -.061 (.118) | .166 (.118) | -.002 (.116) | -.066 (.118) |
| Hab.Escol.E.Sec. | .410*** (.083) | .043*** (.080) | .412*** (.083) | .322*** (.081) | .361*** (.080) | .420*** (.082) |
| Hab.Escol.E.Sup. | 1.04*** (.094) | .891*** (.091) | .909*** (.094) | .917*** (.093) | .933*** (.092) | .936*** (.093) |
| Conc.Res. | -.248 (.251) | -.279 (.243) | -.268 (.247) | -.659** (.276) | -.694** (.275) | -.218 (.251) |
| N.ºObs. | 1930 | 1929 | 1918 | 1933 | 1930 | 1932 |
| LR chi2 (13) | 169.69 | 125.70 | 133.97 | 178.32 | 168.45 | 140.75 |
| Prob > chi2 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |
| Pseudo R2 | 0.0587 | 0.0407 | 0.0460 | 0.0601 | 0.0557 | 0.0482 |

Nota: Erros padrão robustos entre parênteses. / Níveis de significância: *90%, **95%, ***99%.

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões, Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, fomos antevendo algumas considerações acerca da importância da avaliação da satisfação do munícipe, relativamente à prestação de serviços fornecidos através da administração pública, bem como do quanto essa avaliação pode contribuir para o melhoramento da prestação desse mesmo serviço, destacando a satisfação, específica, dos munícipes da CMB. Neste tópico, procuramos resumir as conclusões principais desta dissertação, considerando que, além do seu contributo original, estas devem constituir, também, um ponto de partida para aprofundar o estudo deste sector de pesquisa.

Tendo conta Estrela, Soares e Leitão, (2015) a conclusão deve ser concisa, sucinta e demonstrada de forma convincente, em defesa e valorização das contribuições dadas pelo trabalho à área de conhecimento em causa, sendo o tópico do estudo onde se apontam as ideias fulcrais e as inovações oferecidas.

Desta forma, os resultados obtidos permitem concluir, com um determinado grau de segurança, que os munícipes estão satisfeitos com os serviços prestados pela CMB. Da hipótese de investigação sugerida, que relembramos: *Os munícipes que recorrem aos serviços da CMB apresentam elevados níveis de satisfação*, verificamos que se comprovou. Daí se concluir que o objetivo de aferir a satisfação dos munícipes da CMB respondeu à pergunta de investigação apresentada: *Qual o grau de satisfação dos munícipes da CMB?*

Atendendo à avaliação já realizada habitualmente pela CMB, no ano de 2022, apresentou resultados de 4.34 pontos, numa escala de *likert*, de 5 pontos, onde o se entende que 1 - “*Muito Insatisfeito*”, 2- “*Insatisfeito*”, 3 - “*Pouco Satisfeito*”, 4 - “*Satisfeito*” e, por último, 5 - “*Muito Satisfeito*”, sendo possível escolher a opção “*Sem Opinião*”. Podemos concluir que, através deste estudo, foi verificado que a satisfação dos munícipes, relativamente aos serviços prestados, permanece com graus elevados, considerando-se “*Muito satisfeitos*”, tendo em conta que a média obtida na nossa aferição ser de 4.38 pontos.

Assim como em todos os estudos, a realização deste trabalho deparou-se com algumas limitações. Importa destacar a dificuldade em reunir dados relativos à implementação da certificação da qualidade do desempenho na CMB, devido ao facto da informação se encontram dispersa, sendo necessário verificar, individualmente, um vasto número de atas para se entender esta certificação. Ou seja, a informação existe, mas está dispersa em vários documentos, ao longo dos anos.

Neste estudo, das dimensões observadas e aferidas no questionário (Imagem global da CMB, Serviços prestados pela CMB, Envolvimento e participação na CMB e, finalmente, Acessibilidade da CMB), apenas conseguimos apresentar e discutir resultados do item Serviços

prestados pela CMB, derivado ao facto de não termos tempo para o estudo aprofundado dos outros fatores, sendo esta dimensão escolhida por se adequar com mais pertinência às exigências da pesquisa em causa.

Apesar desta dissertação desenvolvida, de forma genérica, este trabalho não tem a capacidade de esgotar as pesquisas sobre esta temática. A satisfação é uma temática bastante complexa e que obriga, cada vez mais, à investigação dos pesquisadores. Neste sentido, para aprofundamento da investigação, de forma a disponibilizar mais informação acerca do estudo, sugerem-se para linhas de investigação futuras a avaliação das dimensões aferidas no questionário desta dissertação, sendo estas a Imagem global da CMB, o Envolvimento e participação na CMB e, finalmente, Acessibilidade da CMB.

Lista de Referências

- Androniceanu A. & Sandor A. (2006). "New Public Management" Impact on the Romanian Public Administration. *Journal Administratie Si Management Public*, artigo 6/2006, 93-99.
- Asensio, M., Evaristo, C. e Martins, M. (2021). *O CAF desafia a promover a capacidade do setor público*. DGAEP, Lisboa
- Associação Portuguesa para a Qualidade (s.d.). Acedido em <https://www.apq.pt>
- Azevedo, C. & Azevedo, A. (2008). *Metodologia científica - contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (9ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora
- Beam, G. (2001), *Quality Public Management – What It Is and How It Can Be Improved and Advanced*. Illinois: Burnham Inc., Publishers
- Benmansour, N. (2011). *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management SciencesCiencias de gestión*, n.º 85
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 2ª ed. Porto: Porto Editora.
- Bouckaert, G. (2013). Performance Measurement and Budgeting in the Public Sector. In *Para uma Reforma Abrangente da Organização e Gestão do Sector Público* (pp. 54–67). Fundação Calouste Gulbenkian. Retirado de http://www.cfp.pt/wp-content/uploads/2013/05/VolumeProceedings_ReformaSectorPublico-jan2013.pdf (11-09-23)
- Bovaird, T. & Löffler, E., (2003). *Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies*. *International Review of Administrative Sciences*
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). *Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Public Administration Review*
- Bugdol, M. & Jarzebinsky, M. (2010). The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement, ISSN 1392-1142, Organizacijų Vadyba:Sisteminiai Tyrimai.
- Caddy, J., Vintar, M. (2002), "Building Quality into Public Administration". In Caddy, J., Vintar, M. (Eds.) In *Building better quality administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*. Slovakia: NISPAcee

- Câmara Municipal de Bragança (2023). Acedido em: <https://www.cm-braganca.pt/municipio/camara-municipal/caracterizacao>
- Câmara Municipal de Bragança (2023b). Acedido em: https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/document/file/4598/regulamento_organico_mb_2022.pdf (Município de Bragança, 2023b).
- Câmara Municipal de Bragança (2023c). Acedido em https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/document/file/4581/mapa_de_pessoal_2022.pdf
- Cândido C. & Santos S. (2011). *Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?* Journal Total Quality Management & Business Excellence, 22(11), 1139- 1164.
- Carrancho, A. (2011). *O Modelo Common Assessment Framework – Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <http://ria.ua.pt/handle/10773/8738>
- Carrapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, C., & Brito, J. (2012). *Assessing users perceptions on how to improve public services*. Public Management Review, 14(4), 451–473
- Castro, A. (2013). *A qualidade na Administração Pública e a CAF – Common Assessment Framework* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto e Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/4405>
- Comissão Europeia (2015). *Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners*. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit E.1, Manuscript completed in February 2015. Recuperado de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>.
- Correia, M. L. P. (2016). *Gestão da qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora. Recuperado de http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/19236/1/Dissertacao_RH-leonarda_Correia.pdf
- Costa, Carlos. 2001. “An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative Analysis between Town and Tourism Planning”. International Journal of Tourism Research 3.
- Coutinho, M. J. V. (2000). *Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual*. Revista Do Serviço Público, 51(3), 40–73.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). United States of America. Third Edition.

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1992). *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*. São Paulo: Mentor Books.
- Daunoriene A. & Zekevičienė A. (2015). *A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality*. Recuperado de <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/6066>.
- Deming, W. E. (1993) *The New Economics for Industry, Government, Education* (3th ed.). Massachusetts Institute of Technology Press.
- Deming, W. E. (s.d.). Recuperado de <https://deming.org>.
- Denhardt, J., V., Denhardt, R., B. (2003), *The New Public Service – Serving, not Steering*. New York: M. E. Sharpe.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. *Public Administration Review*
- Dias, H. (2006). A experiência do Centro de Formação da Administração Pública dos Açores, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 79-92.
- Dias, I. M. R. F. (2011). *Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001 em Serviços da Administração Pública* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa. Recuperado de <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3307>
- Direção Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (s.d.). Obtido em https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2019/10/Quar_2019-DGERT_2019-02-07v1final-hz.pdf
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2006). Estudo EIPA “CAF Works”, sob orientação de Staes. Recuperado de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/CAF_Works_EIPA.pdf
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.a). Acedido em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.a). Acedido em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.b). CAF 2020: Estrutura Comum de Avaliação: O modelo europeu para melhorar as organizações públicas através da autoavaliação. Acedido em https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF2020/CAF2020_PT.pdf
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.c). Recuperado de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF_PT/users/CAF_PT_USER_AL.pdf
- Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: the state of affairs*. Eipascope.

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs. Eispascope, 2002, Maastricht: EIPA.

Esteves, L. C. C. (2011). Controlo da Qualidade na Administração Pública (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/17987>

Esteves, L. C. C. (2011). Controlo da Qualidade na Administração Pública (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Recuperado de [Controlo de Qualidade na Administração Pública: a Universidade de Coimbra | Estudo Geral \(uc.pt\)](#)

European Foundation for Quality Management (s.d.) Recuperado de <http://www.efqm.org>

European Institute for Public Administration (2003). CAF SURVEY: Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations. Acedido em https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Estudo_CAF_EIPA_2003.pdf

European Institute for Public Administration (2005). CAF SURVEY: Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations. Recuperado de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Estudo_CAF_EIPA_2005.pdf

European Institute for Public Administration (2011). CAF SURVEY: Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity - What Next?. Recuperado de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/20111004115359_CAFStudy2011_ResearchReport.pdf

European Institute for Public Administration (s.d.). Acedido em <https://www.eipa.eu>

European Institute of Public Administration. (2012). Estrutura comumCAF. *Melhorar as Organizações Públicas Através Da Autoavaliação*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Europeia, C. (2017). Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Evaristo, C. (2004). A CAF como impulso para a melhoria contínua, in Cadernos BAD 1 (2 0 0 4), 48 – 64.

Evaristo, C. J. (2010). A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3442/1/2010000800.pdf>

Feigenbaum, A.V. (1961). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). The New Public Management in Action. Oxford University Press.

Ferreira, I. (2006). A experiência da Escola Superior de Gestão Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 93-118.

Ferreira, I. (2007). Qualidade dos serviços públicos: autoavaliação organizacional através da Common Assessment Framework (CAF) (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/handle/10773/3367>

Flynn, N. (2002), Public Sector Management. Essex: Pearson Education Limited.

Fonseca, F. (2016). “CAF – Um guia para a gestão das pessoas, aplicado com as pessoas”. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. 3ªEd. Loures, Lusociência

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Fortin, M. (2016). *Fundamentos e etapas do processo de pesquisa: métodos quantitativos e qualitativos*. 3ª edição. Monte Real. Chenelière Education.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2023). Sínteses Estatísticas. Ministério da Economia e Mar. Recuperado de <https://www.gee.gov.pt/pt/docs/doc-o-gee-2/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/braganca/braganca-1/3038-braganca/file>

Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review. November-December: 101-109.

Gaster, L. & Squires, A. (2003). Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services. Maidenhead: Open University Press, 2003.

Gaster, L. (1996). Quality services in local government: a bottom-up approach. Journal of Management Development, 15(2), 80-96.

Gil, A. C. (2019). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social - 7ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Godinho, M. & Neto, S. (2001). Qualidade: uma prática secular. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Gomes, P. (2009). Entrevista retirada de <https://www.sgs.pt/ptpt/news/2009/03/certifica%C3%A7%C3%A3o-internacional-comprova-qualidade-dosservi%C3%A7os-do-instituto-politecnico-de-viana-do-castelo>.

Gomes, Paulo (2018) - Revista Científica da Academia Militar - Proelium VIII (1) (2018) p.143, “O papel dos cidadãos no desempenho da nova administração pública”, Academia Militar, gomes.pja@mail.exercito.pt

Guerra, R. (2012). Projeto de aplicação da CAF ao caso da Águas de Coimbra – E.M., (Projeto de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/10923/1/7554.pdf>

Guerreiro, S. (2012). Estudo do sistema de qualidade (CAF) nos serviços municipais: o caso dos SMAS de Oeiras e Amadora (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10325>

Hill, M. e Hill, A. (2002). Investigação por Questionário. (2ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, M. M.; Hill, a. Investigação por Questionário (2ª Edição ed.): Edições Silabo. 2009

Ibert, Jérôme, Philippe Baumard, Carole Donada, e Jean-Marc Xuereb. 2001. “Data Collection and Managing the Data Source”. In Doing Management Research a Comprehensive Guide, ed. Raymond Alain Thiétart. London: Sage Publications, 172-95.

International Organization for Standardization (s.d.). ISO Survey. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.

Juran, J. M. (1980). Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill.

Kalfa, M., & Yetim, A. (2018). Total Quality Management & Business Excellence. Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration.

Katchova, A. (2013). Probit and Logit Models. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/econometricsacademy/econometrics-models/probit-and-logitmodels>

Kloviene, K., Gimzauskiene, E., Stravinskiene, J., & Misiunas, D. (2016). Measuring Performance: Case of Lithuanian Municipalities, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 27(2), 213–220.

Laureano, Raul M.S., e Maria do Carmo Severino Duarte Grilo Botelho. 2012. SPSS – O meu Manual de Consulta Rápida. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo

Lee, N. (2005). Bridging the gap between theory and practice in integrated assessment. Environmental Impact Assessment Review 26 (2006), 57– 78.

Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro, Regime Jurídico Das Autarquias Locais

Lei n.º 75/2013, de 12/09, Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico

Lexico (2023), acessado em <https://www.lexico.pt/qualidade/>

Löffler, E. (2002), "Defining and Measuring Quality in Public Administration". In *Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee 2002.

Löffler, E., Vintar, M. (2004), "The Current Quality Agenda of East and West European Public Services". In *Improving the Quality of East and West European Public Services*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Louro A. (2009). Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos. Recuperado de https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade_finaliapdf

Macur, M., & Radej, B. (2017). New Model Of Quality Assessment In Public Administration- Upgrading The Common Assesment Framework (CAF). *Innovative Issues and Approaches in Social Science*, 117-127

Marôco, João. 2021. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 8ª Edição. Lisboa: Reporter Number.

Marques, M. (2006). A experiência da aplicação da CAF à Divisão de Administração de Pessoal e Expediente da Secretaria Geral do Ministério da Educação, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, "Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa", 55-77.

Matei L. & Lazar C. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. *Comparative Analysis. Theoretical and Applied Economics*, XVIII (4,557), 65-98

Matei L. & Matei, A. & Balaceanu, E. (2014). Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 862 – 866.

Milakovich, M. E. (1995), *Improving Service Quality – Achieving High Performance in the Public and Private Sectors*. Florida: St. Lucie Press, Inc.

Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2004). Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Um modelo integrado de aplicação da CAF, Edição da Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, maio 2004.

Moore, M. H. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and na Alternative to " Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan*. Recuperado de http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/hauser/publications/working_papers/workingpaper_18.pdf (11-09-23)

Moore, M. H. (2012). Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard, *August*, 1–33. Retirado de <http://publiccommons.ca/public/uploads/literature/Moore-9.4.12.pdf> (11-09-2023)

Moore, M., & Khagram, S. (2004). on creating Public Value: what Business might learn from Government about Strategic Management. *Corporate Social Responsibility initiative – Working Paper 3*.

Morlino, L. (2010). «Qualities of democracy: how to analyze them». Comunicação apresentada no colóquio internacional «The quality of democracy: theory and empirical analysis». Lisboa. Instituto de Ciências Sociais

Negreiro, C. (2018). “O Retomar da Common Assessment Framework: O Impacto nos Municípios Portugueses”. Instituto Politécnico de Bragança. Mirandela.

Negreiro, C. (2018). “O Retomar da Common Assessment Framework: O Impacto nos Municípios Portugueses”. Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica. Instituto Politécnico de Bragança.

Nogueiro, T., & Saraiva, M. (2009). Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. *TMQ Qualidade N.º 0 – A Qualidade Numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*. Lisboa: Edições Sílabo.

Nolasco, M. I. (2006). O impacto da CAF nas Pessoas: 12 sugestões para a equipa de autoavaliação, *Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública*, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 15-23.

o’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366.

Oakland, J. (1995). *Total Quality Management* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.

Oliveira, A. (2005). Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia (Common Assessment Framework – CAF), Prémio Jean Monnet Administração Pública (Licenciatura em Administração Pública), ano letivo 2005/2006. Recuperado de https://www.uc.pt/fduc/pdfs/jean_monnet/premio2.pdf

Oliver, R. L. (1997) “Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer”. Boston: Irwin / McGraw-Hill.

Orvalho J. (2004). Apresentação efetuada no Seminário CAF realizado em Angra do Heroísmo em 13/01/2004.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302-304.

Pestana, Maria Helena, e João Nunes Gageiro. 2008. Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS. 5.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Pestana, Maria Helena, e João Nunes Gageiro. 2008. Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS. 5.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York.

Pimentel L. e Major M.J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. Journal Total Quality Management & Business Excellence, 25 (7-8), 763-775

Pimentel, T. (2013). A utilização do Modelo de Excelência da EFQM: Um estudo de caso com as organizações portuguesas premiadas pelo PEX/SPQ nos anos 1994 a 2010 (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/35044/1/A%20utilizacao%20do%20mod>

Pinto, A., Sousa, L., Magalhães, P. (2013). A qualidade da democracia em Portugal: a visão dos cidadãos. Lisboa: ICS. Imprensa de Ciências Sociais

Pinto, M. (2004). Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF, Cadernos BAD 2

Pires, A. R. (2004). Qualidade – sistemas de gestão da qualidade (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Polit DF, Hungier BP (1995). Investigación Científica en Ciencias de la Salud. 5a Ed. México: Interamericana.

Polit, D. & Hungler, B. (1995). Fundamentação de Pesquisa de Enfermagem. 3ª edição, Porto Alegre: Artes Médicas.

Pollitt, C. (1990). Managerialism and the public services: the Anglo-American experience. Cambridge, Mass.

Pollitt, C. (1990). Managerialism and the public services: the Anglo-American experience. Cambridge, Mass

Pollitt, C., Bouckaert, G. & Löffler, E. (2005). Quality Journeys In the European Public Sector: From there, to here, to Where? Acedido em <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/qualityjourneys.pdf>

Pollitt, C., Bouckaert, G. & Löffler, E. (2006). Making quality sustainable: co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate. Recuperado de <https://circabc.europa.eu>.

Popescu, C., Popescu, G. & Popescu, V. (2017). Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 41-60.

Pordata (2023). Estatísticas sobre Portugal e a Europa. Acedido em <https://www.pordata.pt/municipios/quadro+resumo/braganca-822258>

Psomas, E., Vouzas, F., Bouranta, N. & Tasiou, M. (2017). Effects of total quality management in local authorities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9, 41 – 66.

Quivy, R., Marquet, J., Campenhoudt, L. (2019): Manual de Investigação em Ciências Sociais. Reformulado, Complementado, Atualizado. Editora Gradiva. Consultado de: <https://biblioteca.wook.pt/reader/index.html>

Robinson, A. M. (2015). from Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries

Rocha, J. (2006). “Gestão da Qualidade”. Escolar Editora.

Rocha, J. A. O. (2010). Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos (2.^a ed.). Lisboa: Escolar.

Rocha, J. A. d. O. (2007). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Portugal: Escolar Editora.

Rodrigues, M.A.V. (2012). O tratamento e análise de dados. In Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. (Eds.) Metodologia para a investigação social (pp.171-210). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, Miguel (2011). O tratamento e análise de dados. In Silvestre, Hugo Consciência; Araújo, Joaquim Filipe Cap. IX de Metodologia para a Investigação Social. Lisboa: Escolar Editora. p. 179-230. ISBN 9789725923290.

Sá, P. M. (2016). CAF, QUAR e medição de desempenho organizacional - Necessidade de alinhamento. II Encontro Nacional CAF, DGAEP. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>

Saraiva, P., D’Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J. & Tomé, L. (2010). O futuro da qualidade em Portugal. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Saraiva, P., D’Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J. & Tomé, L. (2010). O futuro da qualidade em Portugal. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Saraiva, P., D’Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J., & Tomé, L. (2010). O Futuro da Qualidade em Portugal. 1^a edição, Associação Portuguesa para a Qualidade. Lisboa. Disponível em: <https://apq.pt/publicacao/o-futuro-da-qualidade-em-portugal/> (14-09-2023)

Schneider, B., White, S. (2004), Service Qualig - Research Perspectives. California: Sage Publications, Inc.

Serrano, I. (2016). A CAF na SFMJ – Principais Resultados. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>

Shewhart, Walter A. (1931). Economic Control of Quality of Manufactured Product. Van Nostrand Reinhold Inc., U.S. London.

Silva, J. C. (2005). Avaliação do desempenho organizacional (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4605/1/201180.pdf>

Silveira, A. & Saraiva, M. (2011). Apresentação “Aplicação empírica da CAF nos municípios portugueses” - Jornadas da Qualidade - “A qualidade na administração pública”. Recuperado de http://www.rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/3712/3/CM%20Lagos%2014%20Outubro_final_MAR GARIDA%20SARAIVA%20E%20ANA%20SILVEIRA.pdf

Silveira, A. (2011). Gestão da qualidade na administração pública. A utilização da ferramenta Common Assessment Framework nos municípios portugueses - estudos de caso 105 (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora. Recuperado de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14034>

Simões, A. (2021). “O uso da Common Assessment Framework (CAF) em Portugal: Determinantes da Continuidade do Modelo”. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

Sousa, R. (2007). Qualidade na Administração Pública: O impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho [Universidade do Minho: Qualidade na administração pública: o impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos municípios \(uminho.pt\)](http://www.uminho.pt)

Spacek, D. (2007). Common Assessment Framework: potential and factual issues in the Czech administrative practice, ISSN 1392-1142 ORGANIZACIJg VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI: 2007.43.

Staes, P. & Thijs N. (2006). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. EIPASCOPE 2005/3, 41 – 49.

Staes, P. (2007). Apresentação efetuada no III Evento CAF em Lisboa, The Common Assessment Framework as an instrument for bottom-up European regulation. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/292557569> [Quality management as an instrument for bottom-up european regulation](https://www.researchgate.net/publication/292557569)

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*

Taguchi, G. (1986) Introduction to Quality Engineering: Designing Quality Into Products and Processes (8th ed.). Asian Productivity Organization

Taylor, F. (1911). The Principles of Scientific Management. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>

Thijs, N. & Staes, P. (2006). The use of organizational performance information for organizational improvement – CAF – Self-evaluation and organizational improvement. Recuperado de http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!%40file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_528315177199.pdf

Tomažević, N., Tekavčić, M., & Peljhan, D. (2017). Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management*, pp. 578-599.

Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação- Como Conceber e Realizar o Processo de Investigação em Educação*. 2ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Van de Walle, S. (2018). Explaining Citizen Satisfaction and Dissatisfaction with Public Services. In: Ongaro, E. e Van Thiel, S. (eds). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan.

Van der Wiele, T., Boselie, P., & Hesselink, M. (2002). Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance. *Managing Service Quality*, 12(3), 184–193. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520210429259>.

Van Dooren, W. (2008) Performance indicatorsi wat in sheep's clothing? Conference: Changing Educational Accountability in Europe. At: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin

Veloso, S. (2015). *Transparência na Disponibilização da Avaliação do Desempenho: O caso das Direções-Gerais (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43583997.pdf>

Vrabková I. (2013). Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. Recuperado de <https://is.vsfs.cz/repo/4801/Vrabkova.pdf>.

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. and Marchington, M. (1998) *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice* (London: Macmillan). Rees, Chris. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (2), 358-360.

Wiśniewska, M., & Szczepańskab, K.A. (2014). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management*, 25, 352 – 366.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. (2004), *Service ORalig Caubridge, Massachusetts: Marketing Science Institute*.

Apêndices

Apêndice 1. Inquérito por Questionário para Aferir a Satisfação dos Municípes da Câmara Municipal de Bragança (CMB).



Inquérito por Questionário para Aferir a Satisfação dos Municípes da Câmara Municipal de Bragança (CMB)

Este inquérito por questionário é parte integrante de uma Dissertação de Mestrado em Administração Autárquica da Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo do Instituto Politécnico de Bragança (EsACT-IPB) e tem como principal objetivo avaliar o desempenho organizacional da Câmara Municipal de Bragança, considerando, para o efeito, a perspetiva dos municípes. Neste caso concreto, pretendemos explorar a perspetiva dos municípes que recorrem aos serviços da CMB.

Atendendo à importância deste estudo, apelamos ao rigor das suas respostas, estimando-se um tempo de preenchimento de, aproximadamente, 5 minutos. Os dados recolhidos serão tratados de forma agregada e anónima, garantindo-se a confidencialidade da informação.

Qualquer dúvida ou comentário adicional poderá ser obtido via e-mail (a43453@alunos.ipb.pt) ou telemóvel: 938 447 977.

Agradecemos o seu contributo!

Perfil dos Inquiridos

*** 1. Género:**

- Masculino
- Feminino
- Não-Binário

*** 2. Idade:**

*** 3. Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

*** 4. Habilitações Escolares (considere o grau mais elevado obtido):**

- Ensino Básico (até ao 9.º ano)
- Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

*** 5. Residência:**

- Concelho de Bragança
 - Alfaião
 - Babe
 - Baçal
 - Carragosa
 - Castro de Avelãs
 - Coelhoso
 - Donai
 - Espinhosela
 - França
 - Gimonde
 - Gondesende
 - Gostei
 - Grijó de Parada
 - Macedo do Mato
 - Mós
 - Nogueira
 - Outeiro
 - Parâmio
 - Pinela
 - Quintanilha
 - Quintela
 - Rabal
 - Rebordãos
 - Salsas
 - Samil
 - Santa Comba de Rossas
 - São Pedro dos Sarracenos
 - Sendas

- Serapicos
- Sortes
- União de Freguesias de Aveleda e Rio de Onor
- União de Freguesias de Castrelos e Carrazedo
- União de Freguesias de Izeda, Calvelhe e Paradinha Nova
- União de Freguesias de Parada e Faílde
- União de Freguesias de Rebordainhos e Pombares
- União de Freguesias de Rio Frio e Milhão
- União de Freguesias de Sé, Santa Maria e Meixedo
- União de Freguesias de S. Julião de Palácios e Deilão
- Zoio
-

- *Outro Concelho. Qual?*

○

- *** 6. Número de vezes que visitou a Câmara Municipal de Bragança no último ano:**

○

- *** 7. Que tipo de serviço já tratou na Câmara Municipal de Bragança? (Pode assinalar mais do que um serviço)**

- Pagamentos
- Águas e Saneamento
- Urbanismo
- Transportes
- Nenhum
- Assuntos Diversos

Avaliação do nível de satisfação

*** 8. Como avalia o seu nível de satisfação para com a imagem global da Câmara Municipal de Bragança?** (considere uma escala de 1 a 5, em que 1 é Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito)

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Pouco Satisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito | Sem Opinião |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Desempenho da Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Melhorias implementadas na Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacidade de adaptação da Câmara Municipal de Bragança à mudança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovação da Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Confiança na Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transparência da Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comportamento ético | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Imagem global da Câmara Municipal de Bragança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*** 9. Considerando os serviços prestados pela Câmara Municipal de Bragança, como avalia o seu nível de satisfação no que toca à/ao:** (considere uma escala de 1 a 5, em que 1 é Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito)

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Pouco Satisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito | Sem Opinião |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Utilidade da informação disponibilizada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tempo de resposta às solicitações/pedidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meios expeditos na prestação do serviço (Ex.: e-mail, telefone, plataformas digitais) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cortesia dos trabalhadores que lidam com os munícipes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Flexibilidade e autonomia dos trabalhadores para resolver as questões colocadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Satisfação global com os serviços prestados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*** 10. Em termos de envolvimento e de participação, como avalia o seu nível de satisfação na:** (considere uma escala de 1 a 5, em que 1 é Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito)

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Pouco Satisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito | Sem Opinião |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Utilização de vários canais de comunicação para promover a participação (Ex.: telefone, e-mail, reuniões) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação dos munícipes na melhoria dos processos e dos serviços prestados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação dos resultados dos inquéritos da satisfação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*** 11. Em termos de acessibilidade, como avalia o seu nível de satisfação com:** (considere uma escala de 1 a 5, em que 1 é Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito)

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Pouco Satisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito | Sem Opinião |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Informação disponível no website | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atendimento telefônico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atendimento por e-mail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atendimento presencial (instalações) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acesso às instalações para pessoas com mobilidade reduzida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Sugestões de melhoria:

- O seu Inquérito por Questionário chegou ao fim. Obrigada pela sua colaboração!