



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

## **“Postos de Atendimento ao Cidadão: A Eficácia na Informação e Prestação de Serviços”**

**Maria de Fátima Verdelho Fontoura**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas.

**Orientado pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, Março de 2013.





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

# **“Postos de Atendimento ao Cidadão: A Eficácia na Informação e Prestação de Serviços”**

**Maria de Fátima Verdelho Fontoura**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas.

**Orientado pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, Março de 2013.

O presente estudo foi não redigido conforme o Acordo Ortográfico.

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

(Maria de Fátima Verdelho Fontoura)

## Resumo

A Agência para a Modernização Administrativa, I.P. está integrada na Administração indirecta do Estado, tem como missão operacionalizar as iniciativas de modernização e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, quer no plano interno quer no seu relacionamento com o cidadão, visando a simplificação e inovação na concretização da mudança da Administração Pública.

Os Postos de Atendimentos ao Cidadão (PAC) são postos multisserviços com atendimento personalizado, instalados nas Autarquias, como extensões das Lojas do Cidadão, que dotam as regiões de maior interioridade de uma rede multicanal garantindo uma maior proximidade com as exigências e diligências da Administração Pública.

Neste contexto e tendo como pressuposto a mudança de paradigma na prestação de serviços públicos, o objectivo deste estudo assentou em mensurar a satisfação dos cidadãos quanto à prestação dos serviços fornecidos nos PAC. Para tal, o objecto de estudo incidiu sobre os utentes, uma amostra de 306 cidadãos representativa do universo, que se deslocam aos 54 PAC distribuídos por Portugal Continental. De acordo com os resultados obtidos pode dizer-se que os cidadãos se encontram muito satisfeitos com a eficácia dos Postos de Atendimento ao Cidadão, espalhados por todo Portugal Continental. Os resultados manifestaram ainda que são as variáveis relacionadas com Acessibilidade, Produtos e Serviços e Envolvimento e Participação que têm maior peso quando se pretende mensurar a Satisfação Global do cidadão utilizador do PAC.

**Palavras-chave:** Serviço Público; Postos de Atendimento ao Cidadão; Eficácia; Interoperabilidade; Satisfação.

## **Abstract**

The Agency for Administrative Modernisation, IP is integrated in indirect Administration and aims to operationalize initiatives to modernize and boost the participation and involvement of different stakeholders, whether internally or in their relationship with citizens, aimed the simplification and innovation in achieving the change Public Administration.

The Citizen Service Points (PAC) are multiservice with personalized service, installed in Local Municipalities, as extensions of Citizen Shops, which equip the regions of greatest interiority of a multichannel network ensuring greater proximity with the requirements and due diligence for Public Administration.

In this respect and with the assumption the paradigm change in the delivery of public services, the objective of this study was based on measuring citizen satisfaction regarding the services provided in the PAC. For this purpose, the object of study focused on Citizen, a sample of 306 users, that go to the 54 PAC distributed by Portugal. According to the results achieved, it can be said that citizens are very satisfied with the efficacy of the Citizen Service Points, located in Portugal. The results also showed that the variables are related to Accessibility, Products and Services and Involvement and Participation of the citizen that are more important when we trying to measure global satisfaction of the citizen while PAC users.

**Keywords:** Public Service; Citizen Service Points; Efficacy; Interoperability; Satisfaction.

## Resumen

La Agencia para la Modernización Administrativa, IP se encuentra integrada en la Administración indirecta del Estado, y tiene como misión poner en práctica iniciativas para modernizar y potenciarla participación e involucramiento de los diferentes actores, ya sea internamente o en su relación con los ciudadanos, cuyo objetivo es la simplificación y la innovación en la prestación del cambio de la Administración Pública.

Los Puestos de Atendimento al Ciudadano (PAC) son puestos con servicios múltiples con una prestación personalizada, instalada en los Ayuntamientos, como extensiones de Tiendas al Ciudadano, que equipan las regiones de mayor interioridad de una red multicanal asegurando una mayor proximidad con los requisitos y movimientos para la Administración Pública.

En este contexto y con el supuesto de cambio de paradigma en la prestación de los servicios públicos, el objetivo de este estudio se basó en la medición de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios prestados en el PAC. Para este propósito, el objeto de estudio se centró en los ciudadanos, una muestra de 306, que se trasladan a los 54 PAC distribuido por Portugal. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede decir que los ciudadanos están muy satisfechos con la eficacia de los Puestos de Atendimento al Ciudadano, ubicados en Portugal. Los resultados también mostraron que son las variables relacionadas con Accesibilidad, Productos y Servicios e Implicación y Participación las más importantes cuando se quiere medir la satisfacción global de los ciudadanos usuarios de los PAC.

**Palabras Clave:** Servicio Público; salidas de Atención al Ciudadano, la eficacia, la interoperabilidad, la satisfacción.

## **Dedicatória**

À Carolina a minha inesgotável fonte de amor e alegria.

À memória do meu avô Eugénio, minha avó Marquinhos, minha amiga Né, sempre comigo.

## **Agradecimentos**

Após a conclusão do presente trabalho, como corolário da frequência do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, expresso aqui a minha profunda gratidão, a todos os que de alguma forma ajudaram e apoiaram ao longo deste percurso e contribuíram para o cumprimento deste projecto.

Agradeço em primeiro lugar à Exma. Professora Doutora Paula Odete Fernandes, que aceitou orientar cientificamente este trabalho, com o seu valioso rumo, incentivo e ajuda, a incondicional disponibilidade e douto saber foi possível concretizar um trabalho desta envergadura.

Agradeço especialmente à minha filha pela sua generosidade, compreensão e orgulho com que encarou este trabalho, tendo sempre em mente que as minhas ausências foram por esta causa, que tomou como dela.

Agradeço à Senhora D<sup>a</sup>. Adélia pelo seu amparo e altruísmo, foi um dos pilares para a concretização deste trabalho.

Agradeço ao meu núcleo familiar pelo apoio e incentivo.

Agradeço à AMA, em particular à Exma. Senhora D<sup>a</sup>. Ana Lacerda, um enorme e especial obrigada, por sempre me apoiar e facultar com empenho e dedicação os dados necessários para o estudo, uma profissional incansável e de um esmero raro.

Agradeço a todos os Coordenadores e Colaboradores dos PAC que participaram neste estudo.

Agradeço a todos os amigos e colegas, em particular ao Nuno Pires, que ao perguntarem sobre a prossecução deste trabalho, se disponibilizavam sempre para me ajudar.

**A Todos Muito Obrigada.**

## **LISTA DE SIGLAS**

**ADSE** - Assistência na Doença aos Servidores do Estado

**AMA** - Agência para a Modernização Administrativa

**AP** - Administração Pública

**APP** - Avaliação de Potencial e Perfil

**BMS** - Balcão Multisserviços

**CAF** - *Common Assessment Framework*

**CGA** - Caixa Geral de Aposentações

**CTT** - Correios Telégrafos e Telefones

**DGAJ** - Direcção Geral da Administração da Justiça

**EDP** - Electricidade de Portugal

**EFQM** - *European Foundation for Quality Management*

**EU** - União Europeia

**FA** - Fornecedor de Autenticação

**GAP** - *Gateway* de SMS da Administração Pública

**IAP** - Interoperabilidade na Administração Pública

**INFOCID** - Sistema Inter-Departamental de Informação ao Cidadão

**IP** - Instituto Público

**ISS** - Instituto de Segurança Social

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**NIB** - Número de Identificação Bancária

**NPM** - *New Public Management*

**NPS** - *New Public Service*

**OCDE** - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

**PAC** - Posto de Atendimento ao Cidadão

**PALOP** - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PI** - Plataforma de Integração

**PPAP** - Plataforma de Pagamentos da Administração Pública

**PRACE** - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**PT** - Portugal Telecom

**RCC** - Rede Comum de Conhecimento

**SAC** - Serviço de Atendimento ao Cidadão

**SMS** - *Short Message Service*

**SPD** - Serviço Público Directo

**TI** - Tecnologias de Informação

**TIC** - Tecnologias de Informação e Comunicação

**UMIC** - Unidade de Missão Inovação e Conhecimento

# ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. AS TENDÊNCIAS DA REFORMA ADMINISTRATIVA EM PORTUGAL</b> .....	<b>6</b>
1.1 Gestão Pública: O Cidadão.....	6
1.2 A Modernização da Administração Pública em Portugal.....	9
1.3 Descentralização dos Serviços da Administração Pública.....	10
1.4 As TIC no Serviço Público: desafios para o século XXI.....	13
<b>2. A REFORMA ADMINISTRATIVA E A CRIAÇÃO DOS PAC</b> .....	<b>16</b>
2.1 Modelo Organizacional para Melhoria na Prestação de Serviços Públicos.....	16
2.2 A Estrutura da Agência para a Modernização Administrativa.....	17
2.3 As Pessoas.....	18
2.4 As Parcerias e Recursos.....	21
2.5 Os Processos e Serviços.....	22
2.5.1 Máquina Pública.....	22
2.5.2 Plataforma de Interoperabilidade de AP.....	24
2.6 Especificidades dos Serviços Públicos.....	25
<b>3. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS</b> .....	<b>28</b>
3.1 Eficácia, Satisfação e Qualidade.....	28
3.1.1 A importância da relação dos conceitos.....	28
3.1.2 O Efeito das Emoções na Satisfação.....	31
3.1.3 Satisfação e Insatisfação.....	33
3.1.4 Paradigmas da Satisfação.....	36
3.2 A Confiança do Cidadão.....	39
3.3 Resultados Orientados para os Cidadãos.....	42
<b>4. IMAGEM DO PAC EM PORTUGAL</b> .....	<b>45</b>
4.1 O Impacto dos Postos de Atendimento ao Cidadão.....	45
4.2 A Satisfação com os Serviços Prestados.....	46
4.3 Serviços Prestados e Abrangência dos PAC.....	48
4.4 Celeridade e Audição na Resposta ao Cidadão.....	49
4.5 Promover a Partilha de Conhecimento na Administração Pública.....	49

<b>5. POSTOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO: A EFICÁCIA DA INFORMAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.</b> .....	<b>52</b>
5.1 Objecto, Objectivo do Estudo Empírico e Hipóteses de Investigação.....	52
5.2 Instrumento de Recolha de Dados, Métodos e Técnicas de Investigação.....	54
5.3 Procedimento de Obtenção e Selecção da Amostra.....	56
5.4 Tratamento dos Dados.....	58
5.5 Identificação e Caracterização da Amostra.....	58
5.6 Análise, Discussão e Interpretação dos Resultados.....	61
5.6.1 Confirmação das Hipóteses.....	61
5.6.2 Análise das Relações Existentes entre Componentes e Satisfação Global.....	67
5.6.3 Satisfação Global <i>versus</i> Comparação de Grupos.....	68
5.6.4 Análise Factorial Exploratória.....	71
<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POLÍTICAS DE INTERVENÇÃO.</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>91</b>
Anexo 1: Questionário Aplicado.....	92
Anexo 2: Pedido de Autorização para o Estudo.....	96
Anexo 3: Envio dos Questionários para os PAC.....	97
Anexo 4: Distritos e PAC Instalados.....	98
Anexo 5: Serviços Prestados no PAC.....	99
Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC.....	100
Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC (Continuação).....	101
Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC (Continuação).....	102

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>População e Amostra em estudo.</i> .....	57
Tabela 2: <i>Estatística Descritiva da Imagem Global da Organização.</i> .....	62
Tabela 3: <i>Estatística Descritiva do Envolvimento e Participação dos Utentes.</i> .....	63
Tabela 4: <i>Estatística Descritiva Acessibilidade.</i> .....	64
Tabela 5: <i>Estatística Descritiva Produtos e serviços.</i> .....	65
Tabela 6: <i>Resultados Descritivos da Satisfação Global e das Componentes.</i> .....	67
Tabela 7: <i>Coeficiente de Correlação de Spearman.</i> .....	68
Tabela 8: <i>Satisfação percebida pelos utentes sobre a eficácia do Posto de Atendimento ao Cidadão.</i> .....	70
Tabela 10: <i>Análise Factorial - Correlação de Itens com as Componentes Rodadas.</i> .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Percentagem de indivíduos por zona geográfica.</i> .....	59
Figura 2: <i>Percentagem de indivíduos por género.</i> .....	59
Figura 3: <i>Percentagem de indivíduos por habilitações literárias.</i> .....	60
Figura 4: <i>Percentagem de indivíduos por faixa etária.</i> .....	60
Figura 5: <i>Resumo da Média Global e Desvio Padrão Global das Componentes.</i> .....	66

A actualidade do pensamento de Herbert Spencer, *Essais de Politique*, (1920).

“(...) será necessário, pois, que o Estado se descongestione, que se desatrofiem os seus órgãos, que a experiência, já tão longa e o bom senso convençam os indivíduos de uma divisão mais equitativa e racional do trabalho entre eles e o poder público (...)”.

## INTRODUÇÃO

À luz do complexo quadro relacional de posicionamento político, económico, cultural, social e religioso e dos factores de equilíbrio locais, regionais, nacionais e internacionais, malgrado um ambiente macro económico de acentuado estrangulamento orçamental e crescentes exigências por parte da sociedade, um dos principais desafios que se coloca à Administração Pública prende-se com a criação de valor para os cidadãos e empresas.

Neste quadro, a melhoria da qualidade, satisfação, informação e eficácia dos serviços públicos surge como uma prioridade dos Governos dos países mais desenvolvidos, situação que Portugal tem vindo a acompanhar com bons resultados.

Assim as últimas décadas do século XX apresentaram mudanças nos paradigmas da Administração Pública, com a emergência de um novo modelo com ênfase na eficiência e no controlo dos resultados, em substituição da tradicional focalização no controlo das actividades das organizações burocráticas.

Segundo Bresser (1999), este novo modelo traz à agenda da gestão pública novos temas, que Bresser e Spink (2001), destacam como sendo: a preocupação com a avaliação de desempenho, o controlo sobre os gastos públicos e a orientação dos serviços públicos para a satisfação dos cidadãos. Caiden (1991) destaca o aumento da produtividade, a ampliação da capacidade de resposta do sector público, a criação de mecanismos de controlo e a reestruturação das organizações públicas. O CLAD (1999), também aponta como ingredientes básicos desse novo paradigma a eficiência, a democratização do serviço público, a redução dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento de mecanismos de transparência da Administração Pública. Trosa (2001) destaca a orientação para resultados, contrapondo-se à orientação para os controlos, como diferencial desse novo modelo. Bresser (1997, 1998) e Nogueira (2005) apontam algumas das directrizes do novo modelo da moderna Administração Pública: controlar primordialmente os resultados, através de indicadores de desempenhos e

menos os procedimentos administrativos, transferir ampla autonomia e responsabilidade aos gestores públicos, utilizando o contrato de gestão como instrumento de controlo dos mesmos, descentralização administrativa e incentivos à criatividade e à inovação como estratégias principais e fomentar ambientes mais competitivos, ágeis e responsáveis perante o cidadão.

Soares e Vaz (2002) observam que a utilização de recursos da tecnologia de informação é imprescindível para este tipo de modelo, da mesma forma, apontam a necessidade de reorganização das instituições envolvidas, o que significa que devem actuar de forma articulada, propiciando uma rede de serviços integrada. Entretanto, essa integração não é automática, nem simples de ser obtida. Na verdade, é preciso levar em conta que, sob o rótulo de *single window services* ou *one-stop service shops*, ou seja, pontos únicos de atendimento ao cidadão, podem ser enquadrados serviços com muitas diferenças entre si. A diferença fundamental é o nível de integração entre os órgãos envolvidos.

Para (Coelho, 2001, p. 127) “os Governos funcionam 24 horas por dia, divulgando informações e prestando serviços de maneira mais rápida, com menores custos e melhor qualidade, promovendo um controlo social mais eficiente, incrementando a partilha de informações e a integração de serviços e adoptando o uso de transacções electrónicas de forma abrangente” O autor vê na expansão dos recursos da tecnologia da informação a possibilidade de emergência de um ‘novo paradigma’ para a actuação dos Governos na chamada ‘Era da Informação’, vale registar as perspectivas deste autor para o futuro dos Governos, como ‘ideal a ser atingido’

Nos países industrializados, aumentou a crítica a uma burocracia percebida como hipertrofiada que se mostrou cara, lenta e ineficiente em face de uma agenda política crescentemente complexa, que exige um Estado ágil, flexível, competitivo e eficiente. Esta crítica veio acompanhada de um movimento político-ideológico, instituindo o conceito ou o movimento de “*New Public Management*”, que acaba por ser “*the banner for the globalization of public management*” (Lynn, 2007, p. 44). Após a Segunda Guerra Mundial floresceu na Europa o modelo burocrático da concepção do Estado, com forte tónica na eficiência técnica (Giddens, 2000).

No início dos anos 80 muitos países, independentemente dos seus sistemas políticos e administrativos, encetaram uma reforma do sector público em muitos pontos similar. No Reino Unido surge a corrente da Nova Gestão Pública (*New Public Management-NPM*), baseada no racionalismo económico e na defesa da aplicação das práticas de gestão privada à Administração Pública como referem alguns autores, (*e.g.*, Hughes, 1998; Beckett, 2000; Jaconelli & Sheffield, 2000).

No início da década de 90 a reforma da Administração Pública nos Estados Unidos assentou na Reinvenção do Governo, a *New Public Service ou Governance*, (Osborne & Gaebler, 1992), que apesar do conjunto de termos e princípios orientadores comuns como a NPM, segundo Toonen e Raadschelders (1997), era uma corrente mais moderada que a anterior na opinião de Moe (1994). Recentemente surgem novas preocupações acerca do funcionamento do Estado,

nomeadamente em torno das questões relacionadas com a ética, colocando maior tónica nas questões relativas à cidadania, confiança pública, transparência e diálogo democrático conforme apontam Bovaird e Loffler (2002).

Em suma, considera-se que o Estado não é um fim em si mesmo. É antes um meio para promover o desenvolvimento da sociedade, assegurando boas condições de vida e de desenvolvimento aos cidadãos dentro dessa mesma sociedade, assumindo cada vez mais exclusivamente funções de regulação, certificação e controlo da qualidade. Neste sentido, a clarificação do papel do Estado na sociedade parece ser o pilar de toda a reforma da gestão pública, segundo Carapeto e Fonseca (2006).

Conforme refere Nunes (2009) em Portugal as políticas de reforma da Administração Pública, têm vindo a ser implementadas juntamente com a estratégia de consolidação orçamental. Neste sentido a estratégia adoptada foi integrada, isto é, consolidação orçamental versus reforma da Administração Pública. Tratou-se de adaptar a Administração Pública Portuguesa a um novo paradigma, um modelo integrado de gestão por objectivos como processo de envolvimento dos objectivos da organização por todos os seus intervenientes, o que determina resultados a serem alcançados, dimensionadas as respectivas contribuições e procedendo-se ao sistemático acompanhamento do desempenho para a concretização dos mesmos.

Assim no contexto descrito e tendo como pressuposto acções conducentes a uma maior proximidade do Estado ao cidadão surgiu em 2002, na esteira das Lojas do Cidadão, uma nova concretização: O Posto de Atendimento ao Cidadão (PAC).

Os Postos de Atendimento ao Cidadão implementados em Portugal Continental reflectem a acção dos vários Governos, para a implementação do novo paradigma da prestação de serviços públicos descentralizados, mais próximos do cidadão e de todos os agentes económicos. Adicionalmente, a análise do valor do serviço público para a sociedade tornou clara a pertinência do modelo de distribuição física concentrada dos serviços públicos, numa lógica de complementaridade em relação aos demais canais de distribuição. Permitiu também compreender o seu papel catalisador na própria modernização administrativa, bem como os efeitos directos e indirectos para os cidadãos, empresas e para a própria imagem do País.

Neste contexto surge o presente trabalho de investigação que pretende analisar a proficiência e o impacto de um canal de distribuição de serviços públicos, os Postos de Atendimento ao Cidadão, com crescente importância no quotidiano e qualidade de vida das populações que serve, estrategicamente localizados em regiões com menor densidade populacional e instalados em autarquias, mas ainda muito pouco estudados, apesar da multiplicidade e interesse do material disponível para pesquisa. Deste modo, o objectivo do presente estudo assenta em mensurar a satisfação dos cidadãos que utilizam os PAC, nas suas mais variadas valências. Entendeu-se também que investigar acerca deste tema seria uma forma de divulgação dos PAC e dos serviços neles prestados, porque, infelizmente, verifica-se que ainda existe uma falta de conhecimento deste tipo de serviço numa franga da população. Assim,

julga-se que o alcance do estudo é uma forma de validar e promover o que muito se tem feito e está a fazer-se na modernização administrativa em Portugal, assim como de identificar o quanto o cidadão percebe as boas práticas e como estas influenciam positivamente o seu relacionamento com o Estado e a sua qualidade de vida.

O objecto de estudo desta investigação incidiu sobre os cidadãos que recorrem a um dos 54 Postos de Atendimento ao Cidadão existentes em Portugal Continental. Os PAC existentes nas ilhas da Madeira e dos Açores não abrangem este estudo por circunstâncias específicas de coordenação dos respectivos Governos Regionais e que tornaria, ainda mais, morosa a obtenção de dados.

Optou-se por recorrer a uma metodologia de natureza descritiva e quantitativa. O instrumento de recolha de dados teve por base o modelo CAF (*Common Assessment Framework*), na tradução portuguesa “Estrutura de Avaliação Comum”, construído com base no modelo de excelência da EFQM e tendo em vista contribuir para melhorar os serviços públicos através da auto-avaliação com base num modelo constituído por critérios baseados em princípios de excelência. Aplicou-se um inquérito por questionário intitulado “Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes”, dividido em 4 componentes com as quais se pretendia obter informação sobre a Imagem Global da Organização, Envolvimento e Participação, Acessibilidade, Produtos e Serviços. O conjunto de informação recolhida identificaria a importância atribuída ao serviço, a satisfação dos cidadãos e consequentemente a qualidade percebida dos PAC.

No decorrer deste trabalho pretende-se identificar que de uma perspectiva integrada e relacional, procura-se compreender como se desenvolve o processo de interacção no serviço público, como se forma a percepção da qualidade e satisfação pelo cidadão e qual o impacto do serviço público no valor para a sociedade, o que permite compreender o relacionamento que se desenvolve entre o cidadão e os diversos serviços prestados, num contexto caracterizado por uma cultura organizacional que se pretende inovadora e que poderá ser fortemente influenciado pelas condicionantes da sociedade em que se insere.

Neste sentido, o presente estudo encontra-se organizado em seis partes. Na primeira parte faz-se uma breve resenha das tendências da reforma administrativa em Portugal e da modernização da Administração Pública, aborda-se ao longo das secções e subsecções a questão da gestão pública voltada para o cidadão, como se processa a descentralização dos serviços da Administração Pública, a implementação de portais electrónicos e finaliza com a temática e planeamento das TIC como estratégicas no serviço público do século XXI.

Na segunda parte descreve-se a reforma administrativa e a criação dos PAC, o modelo organizacional adoptado para a descentralização e melhoria na prestação do serviço público, aborda-se a estrutura da AMA e os seus principais objectivos, programas, iniciativas e projectos. Neste capítulo é dada especial ênfase às pessoas, o recurso humano como motor da mudança, assim como se identificam as parcerias, processos e serviços dos PAC.

A identificação da satisfação dos serviços prestados, por via da eficácia e qualidade, assim como o efeito das emoções na satisfação, a associação/dissociação entre satisfação e insatisfação e os respectivos paradigmas e teorias; o atendimento personalizado e a confiança do cidadão nas instituições públicas, as especificidades do serviço público, o impacto dos resultados orientados para o cidadão e a avaliação da criação dos PAC, são temas expostos ao longo da terceira parte.

Na quarta parte identifica-se a imagem do PAC em Portugal e o impacto dos diversos serviços prestados, faz-se uma breve abordagem dos parceiros para criação dos PAC e à distribuição e identificação dos serviços prestados. Atendeu-se à questão da auscultação e resposta do cidadão, a partilha de conhecimento e simplificação do relacionamento entre todos os agentes e são identificados exemplos já em pleno funcionamento.

Na quinta parte deste estudo, faz-se a análise empírica relativa ao objecto do estudo, pretende-se dar resposta ao objectivo do estudo empírico e validar as hipóteses de investigação, vai descrever-se o instrumento de recolha de dados, métodos e técnicas de investigação, processo de recolha de dados e respectivo procedimento de obtenção e selecção da amostra, tratamento, análise, discussão e interpretação dos resultados.

Por último, vão ser apresentadas as principais conclusões do estudo, identificam-se as principais limitações do mesmo e vão ser sugeridas algumas políticas de intervenção bem como sugeridas linhas de investigação futura sobre a temática em causa.

## **1. AS TENDÊNCIAS DA REFORMA ADMINISTRATIVA EM PORTUGAL.**

### **1.1 Gestão Pública: O Cidadão.**

A reforma administrativa em Portugal surge, principalmente, nas mudanças que ocorreram nas últimas três décadas após o regime democrático em Abril de 1974. Até então, as iniciativas de reforma foram esporádicas, algumas sem consequências visíveis, a grande reforma administrativa realizada antes do regime democrático ocorreu em 1935, incidindo fundamentalmente sobre as questões do pessoal. Só na década de sessenta é que se esboçou novamente uma tentativa reformadora, enquadrada nos planos de desenvolvimento elaborados na altura, mas sem grande êxito. Apesar dos vários estudos, diagnósticos e propostas de reforma a forte resistência à mudança foi um factor determinante que impediu a sua implementação. Com o advento da democracia surge um grande impulso reformador despoletado pelas necessidades de democratização do país, de desenvolvimento económico e das concomitantes reformas económicas e sociais (Araújo, 2001). Contudo, a definição do modelo de Estado e de Administração Pública que se pretendia para o país só assume contornos claros mais tarde, a partir dos anos oitenta.

Numa primeira fase entre 1986 e 1992, uma reforma orientada para solucionar o problema orçamental, redução de custos principalmente com as políticas sociais, em que o objectivo principal era o emagrecimento do Estado, com recurso ao sector privado e às leis do mercado, tudo em nome da eficiência e controlo de custos, a segunda fase de 1993 a 1995, as reformas têm a ver com a gestão da qualidade dos serviços públicos, mais orientada para o cidadão (Rocha, 2001).

No final do século XX, as transformações ocorridas na economia mundial, em especial na Europa e nos Estados Unidos, com a revolução e avanço tecnológico, a abertura de mercados, as transacções internacionais, a expansão das informações, a necessidade de interacção com a política internacional, influenciaram o sector público a ter uma nova postura governamental (Mozzicafreddo, 2001a). O inconformismo dos utentes com a ineficácia dos serviços e a sua

pressão fizeram muitos governantes reflectir na mudança de gestão para promover o bem-estar social, representando um novo desafio: tornar-se mais operante, eficiente e eficaz.

Entretanto, o processo de mudança depende muito da maneira como é implantado, sendo que cada país tem as suas especificidades governamentais, o que pode tornar, muitas vezes, esta mudança lenta (Carapeto & Fonseca, 2006).

O crescimento da Administração Pública do Estado Providência *keynesiano*, intervencionista, destinado a criar o bem-estar social, teve como efeito o aumento insustentável da despesa pública, a suscitação de uma crise fiscal e a discussão pública sobre o papel do Estado e as suas responsabilidades sociais. Tornou-se óbvio, que numa economia em concorrência à escala global, a prestação de bens e serviços pelo Estado e a cobertura da segurança social não podia continuar a ser financiada nos moldes correntes. Os mercados tornaram-se mais importantes que os Governos a definir as regras económicas e estes viram-se a braços com novas responsabilidades, sem a capacidade de as gerir eficientemente, como referem (e.g., Majone, 1997; Kettl, 2000; Carapeto & Fonseca, 2006; Pitschas, 2007).

A publicação de grande destaque lançada por Osborne e Gaebler (1992), que emergiu nos países da OCDE e se generalizou praticamente em todas as economias capitalistas, com mais expressão nos Estados Unidos, Reino Unido e Nova Zelândia, defende novos padrões de desempenho nos serviços públicos e como o Governo poderia funcionar melhor, denominada *New Public Management*, Nova Gestão Pública, é um reinventar o Governo com espírito empreendedor que transformaria o sector público. Uma das propostas de Osborne e Gaebler (1992), era colocar em prática a reestruturação da Administração Pública para tornar mais eficiente e eficaz a prestação de serviços aos cidadãos, em resposta à insatisfação dos mesmos. Este movimento apresenta características que incluem a ênfase no estilo do sector privado, mas procura uma Administração Pública com foco nos resultados e na ampliação da governança (Slomski *et al.*, 2008).

Com a evidente necessidade de formas mais eficientes de gestão da coisa pública, surge a ideia de se buscar no sector privado metodologias e técnicas de gestão que se possam adaptar à realidade do serviço público, para contribuir na melhoria dos serviços prestados (Kotler & Lee, 2008). No entanto, a transposição da gestão empresarial para a Administração Pública deve ser prudente. Com o início do século XXI, constata-se uma crescente perda de confiança dos cidadãos na classe política, o aumento da corrupção e das práticas não éticas no sector público, começando a questionar-se a própria legitimidade dos Governos, (Bovaird, 2001; Bovaird & Loffler, 2002, 2003). Conforme apontam vários autores, (e.g., Goodsell, 1993; Moe, 1994; Cohn, 1997; Johnston & Callender, 1997; Köning, 1999; Haque, 2001), levantaram-se, então, fortes críticas aos modelos de gestão pública baseados na NPM, com ênfase no racionalismo económico e na diminuição do carácter público do serviço público.

Subsiste a necessidade de incrementar a descentralização de interesses políticos e promover a interacção e o envolvimento dos cidadãos, sendo esta a linha mestra da teoria do *New Public*

*Service* (NPS), a governança (*governance*) apresentada por Denhardt e Denhardt em 2000 e mais tarde sedimentada em 2003, (Denhardt & Denhardt, 2000,2003).

Uma nova dimensão à prestação de contas e definição dos objectivos das políticas públicas, através de mecanismos que fomentem a democraticidade e a consulta de todos os interesses conexos (*stakeholders*). Em conformidade com os impulsionadores deste movimento Denhardt e Denhardt (2000, 2003), existem novas condições para que a Administração Pública atinja um patamar de transparência, rigor, cidadania e confiança, direccionada para os cidadãos e agentes económicos.

O desenvolvimento tecnológico permitiu um crescente acesso do público ao procedimento decisório e hoje fala-se da transformação do Estado intervencionista num Estado regulador e de governação em rede, ou melhor, em redes diversas, mas sobrepostas e inter-comunicantes. Focadas cada uma na sua área de política pública, constituídas por empresas, sindicatos, organizações não-governamentais, grupos de interesse, Administração Pública, Governo e cidadãos comuns, como referem os autores (*e.g.*, Majone, 1997;Denhardt & Denhardt, 2003;Carapeto & Fonseca, 2006).

A modernização administrativa, a desburocratização, a simplificação de processos, a descentralização, a democratização, a reestruturação organizacional do funcionalismo público, a privatização e a adopção de princípios de mercado, a qualidade e produtividade, e a melhoria dos serviços têm sido alguns dos vectores de desenvolvimento da reforma administrativa, como aponta Araújo (2001).

Neste contexto, uma corrente alargada da investigação sobre gestão pública defende a evolução para um modelo de crescimento de relações e cooperação entre entidades públicas, assente numa redefinição da concepção e da distribuição do serviço, com significativos efeitos favoráveis para a eficiência e eficácia da acção pública, conforme (*e.g.*,Agranoff & McGuire, 2001; Keast & Brown, 2002; Entwistle & Martin, 2005;Pitschas, 2007).

Deste modo, e muito embora a coordenação vertical e horizontal da acção pública esteja ainda numa fase incipiente, em todos os países europeus existem projectos de *one-stop-government*, embora, na maior parte dos casos, ainda limitados à prestação de diferentes serviços públicos através de canais de distribuição comuns, com maior desenvolvimento da prestação dos serviços pelo canal virtual, o que leva a concluir que esta tendência tem futuro na Europa.

“A agenda da reforma pública está agora a mover-se para um foco na ‘distribuição’ e ‘qualidade dos serviços’ em alternativa à ‘modernização do Governo’” (Ling, 2002, p. 615). Então, tudo indica que a evolução da gestão pública nos próximos anos centrar-se-á na inovação dos serviços públicos e na distribuição centrada no cidadão e envolvimento da comunidade (Moran, 2005).

Pode concluir-se que um modelo sobretudo económico, que foi introduzido, maioritariamente, por força de uma conjuntura externa desfavorável, vai impedir a continuação de um padrão

burocrático de décadas, até porque a crise mundial actual, que afecta Portugal de sobremaneira, poderá acelerar este paradigma, mas ainda não são conhecidos dados que permitam tirar quaisquer conclusões acerca deste facto.

## **1.2 A Modernização da Administração Pública em Portugal.**

A postura da AP em Portugal e a sua modernização ocorre, também, da evolução das perspectivas teóricas da reforma das Administrações Públicas de vários países. Esta evolução desenhou um novo mapa de equilíbrio de poder e de redistribuição de recursos e serviços entre os sectores do Estado. Decorre assim uma actuação da AP na procura de obtenção de situações de concertação, procurando alcançar compromissos com os cidadãos na decisão tomada, acessibilidade na informação, comunicação, regulação, etc, derrubando obstáculos conceptuais instalados e fazendo acrescer a sua legitimidade funcional.

Assim a subordinação da actividade da Administração Pública só aos princípios do Estado de Direito e da legalidade, actualmente já não é aceite pela sociedade como suficiente. O cidadão desenvolveu, devido também à evolução da cultura democrática, um espírito de exigência e uma conflitualidade latente relativamente à Administração Pública e aos seus actos. Por outro lado, desenvolveu um comportamento de desconfiança, de desconsideração e de alheamento, além de ter dificuldade na compreensão da lógica dos procedimentos públicos, muitas vezes devido às insuficiências da própria AP, que se reflectem numa hostilidade (reserva ou indiferença) à participação dos cidadãos, numa limitada pedagogia informativa e no uso exagerado de linguagem técnica (Mozzicafreddo, 2001b)

Acrescente complexidade do modelo organizacional da Administração Pública torna mais difícil, senão menos transparente, o processo de *accountability* (Mozzicafreddo, 2003). A reforma administrativa em Portugal tem perspectivadas quatro dimensões (Mozzicafreddo, 2003):

1. A simplificação administrativa, que envolve o aligeiramento dos procedimentos administrativos, a linguagem da administração, a acessibilidade, a qualidade dos serviços prestados e os prazos dos procedimentos, incluindo o marketing público;
2. Aumento da qualificação e da motivação dos agentes, informatização dos serviços e coordenação dos subsistemas da administração;
3. Mudanças na estrutura do poder e na estrutura organizativa, incluindo a descentralização e delegação de poderes, a contratualização de serviços e as transferências para o sector privado de serviços públicos e, a transição para um sistema gestor que privilegie a autonomia e responsabilização dos agentes da Administração Pública, abrangendo a criação de agências independentes de regulação das actividades da sociedade;
4. Instituição de mecanismos de participação dos cidadãos na Administração Pública, no sentido de responder tanto à necessidade, por parte da administração, de uma maior

aproximação ao cidadão, como de adequar as respostas administrativas às especificidades dos problemas que estes apresentam.

Neste último ponto, está em causa quer a capacidade do cidadão em influenciar o diagnóstico, a decisão e a aplicação das medidas administrativas, quer a necessidade de aprofundar o grau de democracia e de equidade social das medidas de administração e regulação da vida quotidiana, (Mozzicafreddo, 2001b; Rocha, 2001).

### **1.3 Descentralização dos Serviços da Administração Pública.**

Falar de descentralização de serviços públicos implica necessariamente que se esclareçam alguns princípios para melhor se perceber o que é e em que consiste a descentralização, como se concretiza e sobretudo a sua operacionalização. Ocorre a chamada descentralização administrativa quando o Estado desempenha algumas de suas funções por meio de outras pessoas jurídicas. A descentralização pressupõe duas pessoas jurídicas distintas: o Estado e a entidade que executará o serviço, por ter recebido do Estado essa atribuição. A descentralização administrativa acarreta a especialização na prestação do serviço descentralizado, o que é desejável em termos de técnica administrativa.

Segundo Amaral (2006), enquadra-se dentro da Administração Directa do Estado toda a actividade administrativa levada a cabo directamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob direcção do Governo, que é o órgão superior da Administração Pública Estadual (art.º 182 Constituição da República Portuguesa), embora repartida por tantos departamentos quantos os ministérios.

Os serviços são organizados em forma de pirâmide, o que significa que a relação que se estabelece entre as várias estruturas da Administração Directa é uma relação hierárquica.

Dentro da Administração Directa do Estado, vamos encontrar órgãos centrais, cuja competência se estende a todo o território nacional (ministérios, direcções gerais, etc.) e órgãos locais ou regionais. Os primeiros integram a Administração Central do Estado; os segundos, a Administração Local ou Regional do Estado, também designada por Administração Territorialmente Desconcentrada do Estado ou Administração Periférica do Estado. No entanto, deve notar-se que na linguagem corrente a expressão Administração Central costuma ser utilizada com um sentido mais amplo, de modo a abranger toda a Administração Estadual, por contraposição com a Administração Regional (Regiões Autónomas) e a Administração Local (Autarquias Locais).

Para Corte-Real (2003a), quando se fala em matéria de actuação do Estado podem-se referir as seguintes perspectivas: (1) centralização de funções, em que todas as funções do Estado são conduzidas através da administração central e directa do Estado; (2) desconcentração de funções, funcional ou geográfica, em que a administração central mantém a responsabilidade e o controlo da prestação de funções, mas delega poderes em níveis mais baixos de hierarquia

ou em serviços espalhados pelo território; (3) descentralização territorial e funcional, em que os poderes para a realização de funções da administração central é entregue a entidades independentes ou autarquias locais. A descentralização, associada a uma verdadeira revolução na *governance* e na gestão pública é um caminho para continuar a explorar. A autora defende a descentralização geográfica, através do aprofundamento das transferências de atribuições e competências para os Municípios, reforçando o Poder Local, e continuando a apostar numa linha de aproximação aos cidadãos, devendo essa descentralização ser efectuada criando centros de autonomia e responsabilidade, que têm que ser capazes de reduzir a despesa.

Segundo Montalvo (2003), a descentralização é irmã gémea da democracia. Os regimes democráticos estimulam a autonomia local e a descentralização administrativa, enquanto os regimes centralistas e autoritários as contrariam e anulam.

A descentralização potencia uma maior participação cívica e uma maior abertura. Os procedimentos são mais abertos e de mais fácil compreensão e acompanhamento. Permite combinar uniformidade nacional e supranacional com a possibilidade de fazer adaptações locais. A proximidade dos serviços públicos oferece mais oportunidades e recursos e permite estar mais em consonância com as necessidades e os interesses das populações, permitindo maior equidade e mais possibilidades às iniciativas económicas locais. Promove um maior sentimento de eficácia política junto dos cidadãos, que tendem a agir e reagir de forma mais positiva a um Governo que lhes está próximo. Sendo a descentralização administrativa uma das formas de modernização da Administração Pública, Portugal tem incrementado um conjunto de medidas que lhe tem valido resultados muito satisfatórios e o reconhecimento organizações internacionais

Uma das principais conclusões do *Putting Citizens First*, um estudo conduzido pelo Comité de Administração Pública da OCDE (1996), sobre a modernização administrativa em Portugal, revelou que a orientação para o cidadão foi o motor da mudança administrativa. Deste modo, o *feedback* resultante do esforço para aproximar e melhorar o relacionamento da administração com os cidadãos foi determinante nas decisões tomadas para a reforma da APP. Um dos exemplos de maior sucesso no estreitamento das relações entre cidadãos e a administração foi a criação de serviços de atendimento, nomeadamente a Loja do Cidadão e os Postos de Atendimento ao Cidadão, ao nível do poder central, e os Serviços Municipais de Atendimento, ao nível do poder local.

Neste contexto, o atendimento municipal surge consubstanciado numa nova unidade orgânica que agrega uma multiplicidade de serviços em substituição de um conjunto de unidades dispersas que foram extintas ou readaptadas, destinada a facilitar a relação entre os cidadãos e a autarquia, possibilitando um melhor acesso na prestação de serviços e informação. Esta nova unidade, geralmente denominada Serviço ou Gabinete Municipal de Atendimento ou, ainda, Gabinete do Município, funciona como o *front-office* da autarquia.

As suas principais atribuições são: o tratamento de assuntos relacionados com licenciamentos diversos e pagamento de taxas e licenças, no âmbito das atribuições municipais, a recepção e entrega de documentos e solicitações diversas dos cidadãos, o encaminhamento de todos os requerimentos para os vários serviços municipais, o fornecimento de informações sobre a situação de processos específicos e sobre outros assuntos úteis ao cidadão, como no caso das valências dos Postos de Atendimento ao Cidadão e outros tipos de Balcões ou Portais que em regra estão instalados nestes espaços físicos, é portanto no seio do atendimento municipal que se desenvolve todo o atendimento de serviços descentralizados da AP.

Não há dúvida, porém, que o Governo Local (Municípios, Freguesias e Associações de Municípios) se tornou mais coordenador e menos fornecedor de serviços e opera cada vez mais num ambiente competitivo e dinâmico. A coordenação apela a novos instrumentos de política e estratégia, tais como parcerias público/privado e *networks* de participação entre políticos, colaboradores e cidadãos.

É tempo de toda a Administração Pública se convencer de que a sua existência se justifica pelos cidadãos e não pela sua simples existência. Existe para ajudar a promover a iniciativa dos cidadãos e dos agentes económicos, na construção de um ambiente social dinâmico e empreendedor. Uma sociedade civicamente comprometida exige uma Administração facilitadora da iniciativa dos cidadãos e agentes económicos.

É neste contexto que a progressiva implementação das novas tecnologias de informação se constitui como uma alavanca determinante para a criação de um ambiente propício à universalização de infraestruturas de *e-Government*, que permitam estimular a sociedade para a partilha de responsabilidades públicas. A construção desta nova sociedade passa pela produção constante de novos conhecimentos.

Tendo como base tudo o descrito anteriormente e a informação da AMA, foi entendido enunciar alguns dos Portais já em funcionamento ou fase de implementação nacional:

- Portal do Cidadão e Portal da Empresa;
- BMS - Balcão Multisserviços;
- Loja Móvel do Cidadão;
- Balcão Único - Vamos Ter Uma Criança;
- Balcão Perdi a Carteira;
- Simplex MAR;
- Balcão Sénior;
- Balcão Empreendedor.

Como Junqueiro (2002) afirma, “A administração electrónica, além de proporcionar uma significativa redução da despesa pública, implica também uma maior transparência nas relações com os cidadãos e a sociedade civil”(pp. 336-337). Este autor refere ainda, com ênfase, que o arranque das tecnologias digitais nas Administrações Públicas oferece uma

oportunidade real de aumentar a eficiência, a qualidade e a relação custo-benefício. Entende igualmente que os Estados precisam de investir fortemente na forma como prestam os serviços públicos, recorrendo às novas ferramentas e tecnologias digitais e reformulando o seu funcionamento interno, quebrando barreiras interdepartamentais e redesenhando novos métodos e formas organizacionais.

#### **1.4 As TIC no Serviço Público: desafios para o século XXI.**

A administração electrónica é pois uma inevitabilidade das sociedades modernas, em todos os domínios, desde a política às actividades económicas e sociais. O campo de acção das instituições públicas deve ter como objectivo principal servir cada vez melhor o cidadão. Torna-se necessário entender que as TIC transformam a organização, devem ser incorporadas numa estrutura organizacional capaz de integrar todas as tecnologias e extrair o máximo potencial que elas têm a oferecer. Estas apresentam inovação, trazem mudança, e uma mudança revolucionária para a organização, que a reestrutura no quotidiano do trabalho e em todas as suas interacções micro e macro, apoiando o desenvolvimento, melhorando o clima e cultura organizacional mas sobretudo, acrescentando mais-valia ao serviço.

Além de melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficiência organizacional - agilização de processos, da estrutura, da comunicação e a eliminação da burocracia, o uso estratégico das TIC e a administração dos recursos de informática pode e deve melhorar o atendimento da população e os serviços prestados ao cidadão, tornando-se eficaz.

A era da tecnologia da informação transformou a informática no grande pilar dos negócios das empresas, sejam elas privadas ou públicas, mas é importante deixar claro que a tecnologia por mais avançada que seja, não é a tábua de salvação de nenhum negócio ou serviço. Segundo Teixeira (2001), para que a tecnologia não seja apenas investimento (ou despesa), é preciso entender claramente qual a sua aplicação específica. A tecnologia pela tecnologia, simplesmente, já tem uma longa história de desencontros, mal entendidos e desperdício nas organizações. Sempre se falou que ter informação era ter poder, actualmente para sobreviverem e desenvolverem as organizações terão que aprender a distribuir essas informações para fazerem parte do cenário internacional, como argumenta Castells (2001).

As organizações públicas que são burocráticas e governadas por um conjunto de regras e acções em que cada colaborador tem um papel específico e competências determinadas, não fogem à regra, na opinião de Castells (2003) é preciso mais, com boa vontade dos Governos, todos os registos públicos, bem como um amplo espectro de informação não sigilosa, poderia ser disponibilizada *on-line*. Para este autor a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes numa economia (sejam empresas, regiões ou nações) depende basicamente da sua

capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos.

Actualmente, ter controlo sobre informações, saber utilizá-las e principalmente divulgá-las com o objectivo de educar para melhorar, é promover a Gestão do Conhecimento. Numa sociedade aplicando as informações recebidas e transformando-as em acções, as atenções voltam-se para o país, a região, o município, as empresas e as pessoas.

Para Castells (2001), a essência do tráfego electrónico está na conexão em rede, interactiva, baseada na internet, entre produtores, consumidores e prestadores de serviços. O desafio é que as empresas públicas, também, estão inseridas num ambiente dinâmico e competitivo que evolui constantemente. Os avanços tecnológicos do século XXI trazem profundas transformações, de natureza variada, a nível mundial. Embora o mundo mude rapidamente, nem todos os Governos conseguem acompanhar essas mudanças. Para que isso ocorra, torna-se necessária a existência de estruturas governamentais ágeis e flexíveis, que permitam aos Governos desempenhar satisfatoriamente as suas funções, acompanhando as mudanças tecnológicas e desembaraçando-se de burocracias lentas e centralizadoras que não lhes conferem a agilidade necessária para a solução dos seus problemas mais sérios. Teixeira (2001) refere que no ambiente de negócios actual, como ensina Tom Peters, alguns factores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente estão, com certeza, entre os principais.

Atingir estes objectivos é viável se a procura pela qualidade, pela excelência nos serviços públicos prestados à população, for uma constante preocupação das administrações, mas para que isso ocorra os cidadãos também têm que fazer sua parte. Canclini (2002, p. 58) afirma: “A aproximação da cidadania, da comunicação de massa e do consumo tem, entre outros fins, de reconhecer estes novos cenários de constituição do público e mostrar que para viver em sociedades democráticas é indispensável admitir que o mercado de opiniões cidadãos inclui tanta variedade e dissonância quanto o mercado da moda ou entretenimento.”

Teorias e profecias à parte um novo paradigma está instalado, para que todas as organizações tenham o seu ‘lugar ao sol’ ter informação é um recurso estratégico. Desta forma haverá produção, acessos, desenvolvimento, inovação, qualidade e satisfação, as instituições públicas e seus servidores terão êxito no propósito de melhorar a qualidade de vida da população.

A Rede Interministerial para as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é composta por uma rede colaborativa de agentes da Administração Pública para as tecnologias de informação e comunicação, com o propósito de promover a elaboração e definição de normas e directrizes transversais no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação que possam ser aplicadas em toda a AP. A definição de normas que sejam transversais à Administração Pública permite uma uniformização de práticas aos diversos níveis de execução e prestação do serviço público, ou seja, uma comunicação mais eficaz entre os vários organismos, informação mais fiável e segura e processos de trabalho mais ágeis. Em suma,

cria condições para reduzir custos operacionais e aumentar a qualidade dos serviços disponíveis a cidadãos e empresas. A rede foi institucionalizada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 109/2009, publicada em Diário da República, 1.ª série, n.º 192, de 2 de Outubro de 2009, sendo a AMA a entidade coordenadora, competindo-lhe o planeamento, acompanhamento da execução e a avaliação das normas e directrizes desenvolvidas.

Por outro lado a Rede TIC é suportada electronicamente pela estrutura da Rede Comum de Conhecimento (RCC). O acesso é reservado a participantes nas actividades dos grupos de trabalho mediante autenticação. Esta plataforma assegura a partilha de informação necessária à actividade dos grupos. A consciencialização da importância da Gestão do Conhecimento, será a próxima batalha a ser travada pelos estudiosos. Apesar de ser uma questão essencialmente de pessoas e processos, a realidade mostra que a prerrogativa para o exercício da cidadania passa pelo acesso a informações. A sociedade do Conhecimento representa, depois de serem superados os desafios e as oportunidades reconhecidas, o desenvolvimento. Mas para que isso se realize é fundamental, por parte do poder público, a criação de um regime de incentivos e de processos de gestão tecnológica. As ferramentas da sociedade da informação e do conhecimento são um factor de alavancagem para solucionar problemas históricos, que impedem a evolução.

## **2. A REFORMA ADMINISTRATIVA E A CRIAÇÃO DOS PAC.**

### **2.1 Modelo Organizacional para Melhoria na Prestação de Serviços Públicos.**

A reforma da Administração Pública tem sido um objectivo constante dos vários Governos constitucionais, das últimas décadas. Diversos programas de reformas administrativas e do Estado têm tido o objectivo de diminuir o peso do sector estatal e contribuir para a redução do défice orçamental, bem como aumentar a capacidade do Estado para implementar de forma eficiente e eficaz as melhores políticas públicas. O excesso de formalismo e de impessoalidade trazem como consequência um sistema ineficiente, dominado pela papelada e por profissionais de mentalidade estreita, incapazes de tomar decisões e pensar por conta própria.

A imensidão da tarefa tem vencido todas as ambições políticas dos governantes, não obstante o recurso a variadas e bem-sucedidas experiências internacionais, mormente o modelo de atendimento integrado, Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), implementado no Estado da Baía no Brasil. Contudo, este processo tem-se mostrado demasiado lento, por força da fragilidade das estruturas políticas do poder, as quais, condicionadas a períodos legislativos, se preocupam mais com medidas para a sua manutenção no poder ao longo da legislatura. Proceder à reforma da Administração Pública e, especificamente, 'desburocratizar, racionalizar e simplificar', são intenções permanentes que, desde sempre, constaram dos programas de vários Governos, podendo-se constatar, pela sua análise, que todos eles usam temas semelhantes e declaram idênticas intenções de reforma, modernização, combate à corrupção, racionalização, desconcentração, descentralização, desburocratização, etc. Estes princípios estiveram claramente presentes no momento da criação das Lojas do Cidadão, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de Outubro, que forma a equipa de missão destinada a promover e colocar as Lojas em funcionamento. Assim, foram criadas em 1999, as Lojas do Cidadão de Lisboa e Porto, foi dado o primeiro passo do conceito *one stop shop* para o atendimento público. Num mesmo local, o cidadão passou a ter acesso a uma

larga gama de serviços públicos (*utilities*), ao mesmo tempo que estava a prosseguir o objectivo do alargamento da rede nacional das Lojas do Cidadão, decidiu associar-lhe uma nova forma de atendimento, concretizada através da abertura de Postos de Atendimento ao Cidadão, inicialmente em estações dos CTT, posteriormente nas Autarquias, com o propósito de aproximar a Administração de cidades e vilas menos povoadas, dando continuidade à concentração física dos serviços do Estado como forma de obter economias de escala, ao nível dos recursos humanos, aproveitamento de espaços e comunicações, evitando a duplicação de serviços.

Dos vários modelos centrados na Eficiência, na Descentralização e *Downsizing*, na Busca da Excelência, e orientação para o Serviço Público, foi o modelo de Gestão de Atendimento Integrado que prevaleceu, em que são factores fundamentais a comodidade, facilidade e rapidez de atendimento, de que resultou efectivamente uma nova imagem do serviço público. O Modelo de Gestão de Atendimento Integrado, *Single-Window Service Delivery* ou *one-stop shopping*, é uma forma renovada de prestação de serviços públicos, que obedece a determinados princípios de funcionamento e apresenta particularidades que o distinguem do padrão habitualmente encontrado em organizações tradicionais. Por essa razão, é aplicado não como uma experiência alternativa de prestação de serviços à população, mas como um modelo de gestão por resultados, focado no cidadão.

Na senda destas continuadas alterações os Postos de Atendimento ao Cidadão, foram uma primeira tentativa para aproximar a Administração Pública das populações ao nível do concelho ou da freguesia, estes são uma aposta conseguida, em muitos casos com resultados excelentes.

## **2.2 A Estrutura da Agência para a Modernização Administrativa.**

O Decreto-Lei n.º 116/2007, D.R. n.º 82, Série I de 2007/04/27, aprova a orgânica da Agência para a Modernização Administrativa, I. P.. A AMA é o Instituto Público integrado na administração indirecta do Estado que tem a missão de operacionalizar as iniciativas de modernização e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, instituições e responsáveis. Tem por incumbência identificar, desenvolver e avaliar programas, projectos e acções de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

A criação da Agência para a Modernização Administrativa constitui mais um sinal claro do imperativo de concretizar na prática a Modernização da Administração Pública Portuguesa.

Assim, é objectivo da AMA garantir a continuidade de outras iniciativas já encetadas neste domínio, como é o caso do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

(PRACE) e do SIMPLEX (programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos), garantindo e/ou apoiando a sua efectivação no terreno.

Por outro lado, constitui-se como principal desafio da AMA contribuir para a transformação profunda da relação entre a Administração Pública Portuguesa e aqueles que a justificam, os cidadãos e as empresas. Face à singularidade e exigência do desafio, pretende a AMA desenvolver, consolidar e disseminar novas capacidades, competências e boas práticas, promovendo e visando a reinvenção e transformação da Administração Pública pela própria, apoiando complementarmente as mudanças necessárias através de um conjunto ambicioso, mas coerente e exequível, de iniciativas, programas e projectos.

A simplificação administrativa e a administração electrónica (*e-Government*) constituem desafios decisivos para elevar os padrões de competitividade, crescimento económico e qualidade de vida em Portugal. Facilitar o quotidiano dos cidadãos e dos agentes económicos, tornar a interacção com o Estado mais conveniente, transparente e agilizar o funcionamento interno da Administração Pública, com o suporte decisivo das tecnologias de informação (TI), são algumas das principais metas a atingir. Espera-se também que contribuam para uma maior e melhor cidadania, ao aumentar a transparência e revitalizar a confiança dos cidadãos no processo democrático. Os objectivos traçados para a modernização da Administração Pública são uma peça essencial para colocar Portugal no grupo dos países europeus líderes no cumprimento da Estratégia de Lisboa, agora focada no crescimento e emprego na Europa através do lançamento da iniciativa “i2010 – *A European Information Society for Growth and Employment*”. A AMA estabelece assim a comunicação entre a Administração Pública, os cidadãos e as empresas e constitui-se pilar decisivo na expansão e simplificação dos serviços públicos.

### **2.3 As Pessoas.**

A gestão de Recursos Humanos nas Organizações Públicas tem sido objecto de alterações ao longo das últimas décadas. Como referem os autores Nunes e Castro (2010), numa primeira fase, décadas de 70 e 80, a reforma do emprego público caracterizou-se, essencialmente, pela ênfase na reestruturação do próprio serviço público. Dir-se-á que a preocupação era essencialmente orgânica e não funcional. Destacam-se, nesta fase, as reformas macroeconómicas vocacionadas para os ajustes estruturais dos problemas da máquina fiscal.

Numa segunda fase, década de 90, a preocupação recaiu na avaliação da conveniente capacidade do emprego público, isto é, pela melhor forma de racionalizar a máquina do Governo (muito no seguimento das décadas anteriores). Numa terceira fase, década de 2000, o foco recaiu sobre a qualidade do serviço prestado pelo emprego público, destaca-se em

particular, o reforço das competências dos trabalhadores, a melhoria da gestão dos sistemas e estruturas, a revisão aos incentivos e melhoria dos sistemas de pagamento e melhorar o ambiente de trabalho.

A melhoria prestada pelos serviços públicos passaria pela premência da necessidade de evidenciar resultados, transparência e responsabilização dos serviços públicos, transição para economias de mercado, influência da nova gestão pública, políticas em PRH para apoiar as abordagens sectoriais e a prossecução de uma abordagem de sistemas de emprego integrados. No início do século XXI, os investigadores das ciências administrativas estão cada vez mais preocupados com a proeminente inflexibilidade dos modelos organizacionais e comportamentais do sector público, não importando se foram (ou não), influenciados pela Teoria Burocrática), as ideias da Teoria da Escolha Pública ou a abordagem da Nova Gestão Pública.

Os mesmos autores mencionam o conceito de flexisegurança que enfatiza a flexibilidade no mercado de trabalho, em particular no emprego público desde que garanta da mesma maneira a segurança nas mudanças dos trabalhadores de um categoria/cargo/ posição para outro (a), tanto ao nível interno como ao nível externo.

Assim e partindo do atrás referido, os recursos humanos têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão dos mesmos se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados. Para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas actividades e perseguirão os seus objectivos com maior eficácia. A motivação assume-se assim como, umas das formas para explicar o modo como os indivíduos agem numa organização (Daniel & Metcalf, 2005).

A variável 'pessoas' abrange todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do utilizador, nominalmente, os colaboradores da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços (Zeithaml & Bitner, 2003).

Conforme defende Chiavenato (2009), o sucesso das organizações modernas num ambiente instável, dinâmico e competitivo de negócios, tal como ocorre hoje, é uma decorrência cada vez maior de uma administração realmente eficaz de recursos humanos. Afinal, estrutura organizacional, tecnologia, recursos financeiros e materiais ajudam muito na lucratividade e sustentabilidade das organizações, porém constituem apenas aspectos físicos e inertes que precisam de ser administrados inteligentemente através de pessoas que criam o intelecto que vivifica e norteia qualquer organização.

Assim, o factor que realmente constitui o elemento dinâmico e empreendedor das organizações, sejam elas privadas ou públicas, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas, são as pessoas. A qualidade dos colaboradores de uma organização, os seus

conhecimentos, habilidades e competências, o seu entusiasmo e satisfação com as suas actividades, o seu senso de iniciativa para gerar valor e riqueza, tudo isto tem forte impacto na produtividade, lucratividade e sustentabilidade da organização. As pessoas fazem a diferença num ambiente competitivo de negócios.

Segundo Brás (2007), observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipa são muito valorizados, porém apenas alguns colaboradores parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado, é necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral.

Dentro das organizações, o capital humano é um factor fundamental para o seu crescimento e um elemento determinante no processo de tomada de decisões estratégicas, tendo assim a capacidade de se afirmarem no mercado de trabalho. Este é um tema que suscita bastante interesse uma vez que é através do capital humano que as organizações criam a sua vantagem competitiva, fazendo assim com que se destaquem da concorrência, pois ao apostarem na contratação de pessoas cada vez mais qualificadas e com grandes capacidades estão a obter conhecimento e informação. Isto faz com que as organizações atinjam os seus objectivos e as suas metas, resultando numa permanência dos clientes e na transmissão de uma imagem de competitividade e de competência de modo a superar a concorrência.

No mundo em que se vive hoje, os elementos que fazem com que as organizações se diferenciem umas das outras, são as pessoas que nela actuam, ou seja, o seu capital humano. A Gestão com Pessoas é um tema em voga e que suscita grandes palestras, pois nem todas as organizações entendem que a aposta em indivíduos mais qualificados seja a mais eficaz para aumentar a competitividade e se firmarem no mercado de trabalho que se conhece presentemente, pois isso acarreta custos mais elevados. No entanto, pode afirmar-se que o ser humano é considerado o principal responsável por tornar uma Organização permanentemente competitiva no mercado, e é certo que a aposta em colaboradores altamente habilitados representa um dos factores que levam à sobrevivência da organização, representando ganhos de produtividade, mas principalmente de qualidade.

Com a emergência das transformações que vêm ocorrendo na sociedade nesta 'era digital', é facto que estas transformações atingiram também a Administração Pública, sendo que actualmente o que se presa, não são apenas as máquinas mas sim o potencial humano que as desenvolve, que cria e inova com as suas actividades quotidianas. Falar nos dias de hoje em Gestão Pública é falar da prática para a realização do interesse público porque é através dessa Gestão que se viabiliza o controlo da eficiência do Estado na realização do bem comum, estabelecido politicamente e normalizado administrativamente, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerir instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento colectivo para que desta forma se criem valores que não são tangíveis e também não se

encontram à venda. “Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe seleccionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em acções concretas” (Santos, 2004, p. 144). Neste contexto a criação dos PAC agregou recursos humanos, o potencial humano afecto às Autarquias, foi motivado e formado para dar resposta aos desafios da descentralização de serviços, com o sucesso que é sobejamente conhecido.

## **2.4 As Parcerias e Recursos.**

A AMA, integrada na Administração Indirecta do Estado e as Autarquias, criaram um interface que permitiu agilizar e simplificar o atendimento ao cidadão, possibilitando a poupança de tempo útil e propiciando, por via indirecta, uma potenciação do desenvolvimento das funcionalidades e competências da Administração Central. Este projecto permite também integrar do lado das Autarquias protocoladas, os diversos canais de atendimento: presencial, escrito, internet e telefone, dando liberdade ao cidadão ou à empresa na escolha do canal mais cómodo na sua relação com a Administração Central.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 155/2000, de 15 de Novembro, aponta, como um dos seus objectivos, a reorganização administrativa assente na flexibilidade estrutural, acompanhada por uma continuada simplificação de procedimentos e por uma utilização crescente das novas tecnologias da informação e da comunicação, visando uma mais qualificada e ampla satisfação das necessidades do cidadão.

Os Postos de Atendimento ao Cidadão assentam numa base eminentemente tecnológica, funcionam como uma extensão das Lojas do Cidadão, em que, a partir de um ponto único de contacto, personalizado, são fornecidos vários serviços da Administração Pública, sendo possível ao cidadão não só solicitar e obter documentos e informações como acompanhar a evolução do seu processo.

Foi assegurado, através do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão, actual Agência para a Modernização Administrativa o desenvolvimento progressivo de uma rede de Postos de Atendimento ao Cidadão, garantindo um atendimento personalizado com recurso às novas tecnologias, mediante o acesso remoto a serviços públicos disponibilizados através da rede privativa de comunicações das Lojas do Cidadão.

Os serviços disponibilizados nos Postos de Atendimento ao Cidadão abrangem, preferencialmente, alguns dos serviços correspondentes oferecidos nas respectivas Lojas do Cidadão, sem prejuízo da inclusão de outros que se mostrem localmente necessários e que sejam compatíveis com as características e natureza dos PAC.

Da parceria ente a AMA e os Municípios resultaram os PAC, com o surgimento por parte das autarquias de balcões de atendimento único, os PAC estão, na sua maioria, integrados nesses

espaços, que congregam todos os serviços do município mais as diversas valências do PAC identificadas no Anexo 5.

Desta forma assiste-se a uma evolução na forma como é prestado o serviço ao cidadão, centralizando vários assuntos num só espaço físico, de fácil acesso, confortável e com uma imagem moderna.

## **2.5 Os Processos e Serviços.**

### **2.5.1 Máquina Pública.**

Dadas as diferentes formas de definir e classificar os serviços públicos para muitos autores, optou-se neste trabalho por citar Amaral (1994, p.620-621) “Os serviços públicos desenvolvem a sua actuação quer na fase preparatória da formação da vontade do órgão administrativo, quer na fase que se segue à manifestação daquela vontade, cumprindo e fazendo cumprir aquilo que tiver sido determinado. Os serviços públicos são, pois, organizações que levam a cabo as tarefas de preparação e execução das decisões dos órgãos das pessoas colectivas públicas, a par do desempenho, que asseguram, das tarefas concretas em que se traduz a prossecução das atribuições dessas pessoas colectivas.”

Pode assim considerar-se serviço público o factor primordial que a sociedade deseja receber, indiferente do requisito, designação ou nomenclatura dessas necessidades adaptadas por diversos autores como carácter ‘geral’, ‘colectivo’, ‘público’ ou de ‘utilidade pública’.

O serviço público difere da função pública, pois esta é a actividade endereçada aos fins essenciais do Estado, enquanto o serviço público representa a actividade do Estado visando os objectivos do bem-estar social e a satisfação das necessidades individuais do utente. Os serviços públicos têm como objectivo atender a colectividade, ou seja, o utente final, os cidadãos e as empresas, que são os fortes sustentáculos da máquina pública.

A concepção de ‘máquina pública’ aplica-se às instituições públicas que incluem o poder local, os ministérios, agências, institutos, fundações, etc., enfim, todos financiados, em parte ou no todo, pelo orçamento do Estado.

Outra especificidade do sector público é a categoria que inclui as empresas de propriedade do Estado, que obtêm rendimentos por venderem a sua produção/prestação, todavia na sua maior parte e por má gestão, obtêm subsídios do Estado quando a despesa é maior do que o rendimento, (Rocha, 2001).

Na doutrina do direito a classificação tradicional, considera os serviços públicos em próprios e impróprios. Enquanto os próprios são aqueles que devem ser prestados directamente pelo Estado sem possibilidade de delegação ou concorrência, os impróprios são aqueles que podem ser prestados pelos particulares e também indirectamente pelo Estado, mediante, as autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista, (Cunha, 2008).

Todavia, seguindo o tema do serviço público, independente da classificação, um dos princípios que tange a obrigação da Administração Pública é a prestação de serviços de forma rápida, correcta e produtiva. Por isso exige-se a constante actualização e melhoria do serviço (Cunha, 2008), já que o cidadão é o princípio e o fim da actividade da Administração Pública (Carapeto & Fonseca, 2006).

Sendo assim, a obrigação do Estado é governar e produzir ou distribuir serviços, mas com ideias sintetizadas e politicamente correctas para conduzir ao bem comum, promovendo um 'Estado Facilitador', com amplos poderes e obrigações de regulação (Osborne & Gaebler, 1992).

Assim, Carapeto e Fonseca (2006), afirmam que é preciso, também, saber quais os tipos de procuras que fazem parte dos serviços públicos:

- Procura individual: quando um cidadão utiliza directamente o serviço público (por exemplo, certificações, consultas médicas, etc.);
- Procura colectiva: quando a colectividade existe em forma distinta e recebe os resultados dos serviços (por exemplo, polícia, protecção ambiental, tráfego, etc.);
- Procura socialmente organizada: grupos seleccionados para usar o serviço típico de campanhas, feiras, créditos industriais, etc.);
- Procura mista: quando um grupo usa o serviço de modo individual (por exemplo, oportunidades derivadas de transporte escolar em âmbito rural, universidade à distância, etc.).

Neste sentido, o serviço público tem uma procura amplamente diversificada e, para isso, é necessário identificar os desejos e as necessidades dos cidadãos que procuram os serviços, pois as expectativas dos cidadãos mudaram durante as duas últimas décadas do século XX.

Os Governos do mundo inteiro devem estar atentos aos seus públicos, pois eles necessitam de eficiência e eficácia nos serviços prestados. Para tal, o marketing caminha neste processo como uma ferramenta capaz de oferecer vantagens e satisfação ao cidadão.

No mesmo sentido a literatura das mais diversas áreas e dos mais variados autores não é consensual na definição de serviço. O conceito de serviço público não é estático. Sofre transformações no tempo e no espaço, de acordo com a dinâmica do contexto social, político e económico em que se insere. Assim, a noção de serviço público deve ser interpretada de acordo com o modelo de Estado, estruturado em função do nível de intervenção estatal na actividade económica. Não pode por isso, conceber-se um conceito único de serviço público, de modo que cabe a cada sociedade a construção de um conceito adequado, tendo em vista o modelo de Estado vigente. Todavia, parece correcto admitir a existência de um ponto comum ao desenvolvimento do conceito de serviço público em todos os contextos históricos. Esse ponto comum é o facto de se caracterizar a prestação de serviço público sempre que o Estado assuma obrigatoriamente, directa ou indirectamente, a incumbência de satisfazer determinadas

necessidades colectivas. Tomando como referência Amaral (1994), os serviços públicos são as células que compõem a pessoa colectiva pública. Por exemplo o Estado é uma pessoa colectiva pública, as direcções gerais são serviços públicos, os 'serviços públicos' são as organizações humanas criadas no seio de cada pessoa colectiva pública com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob a direcção dos respectivos órgãos.

A este propósito e porque a prestação de serviços implica procedimentos e processos, julgou-se pertinente esclarecer que, na literatura de diversas áreas científicas, a palavra processo é usada como sinónimo de procedimento, decorrente da tradução do termo anglo-saxónico 'process'. De modo a ajudar à inteligibilidade deste trabalho, decidiu-se adoptar a definição constante no Código do Procedimento Administrativo, entendeu-se contextualizar o conceito e ceder a uma definição consensualmente aceite: "Procedimento administrativo é a sucessão ordenada de actos e formalidades tendentes à formação e manifestação da vontade da Administração Pública ou à sua execução", "Processo administrativo é conjunto de documentos em que se traduzem os actos e formalidades que integram o procedimento administrativo", (artigo 1º do Código do Procedimento Administrativo - Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 Novembro).

Desde a última década do século XX o serviço público passa por uma nova concepção, o acesso dos cidadãos ao Serviço Público Directo, este possibilita um leque de benefícios obtidos pelos cidadãos e agentes económicos, como por exemplo as certidões *on-line*.

O Serviço Público Directo foi criado no âmbito do Sistema Inter-Departamental de Informação ao Cidadão (INFOCID), pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 156/2000, de 16 de Novembro, mais tarde pelo Decreto-Lei n.º 98/2004, de 3 de Maio, as atribuições e competências associadas ao Sistema Integrado de Informação Administrativa ao Cidadão e ao Serviço Público Directo transitam para a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), actualmente, actualmente a AMA-Agência para a Modernização Administrativa, I.P exerce as funções de coordenação do serviço, conjuntamente com o Instituto dos Registos e do Notariado.

### **2.5.2 Plataforma de Interoperabilidade de AP.**

A IAP, Interoperabilidade na Administração Pública consiste numa Plataforma de Interoperabilidade central orientada para serviços e tem por objectivo disponibilizar às Entidades da Administração Pública, uma ferramenta partilhada para a interligação entre os seus sistemas, composição e disponibilização de serviços electrónicos multicanal mais próximos das necessidades dos cidadãos e empresas.

Esta plataforma, desenvolvida com padrões abertos, constitui-se como uma base para a estratégia de simplificação e modernização administrativa, em Portugal é uma porta de comunicação privilegiada com as Administrações Públicas de outros países Europeus.

A Plataforma de Interoperabilidade disponibiliza 4 macro serviços independentes:

- Plataforma de Integração;
- Fornecedor de Autenticação;
- Plataforma de Pagamentos da Administração Pública;
- *Gateway* de SMS da Administração Pública.

Com a legislação que transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva de Serviços 2006/123/CE de 12 de Dezembro, a saber o Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho, Decreto-Lei n.º 18/2011, de 1 de Abril e respectivas Portarias, estabelecem a obrigatoriedade de todos os serviços da Administração Pública aderirem a estas plataformas colaborativas, é o início de um novo paradigma na Administração Europeia, um exemplo é o Licenciamento Zero com entrada em vigor a 2 de Maio de 2013.

Segundo a AMA em 20/04/2012, a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública foi um dos projectos vencedores da edição de 2012 dos *CIO Awards* (Prémio anual que visa distinguir os projectos e iniciativas de utilização das TIC que contribuíram para a criação de valor para o negócio das organizações). Num conjunto de 65 projectos nomeados, representativos de vários sectores de actividade, o projecto da Agência para a Modernização Administrativa, obteve assim um importante reconhecimento nesta iniciativa anual da IDC Portugal (empresa líder mundial na área de '*market intelligence*', serviços de consultoria e organização de eventos para os mercados das Tecnologias de Informação).

Os Prémios *CIO Awards* distinguem projectos TIC, com capacidade de melhorar e otimizar processos de negócio, inovar e criar novos produtos e serviços, desenvolver áreas de negócio, aumentar produtividade e efectividade dos colaboradores, atrair e reter clientes, expandir a utilização da informação e melhorar o processo de decisão.

## 2.6 Especificidades dos Serviços Públicos.

Actualmente existe um vasto leque de serviços ao dispor dos cidadãos, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar importância a aspectos como a qualidade e satisfação que se obtém desses mesmos serviços.

A visão mais clássica dos aspectos que caracterizam os serviços assenta em cinco características essenciais para os qualificar (Coelho, 1998; Lopes, 2006):

- **Intangibilidade**, traduz-se na impossibilidade do cliente experimentar ou apreciar um serviço antes de o adquirir, originando momentos de certa insegurança e incerteza na sua aquisição. Tal como refere Lopes (2006), para prevenir estes níveis de indecisão, as organizações devem conceber uma percepção de segurança e qualidade acerca do serviço, tentando transformar a sua oferta intangível, o mais tangível possível em alguns aspectos que representem o serviço, nomeadamente em contacto com o

cliente, como sejam infra-estruturas físicas agradáveis, profissionalismo dos colaboradores, equipamento adequado, publicidade cativante, etc.

- **Inseparabilidade**, a produção, distribuição e consumo são efectuados num único processo, o serviço não pode ser separado da pessoa que o está a consumir nem da pessoa que o está a prestar. Este facto, sublinha a importância que têm os factores físicos e humanos afectos aos serviços, nomeadamente, o cliente, os colaboradores envolvidos e todo o ambiente físico em que o serviço ocorre. Lopes (2006), sublinha que o sucesso desta característica implica que as organizações tenham presente, que os colaboradores que prestam serviço são parte integrante desse mesmo serviço. Neste sentido, devem-se formar pessoas competentes, não descorando a aparência do ambiente físico, que é um dos aspectos que determina a qualidade desse serviço.
- **Heterogeneidade**, define-se, na opinião de Lopes (2006), pela variabilidade dos serviços, podendo ser diferentes, cada vez que sejam prestados. O nível de qualidade de uma prestação de serviço é altamente influenciado por: quem, quando, onde e como é proporcionado. As partes abrangidas são capazes de introduzir mudanças no serviço, variando consoante o prestador de serviço, o cliente e o ambiente, que tem bastante impacto na qualidade do serviço prestado, na medida em que afecta todos os agentes.
- **Perecibilidade**, Por sua vez a perecibilidade, traduz o facto dos serviços, pelas suas características, não poderem ser armazenados em *stock*, extinguindo-se no momento da sua realização (Coelho, 1998). Consequentemente, as organizações têm de saber lidar com as situações de sazonalidade, entre períodos de elevada e baixa procura. As tecnologias de informação podem mudar completamente esta situação e conceber outras possibilidades de melhor servir o cliente.
- **Ausência de propriedade**, considera não existir um sentido de posse, visto que o cliente apenas tem acesso ou usufrui do serviço, não possuindo a propriedade da instalação ou da actividade, conforme refere Lopes (2006).

Correia e Brito (2007) consideram que os resultados práticos destas características, manifestam-se na complexidade de análise do processo de consumo por parte de cada utente. Nesta avaliação o utente conta somente com as suas expectativas, que resultam de variadas fontes de informação (vivência, experiências passadas, etc.), por sua vez, na perspectiva da organização, esta poderá apenas antecipar promessas que poderão ou não ser, cumpridas. Conclui-se, portanto, que os efeitos do serviço prestado dependem da forma e da intensidade, com que as expectativas criadas pelo cliente e as promessas feitas pela Organização, se conciliam.

Os serviços que não têm substitutos directos (concorrência) colocam a Administração Pública em situação de monopólio, logo susceptíveis a benefícios e, muitas vezes, à inércia em

disponibilizar eficiência e eficácia aos serviços prestados ao cidadão (Carapeto & Fonseca, 2006).

Entretanto, o papel da Administração Pública assenta em oferecer serviços que satisfaçam o cidadão, ou seja, que suas necessidades e expectativas sejam atendidas, indiferente do nível de complexidade do serviço, da oferta e da procura, pois o cidadão não pode ser prejudicado.

Em função do que foi descrito, conclui-se que o conceito e medição das percepções da qualidade dos serviços constituem um dos temas mais controversos na literatura do marketing dos serviços (Brady & Cronin, 2001). Com efeito, medir a qualidade em serviços é um tema mais complexo do que em contexto de produtos, pois “não é função de medidas estatísticas da qualidade, incluindo defeitos físicos ou julgamentos de gestão, inversamente, é função das percepções dos clientes sobre os serviços” (Cunningham & Young, 2002, p.5).

Por outro lado, os serviços são na sua essência comportamentos, mais que entidades físicas, sendo descritos por Berry (1980), como ‘*deeds, acts or performances*’, (acções, actos e performance), o que torna bastante complexo medir a sua qualidade. De facto, essa dificuldade acrescida decorre, desde logo das próprias características dos serviços, acima identificadas e largamente referidas na literatura do marketing dos serviços. Nos serviços públicos a tarefa é ainda mais difícil dada a complexidade e especificidade de toda a máquina prestadora desses serviços.

A qualidade começou, então, a ser entendida como qualidade percebida, dirigida para a satisfação do cliente.

### **3. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS.**

#### **3.1 Eficácia, Satisfação e Qualidade.**

##### **3.1.1 A importância da relação dos conceitos.**

Em Portugal, o tema da satisfação e qualidade por via da eficácia dos serviços prestados tem sido muito discutido nas mais variadas áreas, especialmente no que diz respeito a publicações de teor académico, no entanto estudos relacionados, especificamente com os PAC, o objecto de estudo deste trabalho não são conhecidos, segundo informação da AMA. Não cabe neste estudo aprofundar as mais variadas definições, teorias e conceitos, no entanto entendeu-se falar do assunto de uma forma abreviada.

Procurou-se relacionar os 3 conceitos através da equação de significados enumerados por vários autores, visando sustentar que um serviço eficaz só o é na realidade, se passar no filtro da qualidade e culminar na satisfação dos seus utentes.

Quanto às diferenças entre satisfação e qualidade, existe um consenso generalizado que se trata de conceitos distintos, sendo que o primeiro diz mais respeito a uma situação concreta e o segundo pode ser considerado como uma atitude que não tem necessariamente de ser vivenciada. No entanto é importante realçar a forte relação existente entre ambas as variáveis, sendo a qualidade apresentada como um antecedente da satisfação.

Em relação à satisfação, o tema não reúne consenso, diversas variáveis são defendidas por diferentes autores como significativas (Peterson & Wilson, 1992, p.62), sugerem mesmo que “os estudos sobre a satisfação do cliente são talvez melhor caracterizados pela sua falta de padronização de definições e a nível metodológico”. Existe contudo, consenso no que diz respeito à importância da percepção da experiência sentida pelo utente.

A qualidade, ao contrário da satisfação, é um tema que reúne mais consenso, principalmente devido a determinados modelos que conseguem receber a aprovação de vários autores, conformidade com os requisitos (Crosby, 1984), adequação ao uso (Juran, 1988), satisfação do

cliente (Eiglier & Langeard, 1987), zero defeitos, no sentido de fazer bem à primeira (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985), ou exceder as expectativas (Zeithaml *et al.*, 1990).

Entende-se que a eficácia é a capacidade para cumprir no lugar, tempo, qualidade e quantidade, as metas e objectivos estabelecidos, é a relação que existe entre o bem ou serviço e o grau de satisfação do cliente e da empresa. Considera-se que sempre que se fala de qualidade, de satisfação do cliente, do alcance dos objectivos corporativos, fala-se de eficácia.

Nas organizações a eficácia reflecte a qualidade e adaptabilidade dos produtos e serviços, ou ainda quão bem as expectativas do cliente estão a ser atendidas face aos seus requisitos. A eficácia tem como foco a ênfase nos efeitos, atingindo objectivos e obtendo resultados.

Importa referir neste contexto que a qualidade e satisfação de serviços é um tema antigo, há muito já percepcionado pelos utentes, portanto todo este conjunto de ferramentas que levam a uma certificação, vem confirmar e divulgar o que em muitas organizações já era uma prática. Aliás, seria lamentável estabelecer a medição da satisfação dos clientes apenas para cumprir com uma das exigências da ISO. Crosby (1999), referiu que qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente, a ISO 9000:2000 é que adoptou esta definição.

Acerca do tema qualidade Gaither (2001), identifica autores notáveis que auxiliaram as indústrias a melhorar a sua produtividade e qualidade, como Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi, Ishikawa, entre outros.

Entretanto, de acordo com Almeida (2001) “as políticas voltadas para a qualidade no sector público têm como meta a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos (...)”, (p. 6). Relativamente ao conceito de satisfação, considera-se que este constitui o cerne do novo paradigma da qualidade. A orientação para o cliente e as preocupações com a sua satisfação são princípios posteriores ao aparecimento das primeiras filosofias da qualidade.

Gerson (1998) refere que a satisfação existe quando um produto agrada ou excede a expectativa do cliente. Dito de outro modo, o sujeito fica satisfeito sempre que as suas necessidades, reais ou fictícias, são saciadas.

A satisfação está para o indivíduo, assim como a qualidade está para o serviço, embora a qualidade apenas seja reconhecida pelo cliente se for percepcionada (Coelho, 1998).

Para se poder perspectivar a qualidade de um serviço prestado, é fundamental conhecer as necessidades dos clientes, tendo por base a percepção e a satisfação das suas expectativas. Contudo, esta forma de avaliação é complexa, pois os clientes podem atribuir diversos graus de importância aos mais variados atributos do produto ou serviço, tornando-se assim difícil medir as suas expectativas, quando muitas das vezes são os próprios clientes que não as conhecem previamente, sobretudo se estão perante um produto ou serviço menos frequente (Martínez-Tur *et al.*, 2001). De acordo com o pensamento de Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as percepções e as expectativas do cliente. Contudo, segundo os mesmos, o termo expectativas pode levar a

diversas avaliações da qualidade nos serviços, uma vez que depende do contexto teórico em que se insere. Assim sendo, na literatura concernente à qualidade nos serviços, as expectativas são vistas como os atributos desejados num determinado serviço, enquanto na literatura alusiva à satisfação de clientes, as expectativas são vistas como o reflexo do que o cliente antevê, isto é, do que lhe virá a ser fornecido.

A forma como a qualidade dos serviços é percebida reflecte-se na satisfação e esta, por sua vez, define a probabilidade de o utente continuar, ou não, a utilizar esse mesmo serviço (McDougall & Levesque, 2000). Segundo os autores, a distinção entre estas duas perspectivas, encontra-se indirectamente relacionada com a divergência entre qualidade percebida e satisfação do cliente quanto ao serviço fornecido, que embora exista uma ligação causal entre os dois conceitos, tudo leva a crer que sejam distintos. Serve de exemplo a análise feita por Ferreira (2006), onde se entende que, enquanto a qualidade percebida nos serviços representa uma atitude positiva ou negativa relativamente aos vários atributos desse serviço, a satisfação do cliente, por seu lado, caracteriza o resultado psicológico proveniente de uma experiência específica desse serviço. Para Alves (2003), a discrepância entre satisfação e a qualidade percebida efectua-se somente no âmbito transaccional, uma vez que ao nível relacional as duas noções têm tendência a convergir e afigurar-se numa só atitude.

Conforme Sarmento e Silva (2006), a qualidade terá que ser vista como uma vantagem para toda a Administração Pública, porque a prática da gestão com alto nível de qualidade é mais eficiente, sendo mais desburocratizada, mais democratizada, mais participada, mais transparente e mais atenta ao cidadão e aos agentes económicos.

Também para Silva (2001), a qualidade de um organismo público pauta-se pela satisfação absoluta dos seus utentes, por um atendimento célere, por ser dialogante e aberto às sugestões internas e externas, pelo pleno aproveitamento das potencialidades dos seus colaboradores, pela modernização e inovação dos seus procedimentos e pela cooperação directa e indirecta que deverá exercer para o progresso da sociedade envolvente.

Assim, conclui-se uma vez mais, que o processo de melhoria da qualidade assume um carácter dinâmico e permanente, não se encontrando jamais finalizado.

O grande desafio que se coloca à Administração Pública é o saber gerir correctamente, com base em princípios de qualidade, garantindo condições para dispor de profissionais qualificados e eficazes, avaliando resultados e corrigindo desvios, orientando a sua actividade para os cidadãos de forma a adoptar procedimentos que eliminem gastos supérfluos

Sintetizando, conclui-se que segundo Silva (2002), mais que uma moda ou tendência passageira a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão, que permite alcançar maior eficiência e eficácia, desburocratização de processos e procedimentos, satisfação dos cidadãos e empresas e a motivação dos colaboradores, de forma a transformar a Administração Burocrática numa Administração Prestadora de Serviços.

Os cidadãos avaliam a qualidade na prestação de serviços através de alguns elementos que Martins e Laugeni (2005) descrevem como: “confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender as suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis”(p. 531).

### **3.1.2 O Efeito das Emoções na Satisfação.**

São várias as teorias que se debruçam sobre a problemática das emoções. Não se pretende com o presente trabalho elaborar uma abordagem aprofundada sobre o tema, contudo é pertinente uma explicação acerca do assunto, numa perspectiva de contextualização.

Ao falar de emoções, Portugal tem como referência o brilhante médico neurologista e investigador português António Damásio, radicado nos Estados Unidos da América desde 1975, director do Departamento de Neurologia da Universidade de Iowa, que dedica a sua vida ao estudo da actividade cerebral e das suas relações com a memória, linguagem, emoções e os mecanismos de decisão. Estudioso da neurobiologia do comportamento humano e investigador das áreas cerebrais responsáveis pela tomada de decisões e conduta, diz, através da sua vasta obra publicada, que as emoções têm função social e papel decisivo no processo da interacção. Segundo Damásio (2000; 2003), as emoções são adaptações singulares que integram o mecanismo com o qual os organismos regulam a sua sobrevivência orgânica e social.

Em 2005, na conferência “A neurobiologia das emoções numa perspectiva actual”, promovida pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada, o autor procurou responder a questões como: “O que é a emoção?” e “Como é que sentimos uma emoção”, mas a questão das emoções é ainda complexa, porque as emoções (esses programas de acções) são desencadeadas por determinados estímulos, que não têm obrigatoriamente o mesmo efeito em pessoas diferentes. O autor explica que no nível básico, as emoções são partes da regulação homeostática e constituem-se como um poderoso mecanismo de aprendizagem. Ao longo do desenvolvimento, “as emoções acabam por ajudar a ligar a regulação homeostática e os ‘valores’ de sobrevivência a muitos eventos e objectos de nossa experiência autobiográfica” (Damásio, 2000, p. 80).

As emoções fornecem aos indivíduos comportamentos voltados para a sobrevivência e são inseparáveis das nossas ideias e sentimentos relacionados com a recompensa ou punição, prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal, etc. As emoções e os sentimentos são aspectos das interacções individuais e plurais, aos quais não tem sido dada suficiente ênfase, apesar de tacitamente todos reconhecerem a importância das emoções na interacção social.

No contexto do presente trabalho, é pertinente identificar outros autores com relevância para o tema, para que melhor se entenda a interacção do constructo em análise.

Tooby e Cosmides (2008), seguindo uma perspectiva psicológica evolucionária, caracterizam emoção como um programa, cuja função é dirigir actividades e interacções de sub-programas que gerem a percepção, atenção, aprendizagem, memória, escolha de objectivos, prioridades motivacionais, respostas fisiológicas, reflexos, processos de comunicação, entre outros.

Quais são então as emoções no ser humano? Existem emoções primárias ou mais básicas?

Estas questões são levantadas pelos mais diversos investigadores, as respostas que cada um dá depende em parte das definições e conceitos que adoptam. Boyns (2006), Franks (2006) e Thamm (2006), referem que alguns autores desenvolveram modelos a partir dos quais enumeraram conjuntos de emoções primárias, desde a identificação de 4 emoções primárias (medo, raiva, repulsa e satisfação), passando pela duplicação do número (medo, raiva, tristeza, alegria, aceitação, repulsa, antecipação e admiração), a descrição de apenas seis (medo, raiva, tristeza, felicidade, repulsa e surpresa) e a enumeração de mais 10 (medo, raiva, apreciação, interesse, repulsa, surpresa, vergonha, desprezo, aflição e culpa), independentemente do número de emoções identificadas, estas emoções primárias podem ser combinadas, resultando em emoções mais complexas.

Manifestamente as emoções que os clientes associam ao serviço devem ter uma ponderação crescente, demonstrando-se que os clientes desenvolvem emoções positivas e negativas relacionadas com o serviço que influenciam o seu nível de tolerância e o seu grau de satisfação.

No entanto no que se refere à satisfação dos utentes e qualidade dos serviços, tornaram-se pontos de interesse vitais para o marketing, tanto teórico como prático. Apesar dos termos satisfação e qualidade serem utilizados muitas vezes indistintamente na literatura, a maioria dos investigadores concorda que os constructos são distintos. A satisfação pode ser entendida como um conceito mais abrangente que qualidade dos serviços, entendida esta muitas vezes como uma componente da anterior (Lovelock, 2001). O primeiro envolve avaliações cognitivas e afectivas, enquanto o segundo resulta de avaliações derivadas de processos cognitivos (Izard, 2007).

As avaliações que têm por base os atributos dos serviços, são determinantes significativos na satisfação dos consumidores (Zins, 2002), já que um julgamento sobre os atributos de um serviço, ou do próprio serviço, garantem um nível de prazer relacionado com o consumo.

Zins (2002), argumenta que através das avaliações cognitivas, directa e indirectamente, são induzidas emoções. A satisfação do consumidor é, portanto, entendida como uma experiência afectiva que é activada quando as necessidades dos consumidores são preenchidas, indo ao encontro das suas expectativas.

Os elevados índices de satisfação resultam numa melhor reputação das organizações, menores custos para atrair novos consumidores e menores recursos atribuídos para resolver e gerir reclamações (Kotler & Keller, 2008).

Resumidamente, os consumidores compram os serviços para satisfazer necessidades específicas, estando a avaliação dos mesmos, dependente das expectativas criadas, atendendo aos benefícios que esperam receber, igualmente, existem evidências de relações estratégicas entre o nível de satisfação do consumidor e a performance global da organização (Lovelock, 2001).

Contudo, dadas as características dos serviços, é difícil garantir a mesma consistência na *performance* dos serviços por todos os colaboradores, ou até pelo mesmo colaborador no mesmo dia, assim como também as experiências dos consumidores envolvem diversos elementos: serviço desejado, serviço adequado, serviço predito. O intervalo de variação na performance dos serviços que os consumidores estão dispostos a aceitar designa-se por zona de tolerância (Lovelock, 2001). Este autor explica a zona de tolerância como sendo o intervalo na performance dos serviços ao qual os consumidores não tomam atenção explícita. Assim, quando a performance ultrapassa esses limites o consumidor responde positiva ou negativamente.

Conclui-se, assim que os dois constructos estão intimamente relacionados pelas interações que causam no ser humano, no cidadão que procura os serviços e através do mecanismo emocional determina ou não a satisfação da sua procura, a sua emoção é a resposta cognitiva ao evento, consciente ou não, capaz de provocar uma cascata de respostas tipo, associadas a experiências pessoais, expressões faciais, processamento cognitivo e alterações fisiológicas, o que de uma forma ou outra vai ao encontro das definições propostas por outros autores (Franks, 2006; Tooby & Cosmides, 2008), de igual modo, as emoções parecem regular o comportamento humano, (Franks, 2006; Fridja, 2008; Gross, 2008; Tooby & Cosmides, 2008).

A satisfação na procura traduz-se pela sensação resultante das necessidades e expectativas estarem devidamente preenchidas. Porque cidadãos satisfeitos mostram tendências de acção favoráveis em relação aos serviços, portanto é possível considerar esta como um antecedente das intenções de procuras futuras.

### **3.1.3 Satisfação e Insatisfação.**

A informação sobre os níveis de satisfação dos clientes constitui uma das maiores prioridades de gestão nas organizações comprometidas com a qualidade dos seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto dos seus clientes.

A investigação sobre a qualidade percebida dos serviços tem sido abundante nas últimas duas décadas, porém “muito menos atenção tem sido dada à questão das consequências da insatisfação do cliente com os serviços” (Liljander, 1999, p.270), os efeitos da insatisfação dos clientes são desastrosos na maioria dos casos, um cliente insatisfeito denigre a imagem da organização ao comunicar sua insatisfação aos seus pares mais próximos e assim sucessivamente (Stichler e Schumacher, 2003).

As primeiras investigações alusivas à satisfação do consumidor surgiram no início dos anos setenta e, rapidamente, se assumiram como um dos assuntos mais estudados na área do *Marketing* e do *Neuromarketing*, uma vez que, através da sua análise, as empresas conseguem quantificar o nível de satisfação, comparativamente às necessidades do consumidor, logo possibilita às mesmas alcançarem os seus objectivos (Alves, 2003).

Assim, um consumidor pode estar satisfeito com determinado produto e avaliar comparativamente o desempenho do mesmo com aquelas que deveriam ser as suas verdadeiras potencialidades, esta situação não é mais do que um estado psicológico resultante da comparação que os consumidores fazem do produto que é oferecido com as expectativas iniciais. Estas podem assumir, *a priori*, a forma de crenças sobre o desempenho efectivo do produto sendo, de algum modo, construídas pela empresa através da informação (ou comunicação) que é veiculada sobre o produto (Anderson, 1973).

Face à ampla oferta de bens e serviços existentes e ao aumento significativo do grau de instrução da população, as organizações têm vindo a deparar-se com um conjunto de valores e procedimentos já adoptados pela sociedade em geral, que pautam qualquer processo de compra e venda. Quando esses níveis mínimos esperados não se verificam, emerge o descontentamento das necessidades de consumo (Coelho, 1998). Este autor considera que este conjunto de valores tem conduzido as organizações, a adquirirem total consciência do poder que os clientes exercem, determinando assim, que os seus objectivos e estratégias incidam na sua estrutura interna e nas suas ligações com o exterior, assim a satisfação do cliente e a avaliação da sua satisfação, assumem-se como uma acção estratégica das organizações, que desenvolvem a sua actividade externa e interna, numa perspectiva de *Marketing* e de *Gestão pela Qualidade Total*.

Neste sentido, a percepção das atitudes e comportamentos dos clientes é uma condição indispensável, para que as organizações consigam sobreviver às exigências dos mercados, cada vez mais competitivos e instáveis. Assim, os conceitos de satisfação ou insatisfação têm vindo a consolidar-se, adquirindo maior peso no desenvolvimento desses mesmos mercados, a forma como cada organização lida com estas realidades pode depender do seu sucesso ou insucesso.

Importa referir que a investigação que procura identificar algumas das determinantes da satisfação e insatisfação é vasta embora não consensual, argumentando que as origens dos constructos podem ser diferentes, e mesmo que algumas das determinantes tendem a ser primeiramente uma fonte de satisfação, enquanto outras tendem a gerar insatisfação.

Bleuel (1990, p. 49) sintetiza esta ideia da seguinte forma: “fico sempre muito admirado porque tantos peritos defendem que a insatisfação é apenas o oposto da satisfação (...). A experiência mostra-me que quando lido com um cliente insatisfeito, posso refazer tudo o que o cliente me disse e que lhe causou insatisfação, sem conseguir um cliente satisfeito”.

Igualmente, para Findlay (1967), o sistema de aversão tem maior influência no comportamento do que o sistema de prazer, sendo a insatisfação mais forte e mais duradoura que a satisfação. De facto, parece não haver uma correspondência unívoca entre estes dois conceitos, diversos trabalhos empíricos, sobre diferentes tipos de serviços, concluem que os elementos da satisfação não são os mesmos que os da insatisfação e que, portanto, uma não é o mero oposto da outra tal como referem diversos autores (e.g., Edvardsson, 1988; Soderlund, 1998; Johnston, 1995; Hasin *et al.*, 2001; Bloemer *et al.*, 2002).

Todavia, Fornell e Wernerfelty (1987, p. 338) definem insatisfação como um “estado de desconforto cognitivo/afectivo causado por um retorno insuficiente relativamente aos recursos despendidos pelo cliente na fase do processo de compra/consumo”.

Então, a gestão da insatisfação é uma estratégia defensiva, sendo essencial gerir a insatisfação do cliente para que os efeitos negativos na organização sejam minimizados. De acordo com estes autores, esta estratégia faz ainda mais sentido em indústrias estagnadas ou em retração, parecendo, também fazer sentido no caso dos serviços públicos.

Também Dawes e Rowley (1999) apresentaram um trabalho em que alertavam para a necessidade de minimizar as respostas negativas às ofertas da organização, em vez de maximizar as positivas. Tentativas de aumentar a satisfação em vez de reduzir a insatisfação parecem ser a fonte dos problemas de muitos programas de melhoria da qualidade, citando Johnston (1995, p. 66) “alguns deles apenas se focam no *front-office*, em vez de se concentrarem na bem mais difícil tarefa de remover as outras fontes de insatisfação”.

Talvez sem uma estratégia que inclua tanto a remoção da insatisfação como o aumento da satisfação, ou pelo menos que comece por eliminar a insatisfação, os colaboradores e os próprios utentes possam tornar-se cépticos quanto à tentativa de melhoria da qualidade do serviço prestado, já que a insatisfação é percebido nos dois grupos intervenientes e não sendo delineada uma estratégia de retorno visando a satisfação o efeito será de avalanche.

Nesta temática tem sido muito valorizada a questão das consequências da insatisfação do cliente com os serviços, reclamações, passa-palavra negativa, deterioração da imagem da organização e intenção de mudar de marca (Richins, 1987).

Na literatura da qualidade dos serviços defende-se que o número de reclamações formulado pelos clientes é um indicador válido para o nível de insatisfação (e.g., Day, 1984; Fornell & Wernerfelty, 1987; Heskett *et al.*, 1997). No entanto, os problemas da qualidade têm na insatisfação e nas reclamações apenas um indício, existe sempre um outro qualquer acontecimento precedente (Edvardsson, 1998).

Em suma, e conforme apontam os estudos de Fernandes (1997), Prugsamatz *et al.* (2007), e Silva (2011) é muito importante identificar as causas e sub-causas dos problemas que geram insatisfação para estabelecer uma prioridade para as acções correctivas. Ou seja, existindo indicadores que tendem a ser essencialmente fonte de insatisfação e outros de satisfação, a

sua identificação pode melhorar a qualidade percebida do serviço e, assim, proporcionar maior controlo sobre o resultado final.

#### **3.1.4 Paradigmas da Satisfação.**

Nos últimos anos, os estudos sobre a satisfação do consumidor absorveram uma parte considerável dos esforços dos pesquisadores em *marketing*, dos institutos de pesquisa, dos órgãos governamentais e das empresas/organizações, interessadas em implantar programas de qualidade total. Actualmente, é lugar-comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objectivos centrais das organizações. Como ressaltam diversos estudos, num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor é exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios, como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa, sob o ponto de vista dos seus clientes. Toda a organização que deseje continuar com sucesso no mercado procura saber como influenciar e controlar as dimensões da satisfação.

A incorporação de novas variáveis que se apresentam no ambiente dinâmico, onde ocorre a formação da satisfação do consumidor, junto a um ou mais esquemas de satisfação já existentes, pode levar a um melhor entendimento e/ou explicação deste fenómeno. Para se ter uma ideia, Oliver (1980) propunha que a satisfação do consumidor era função apenas das expectativas e da desconfirmação. Mais recentemente, além dessas duas variáveis, este mesmo autor afirma que a *performance*, (local, estabilidade e controlabilidade), equidade (justiça e preferência) e emoções são determinantes possíveis da satisfação (Oliver, 1993).

Tendo início com o trabalho preliminar de Cardozo (1965), o campo de estudo da satisfação do consumidor amadureceu para uma respeitável corrente de pesquisa. De facto, mais do que outros em disciplinas relacionadas, os pesquisadores do comportamento do consumidor avançaram e testaram o processo de satisfação. Cinco teorias do processo de satisfação foram propostas: desconfirmação da expectativa, teoria da assimilação, teoria da equidade, teoria da atribuição e teoria do desempenho.

Cardozo (1965, p. 244) indica que "(...) a satisfação do consumidor com um produto leva à repetição de compra, aceitação de outros produtos na mesma linha de produto, bem como ao boca-a-boca favorável. Se isto estiver correcto, então o conhecimento dos factores que afectam a satisfação do consumidor é essencial". Silva (2011), refere que a propaganda boca-a-boca positiva tem benefícios relevantes para a satisfação de clientes, as recomendações de pessoas de confiança e mais próximas dos possíveis clientes interferem na escolha e minimizam os riscos e tensões no processo de decisão.

Como sustentáculo desta temática, entendeu-se sumariar cinco teorias da satisfação que melhor se enquadram no contexto deste trabalho, já que explicam positiva ou negativamente o comportamento do cidadão, a percepção da satisfação e o que significa exceder as

expectativas no fornecimento e na qualidade dos serviços prestados. Da interoperabilidade de todos os factores resultam, certamente, cidadãos satisfeitos.

#### – Teoria da Confirmação/Desconfirmação da Expectativa

A teoria da realização da expectativa (*fulfillment expectation*) ou teoria da confirmação da expectativa (*disconfirmation expectancy*), também conhecida como o paradigma da desconfirmação (*the disconfirmation paradigm*) é, provavelmente, das mais aceites e utilizada nos estudos de avaliação de satisfação.

Com raízes na psicologia social e no comportamento organizacional, a desconfirmação (não confirmação) da expectativa, são na realidade dois processos que consistem na formação de expectativas e na sua desconfirmação mediante a comparação de desempenho. Como apresenta Oliver (1980), acredita-se que os consumidores formam expectativas a respeito do desempenho das características dos produtos antes da compra. A compra e o uso subsequente revelam os níveis de desempenho reais, que são comparados aos níveis de expectativa, pelo uso de parâmetros do tipo melhor do que ou pior do que esperado, com base na experiência própria dos consumidores. O julgamento que resulta desta comparação, é rotulado de desconfirmação negativa se o produto é pior do que o esperado, é desconfirmação positiva se o resultado é melhor do que esperado e simples confirmação ou desconfirmação zero, se ocorre o esperado.

O nível da expectativa parece providenciar a base, ao redor da qual os julgamentos relacionados com a desconfirmação são feitos. Quanto mais alta ou baixa a expectativa do consumidor, mais alto ou baixo o julgamento das satisfações subsequentes. O prazer de uma desconfirmação positiva acentua um julgamento de satisfação, enquanto o desapontamento de uma desconfirmação negativa o diminui (Oliver, 1981). Comparando-se a expectativa e a desconfirmação, acredita-se que esta última seja a variável mais forte na satisfação, talvez porque o efeito da expectativa tenha tempo para enfraquecer através do intervalo da compra, no entanto pode ser instrutivo considerar que alguns consumidores são mais influenciados pelas expectativas, que outros o são pela desconfirmação, e ainda que outros usam ambos os constructos como efeitos separados na resposta de satisfação.

O resultado da comparação entre *performance* percebida e expectativas pode resultar, segundo Oliver e DeSarbo (1988) e Engel *et al.* (2000), em três situações:

1. Desconfirmação positiva, se a *performance* exceder às expectativas, gerando satisfação;
2. Desconfirmação negativa, se a *performance* não alcançar o nível de expectativas, gerando insatisfação;
3. Confirmação simples, se o desempenho corresponder às expectativas, gerando uma posição neutra.

Kotler (2000) sugere que a confirmação simples leva à mera satisfação e a desconfirmação positiva, ao encantamento. O papel do paradigma da desconfirmação na satisfação está patente numa excelente revisão teórica de toda a evidência empírica do impacto da desconfirmação de expectativas realizada por Yi (1990).

Mais recentemente, uma crítica à supremacia absoluta do paradigma da desconfirmação apareceu no instigante trabalho de Sprengel *al.* (1996), reexaminaram os determinantes da satisfação do consumidor e apresentaram um novo modelo do processo de formação da satisfação. Os autores vão além do paradigma da desconfirmação ao incluírem nesse processo os desejos do consumidor e verificando, também, o impacto da comunicação de marketing (através da ideia da satisfação com a informação). O novo modelo foi testado empiricamente e confirmou as hipóteses de existência de relacionamento entre os desejos do consumidor e sua satisfação, permitindo afirmar que a satisfação geral do consumidor decorre tanto da congruência dos seus desejos, quanto da desconfirmação positiva de suas expectativas. No epicentro dessa discussão está a necessidade (ou não), de incluir as expectativas dos clientes na aferição de qualidade, com as consequentes repercussões nas avaliações de satisfação de clientes, os autores defendem, com base em testes dos seus modelos, que não é necessário incluir as expectativas nas referidas avaliações. Percebe-se, assim, que as pesquisas de medição de satisfação de clientes incluem processos de mensuração que avaliam as expectativas junto com a performance e, por outro lado, avaliam a performance sem a necessidade de avaliar também as expectativas.

#### – Teoria da Assimilação

A teoria da assimilação, segundo Oliver e DeSarbo (1988), oferece a base para uma tendência à resposta orientada nas expectativas. Dividindo alguns elementos com a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957) em que um indivíduo sente conflito antes da escolha e dissonância depois, quando pelo menos dois elementos cognitivos (conhecimentos, opiniões ou crenças) não são coerentes. Por outras palavras, quando uma pessoa tem uma opinião ou um comportamento que não é consistente com o que pensa de si, das suas opiniões ou comportamentos vai sentir dissonância. Quando os elementos dissonantes são igualmente relevantes ou importantes para o indivíduo, a magnitude da dissonância vai depender do número de cognições inconsistentes, esse quadro teórico assume que os indivíduos manifestam relutâncias em aceitar discrepâncias, com relação a posições previamente assumidas e, deste modo, assimilarem julgamentos com respeito aos seus sentimentos iniciais para um objecto ou evento.

Assim, para as pessoas influenciadas pelas expectativas, pode-se esperar que respondam com níveis de satisfação similar em harmonia com suas expectativas. Este paradigma está baseado na habilidade individual de o consumidor explicar ou racionalizar as aparentes discrepâncias percebidas na experiência de consumo e na pós-compra (Oliver, 1997).

### – Teoria da Equidade

A teoria da equidade sugere que as partes envolvidas numa troca, sentem-se tratadas com justiça e assim satisfeitas, se a proporção da saída com relação à entrada é de alguma forma justa. A satisfação existe quando a pessoa central (o consumidor) percebe que a sua razão entrada/saída é proporcional à do seu parceiro na troca (Oliver & DeSarbo, 1988). Desta forma, quando as entradas não são proporcionalmente altas para a pessoa central, a satisfação deve aumentar com o incremento das saídas, relativamente à do outro indivíduo e tende a decair, quando as saídas decrescem, de maneira comparativa. Para Oliver e Swan (1989), o conceito da equidade é entendido como factor adicional na resposta pós-compra, a qual tem sido dominada pelo paradigma da desconfirmação das expectativas. Esses autores sugerem que os processos de equidade e de desconfirmação são complementares nas respostas dos consumidores.

### – Teoria da Atribuição

Esta teoria propõe que as saídas podem ser entendidas como sucesso ou falha, trazendo à tona inferências de causalidade por meio de três dimensões: local da causa (fonte interna contra externa da causa), estabilidade (variabilidade) da causa da saída e a controlabilidade. Destas dimensões, o local da causa (interna/externa) parece o factor principal na satisfação do consumidor. Por exemplo, o consumidor pode colocar a culpa da sua insatisfação no vendedor que sugeriu uma opção de produto (Oliver & DeSarbo, 1988). Segundo Oliver (1997), há uma clara tendência de o consumidor atribuir a causa da avaliação negativa de uma experiência de compra a uma fonte externa. De outro lado, quando a experiência é positiva, o consumidor, numa frequência três vezes maior, tende a atribuir o sucesso a si próprio.

### – Teoria do Desempenho

O efeito do desempenho do produto/serviço na satisfação é considerado para determinar se este é capaz de subjugar as tendências das respostas psicológicas discutidas. Embora a relação desempenho-satisfação pareça aceite como verdadeira, o efeito do desempenho é ambíguo para produtos que não possuem dimensões objectivas ou instrumentais de desempenho (dimensões intangíveis), a *performance* do produto tende a ser um dos antecedentes da satisfação (Oliver & DeSarbo, 1988).

Em relação à qualidade percebida (*performance*), Parasuraman *et al.* (1985) desenvolvem, desde a década de 80, estudos que buscam uma melhor forma de se mensurar tal dimensão no consumo de serviços.

## 3.2 A Confiança do Cidadão.

O objectivo de criar uma imagem mais favorável da governação através da modernização da Administração Pública, concretizada num desempenho acrescido e qualidade superior dos

serviços prestados, deixa de lado uma parte importante das relações envolvidas. Para uma vasta corrente de investigação, o desempenho não é, de facto, o único critério pelo qual os cidadãos avaliam o Governo, questionando-se, mesmo, a relação entre o desempenho e o nível de confiança. Ou seja, aumentar a legitimidade do Governo modernizando os serviços públicos parece ser apenas uma estratégia parcial, pois para os autores (Van de Walle & Bouckaert, 2003), restabelecer a confiança no Governo é mais do que uma questão de gestão, sendo essencial compreender, como é que o Governo pode alterar estas percepções e critérios de avaliação de forma aceitável numa sociedade democrática, a abordagem da questão da confiança pode também ser desenvolvida com base em dois pilares – macro e micro desempenho

A abordagem macro explica a confiança pública com variáveis tais como a taxa de desemprego e o crescimento económico, sendo que a micro assume que a confiança pública pode ser explicada, pela melhoria da qualidade da distribuição do serviço público. Porém, estas abordagens tendem a reduzir o Governo ao mero somatório das entidades e serviços públicos, supondo que os cidadãos têm uma opinião clara e individualizada de cada um deles.

No entanto os estudos conduzidos em diferentes países, usando variados meios e métodos, concluem repetidamente que o grau de confiança no Governo e nos seus ramos administrativos é reduzido, que as pessoas estão geralmente insatisfeitas com os serviços públicos e ainda que muitas vezes o nível de resposta dos Governos é pobre.

Inversamente, é possível que a confiança não seja produto da avaliação do serviço público, mas reflecta antes uma atitude mais abrangente, sendo a imagem que os cidadãos têm dos políticos, um dos maiores contributos para a formação da confiança no Governo. Assim, modelos que contêm serviços públicos específicos são capazes de explicar a satisfação com a distribuição do serviço, mas não são tão úteis para explicar a confiança no Governo ou a satisfação geral com o funcionamento desses serviços. Isto sugere que estes últimos são influenciados por outros factores, para além da imagem que os cidadãos têm de serviços específicos. Assim, a satisfação com a distribuição de serviços parece resultar de uma avaliação de serviços públicos específicos, enquanto a satisfação com o funcionamento dos serviços públicos e a confiança no Governo são mais do que uma mera avaliação do funcionamento de entidades públicas individualmente consideradas (Van de Walle & Bouckaert, 2003). Para estes autores, quanto mais específico for o objecto de avaliação mais positivas são as percepções dos cidadãos, verificando-se normalmente que as avaliações de carácter mais generalista tendem a ser menos favoráveis.

Perante o que foi descrito e para colmatar falhas já identificadas de longa data, em Portugal foi criado o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos através do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, este diploma visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado. Identifica qualidade como uma filosofia de

gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Os serviços e organismos que considerem reunir as condições exigidas para a atribuição dos certificados de qualidade em serviços públicos, podem apresentar a respectiva candidatura, os critérios são os estabelecidos pela Fundação Europeia de Gestão de Qualidade - *EFQ - European Foundation for Quality Management*, uma prática já muito utilizada nos serviços públicos que entendem a certificação como o caminho para a continuação das boas práticas rumo à excelência.

O Decreto-Lei n.º 29/2000, de 13 de Março, definia os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública, na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa, visando o reforço das relações entre a Administração e a sociedade e o aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado, este diploma sistematiza um conjunto de áreas fundamentais na relação cidadão - administração.

De igual modo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 28 de Novembro, já tinha tornado obrigatório a existência de Livro de Reclamações nos locais de atendimento de utentes dos serviços públicos, os serviços e organismos da Administração Pública ficam obrigados a adoptar o Livro de Reclamações devendo a sua existência ser divulgada aos utentes de forma visível. O mesmo com o acesso dos cidadãos aos documentos da Administração, regulado pelo Decreto-Lei n.º 65/93, de 26 de Agosto de 1993, segundo os princípios de publicidade, transparência, igualdade, justiça e imparcialidade, são alguns dos exemplos do que há muito tempo se tem tentado fazer em prol do cidadão.

No entanto todo este conjunto de legislação avulsa ao longo das últimas duas décadas, nem sempre e muito lentamente transparece a qualidade dos serviços pelo cidadão, a implementação de alguma legislação é ainda hoje um verdadeiro tabu.

Os Governos e os gestores públicos assumiram que serviços públicos transparentes e orientados para o cidadão produziram clientes satisfeitos e melhorariam a confiança no Governo e na Administração. Mas, na prática, é importante compreender se as tentativas de melhorar a qualidade de distribuição de serviço público têm realmente contribuído para o aumento da confiança dos cidadãos no Governo e restantes instituições públicas, já que medir o impacto das reformas da Administração é limitado, pois as melhorias do serviço público não são necessariamente reflectidas nos níveis gerais de confiança dos cidadãos.

### 3.3 Resultados Orientados para os Cidadãos.

O cliente assume um papel central na gestão dos serviços sendo que três das características estruturais dos serviços são (Bowen & Schneider, 1988; Fernandes, 1997; Salomi *et al.*, 2005):

- A intangibilidade (tornando vitais as percepções subjectivas dos clientes relativamente à qualidade durante o período de contacto);
- A simultaneidade entre a produção, distribuição e consumo do serviço (sendo a interação com os colaboradores muito importante em cada uma destas fases);
- O facto de os clientes serem co-produtores dos serviços (sendo a forma como participam no processo de prestação do serviço de extrema importância para o resultado final).

Então, das próprias características dos serviços resulta que os clientes são os árbitros da qualidade e a sua satisfação é altamente subjectiva (Heskett *et al.*, 1997). Neste sentido, como se refere acima, as reformas da Administração baseadas nas propostas da Nova Gestão Pública tendem a considerar o utilizador dos serviços públicos como um cliente.

Assim, os termos de 'cliente', 'consumidor', 'utilizador', 'grupo de interesse', 'cidadão', 'contribuinte' ou 'o público', passam a ser utilizados de forma quase indistinta na literatura e também cada vez mais no vocabulário do dia-a-dia. Trata-se de uma perspectiva centrada no cliente, muito próxima da adoptada pelo sector privado.

No entanto alguns autores controvertem a legitimidade do conceito de cliente no contexto dos serviços públicos, na medida em que as interações entre as organizações públicas e os cidadãos, diferem das trocas que ocorrem no sector privado num conjunto significativo de aspectos, conforme os autores, (*e.g.*, Moe, 1994; Frederickson, 1996; Patterson, 1998). Estes autores aludem várias razões em defesa do argumento de que a noção de cliente não se adequa aos serviços públicos, uma vez que não traduz a relação da sociedade com o sector público, nem incorpora conceitos essenciais ao serviço público, nomeadamente o da equidade. Consideram, antes, que esta perspectiva desvaloriza o cidadão, reduzindo-o a um mero destinatário passivo dos serviços públicos e secundarizando o seu papel como agente com intervenção activa.

Acrescem ainda os casos em que o cidadão é um utente involuntário do serviço público (Alford, 2002), sendo muito questionável a utilização do termo cliente nestes casos: pode usar-se o termo cliente para referir as pessoas que não querem os serviços a que a legislação os obriga? Por seu lado, o conceito de cidadão, ao contrário do de cliente, agrega a ideia de direitos e deveres e amplia o espectro da Administração Pública, considerando que o serviço público não se destina exclusivamente aqueles que irão consumi-lo, mas que se dirige a toda a sociedade. Entre muitas outras diferenças, a que a seguir se identifica é bem exemplificativa e relevante para explicar esta dicotomia, assim veja-se, entre o sector público e o privado é o pagamento

pelo serviço que distingue, já na esfera pública não se trata, efectivamente, de uma troca de serviços por um montante monetário. Assim, enquanto no sector privado quando um cliente paga um bem ou serviço, está também a sinalizar voluntariamente as suas preferências, a actividade pública é paga pelos contribuintes, que grosso modo coincidem com os cidadãos, legalmente obrigados a pagar, pelo que não se pode falar em voluntarismo no pagamento. Acresce que o cidadão não tem, na grande maioria dos casos, possibilidade de escolha, não se verificando concorrência efectiva entre os prestadores do serviço público. Com efeito, a perspectiva de cliente tem, desde logo, subjacente a possibilidade de escolher o melhor prestador de serviço, pressupondo a existência de concorrência.

Por outro lado, Alford (2002), explica que os cidadãos e os clientes recebem um tipo diferente de valor: o cidadão recebe o valor público (consumido colectivamente, nomeadamente leis e ordem públicas e soluções para as falhas de mercado, tais como bens públicos e externalidades), enquanto o cliente recebe o valor privado. Perante toda esta diversidade, o autor apresenta uma tipologia dos papéis dos clientes relativamente à organização pública:

- Cliente pagador (tal como no sector privado, quando o cidadão compra um bilhete de autocarro ou de metro);
- Beneficiário (pois na maior parte dos casos o utente não paga pelo serviço público);
- Cliente coercivo (a título de exemplo, os prisioneiros são os clientes da cadeia).

De acordo com esta tipologia, o modelo de cliente do sector privado tem aplicabilidade limitada no contexto do sector público, sendo que apenas o caso do cliente pagador parece estar em conformidade com o modelo de mercado do sector privado. “Em resumo, os membros do público com quem as entidades públicas lidam não, exibem as características essenciais dos clientes” (Alford, 2002, p. 341). Assim, o autor rejeita a aplicabilidade do conceito de troca económica no contexto público, mas defende a existência de uma troca, que deverá centrar-se no respeito pelos desejos dos membros do público com quem lida. Trata-se de uma concepção lacta de troca, que inclui não somente o valor material mas também outro tipo de valores, tais como a justiça e outros valores normativos, que pode encorajar os cidadãos a colaborarem mais com a entidade pública, reforçando a credibilidade com instituição pública.

No mesmo sentido Fountain (2001, pp. 56-62) defende que o conceito de serviço ao cliente pode “exacerbar desigualdades políticas, mesmo que melhore alguns aspectos da produção e distribuição do serviço”. Reconhecendo a importância da eficácia, eficiência e capacidade de resposta do Governo, argumenta que “o desafio é aumentar a eficiência e capacidade de resposta de forma a fortalecer a democracia, em vez de a enfraquecer”, (...)“as políticas e os serviços públicos são, em grande medida, o resultado de um compromisso político. (...) a segmentação que ocorre no processo de prestação do serviço deve ser vista como uma decisão política, em vez de simplesmente de gestão”, “os burocratas políticos têm obrigação de fazer mais do que satisfazer os clientes. Devem identificar e agregar as preferências de

forma a sustentar a legitimidade política e minimizar a desigualdade política” (Fountain, 2001, p. 67).

Com efeito, com o alastramento do Estado de Direito enquanto forma de estruturação das relações sociais, o conceito de cidadania tem recebido uma atenção crescente, cabendo ao cidadão um conjunto de direitos e responsabilidades.

Como explica Mozzicafreddo (2000), nas sociedades modernas, o conceito de cidadania surge a partir da ideia de que os indivíduos são membros da comunidade política e, como tal, têm capacidades, em termos legais, para participar no exercício do poder político através dos procedimentos eleitorais, este autor salienta três elementos essenciais da categoria de cidadania:

- O elemento civil, a igualdade perante a lei;
- A separação formal da esfera do político da esfera da propriedade privada e dos detentores do poder económico;
- Surgimento dos direitos sociais, nas sociedades europeias nos finais do século XIX e primeiras décadas século XX, com importante impacto na estruturação dos princípios de integração social e na criação de condições sociais mínimas para, a concretização do exercício dos direitos de cidadania política.

A título de conclusão, após uma revisão dos argumentos a favor e contra a adopção da terminologia da gestão privada para classificar o utente dos serviços públicos como um cliente, ou inversamente, como um cidadão, as autoras deste estudo, optaram pela utilização do termo cidadão, entendem que a abrangência do termo é aplicável para todos os papéis que o indivíduo desempenha na sociedade actual. Ser cidadão é participar no destino da sociedade e garantir a participação na riqueza colectiva, através dos seus direitos e deveres civis, sociais e políticos, cada cidadão é um co-criador de um melhor relacionamento com os Organismos do Estado.

## **4. IMAGEM DO PAC EM PORTUGAL.**

### **4.1 O Impacto dos Postos de Atendimento ao Cidadão.**

Segundo informação geral divulgada pela AMA, através dos mais diversos canais a que tem acesso, a imagem dos PAC e o seu impacto na vida dos cidadãos e empresas é muito relevante, a aproximação de serviços aos agentes económicos e sociais é de extrema importância e altera qualitativamente a vida de todos. Sem que se conheça um estudo acerca desta temática, é sabido que aos PAC é inferido um grau de qualidade de prestação de serviços públicos.

A boa percepção do serviço cria-se, não somente através de um trabalho tecnicamente correcto, mas também mediante o êxito na interacção entre utente e colaborador. Muito embora existam na população razões muito diferentes para a avaliação do PAC, as novas unidades de atendimento são instalações acolhedoras, ao contrário da velha repartição pública, caracterizam-se por um ambiente saudável, ventilado e limpo, que proporciona comodidade e bem-estar ao cidadão, com elevada funcionalidade e estruturadas de forma a permitir a integração organizacional dos vários serviços nelas instalados, assoma a tudo isto a padronização do vestuário e identificação dos colaboradores/colaboradores. A localização em zonas estratégicas é um dos factores essenciais, pretende-se de fácil acesso do cidadão ao serviço, com proximidade de parques de estacionamento, servida por linhas de transportes colectivos, são indicadores muito relevantes para o grosso da população que utiliza o PAC e para as Autarquias que os receberam.

O acesso aos serviços por parte de pessoas com necessidades especiais, nomeadamente no que toca a barreiras arquitectónicas é também um factor de qualidade e equidade dos serviços perante todos os cidadãos. A moderna tecnologia informática permite a rápida comunicação entre os diferentes intervenientes na rede e o acesso às respectivas bases de dados, o que dá ao cidadão uma segurança e certeza de que o seu processo não fica no simples papel. O facto de os utentes poderem efectuar os pagamentos via electrónica é uma das vantagens

apontadas a este serviço. Nos recursos humanos os colaboradores motivados e qualificados, a simpatia, competência, cortesia. As pessoas integradas nestas unidades orgânicas são seleccionadas pela sua capacidade técnica e sensibilidade para servir. A formação contínua é de igual forma na valorização dos conhecimentos, como na área comportamental.

O cidadão percebe a revisão e melhoria contínua, uma procura permanente por maior eficácia, simplicidade, rapidez e qualidade do serviço, com atitudes e procedimentos inovadores, disto é exemplo o horário ampliado de atendimento existente em alguns PAC e muito valorizado pelo cidadão, de modo a que se possa servir um maior número de pessoas, no seu tempo disponível, torna-se imperioso alargar o horário de atendimento para além do habitual horário de trabalho da grande maioria da população.

A divulgação dos serviços prestados é definitivamente o ponto fraco deste serviço, através da informação fornecida pela AMA, constata-se que uma parte da população ainda não saber da existência deste tipo de serviço na sua área de residência, portanto a forte utilização dos média, com vasta propaganda informativa que possibilite levar ao conhecimento do cidadão todas as características e tipos de serviços oferecidos nos PAC, nunca foi devidamente implementada, resta o mau exemplo para que no processo que a AMA está a levar a cabo e já em fase muito adiantada, que é transformar os PAC em Balcões Multisserviços, seja feita a devida divulgação. Atendendo a que este tipo de serviço é ainda de maior importância para o cidadão, o número de valências nos BMS mais que duplica em relação aos PAC, como se pode verificar no Anexo 6, logo a sua divulgação é vital para o cidadão.

## **4.2 A Satisfação com os Serviços Prestados.**

Quando os serviços prestados igualam ou superam os desejos e necessidades, com resposta às suas expectativas com o valor, muitas vezes, superior ao esperado, o utente satisfaz-se e reconhece o que está a ser prestado, referido como 'deslumbramento do cliente' (Kotler, 2009). Assim, a satisfação do cidadão com os serviços públicos é uma governabilidade melhorada com o objectivo de colocá-lo no centro da atenção da organização pública. Desta forma, o cidadão é todo aquele (pessoa ou entidade) visto como o princípio e o fim da actividade do sector público. Outro aspecto de suma importância para compreender a complexidade do papel da Administração Pública, são as mudanças periódicas de lideranças, o que exige maior esforço para administrar a máquina pública.

Relevante, ainda, é envolver os actores no processo, quer no ambiente interno (os que estão dentro da organização, departamentos e colaboradores), quer no ambiente externo (os que recebem os serviços: o cidadão, os agentes económicos, as parcerias públicas, etc.), é uma estratégia importante para alcançar os resultados desejados (Drucker, 2001), já que, como é do conhecimento geral diante de tantas promessas não cumpridas muitos cidadãos ficaram

inflexíveis, desconfiados e resistentes aos discursos de um sector público mais moderno e interessado em disponibilizar serviços eficientes e eficazes (Klibsberg, 2009).

Neste aspecto, a organização pública tem que divulgar à sociedade o que pode ser feito e, em especial, o que tem feito para alcançar a satisfação do cidadão, atraí-lo a participar do processo de mudança para sua melhoria, pois é por meio dele que muitas disfunções são identificadas e, assim, medidas coerentes podem ser aplicadas.

Todavia satisfazer as exigências dos seus utentes tem sido uma preocupação constante das organizações privadas e públicas, que vêm desde o final do século XX, a adequar as suas estruturas, mudar as suas práticas de gestão e a investir na formação dos seus colaboradores.

Nesse contexto, surgem a cada momento inovações administrativas e tecnológicas que resultam na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, principalmente, nos países em desenvolvimento.

Em Portugal a preocupação com a melhoria dos serviços públicos, levou á implementação dos Postos de Atendimento ao Cidadão, que visaram dar um salto qualitativo na prestação de serviços públicos e têm sido reconhecidos como um modelo de excelência.

No que diz respeito ao sector público, o Governo Português, de acordo com a retrospectiva elaborada a partir das Lojas do Cidadão, encetou esforços para inserir a Administração Pública no contexto da gestão pela qualidade, através de um conjunto de iniciativas onde mais se destacam as sucessivas aberturas de Postos de Atendimento ao Cidadão, Lojas do Cidadão, Portais e Balcões, conseguindo semear alguns métodos e técnicas da Gestão pela Qualidade, que serviram para sensibilizar as organizações públicas para o foco no cidadão.

O projecto PAC surgiu para ditar alternativas, para mudar a imagem da Administração Pública, caracterizada por excesso de formalismo, unidades sem capacidade para atender, a procura de serviços, instalações físicas precárias e desconfortáveis, atendimento por privilégio e servidores desinteressados e desmotivados. Este panorama traduz o que se caracterizou como as disfunções da burocracia. O excesso de formalismo e de impessoalidade trazem como consequência um sistema ineficiente, dominado pela papelada e por profissionais de mentalidade estreita, incapazes de tomar decisões e pensar por conta própria.

A crescente procura por serviços e a constatação da satisfação e elogios do público sinalizaram a viabilidade de transformar o que era temporário em permanente. O projecto PAC tornou-se um articulador e condutor de um serviço público de proximidade com os cidadãos que percebem a sua qualidade.

O primeiro PAC foi inaugurado na autarquia de Cascais em Julho de 2004. Este tipo de serviço tornou-se uma vitrina onde os acertos e os erros são do conhecimento de todos. A transparência fortalece o comprometimento dos colaboradores e parceiros, e alerta para a necessidade de rever e adequar os procedimentos adoptados.

As redes são novas formas de vida organizacional que são constituídas em todos os níveis organizacionais, para enfrentar os desafios da actualidade, uma vez que as formas tradicionais de organização, a hierarquia e burocracia, não são suficientes para os superar, conforme dita Lipnack (1994).

### **4.3 Serviços Prestados e Abrangência dos PAC.**

Os Postos de Atendimento ao Cidadão abrangem todo o território Português. Como já foi referido constam deste estudo os Postos referenciados em Portugal Continental. Estes postos Multisserviços com atendimento personalizado situam-se, em locais de menor densidade populacional, como atesta o Anexo 4.

Os serviços disponibilizados no PAC pretendem responder às necessidades específicas das populações, no que toca a serviços fornecidos por entidades centrais.

Os PAC estão instalados nas Autarquias, estas indicam em que espaço físico o cidadão poderá tirar mais-valia do serviço, como já foi referido, com a criação dos Gabinetes Municipais de Atendimento, os dois serviços valorizaram-se ainda mais, pois a centralização dos serviços Municipais passou também a contemplar, no mesmo espaço, os serviços centrais do Estado.

A população que procura os serviços do PAC é predominantemente uma população activa, como se vai referir adiante no ponto 5.5, a título de exemplo, um dos dados identifica a população entre os 31 e 40 anos de idade, correspondendo a uma percentagem de 24.2%.

Os colaboradores afectos ao serviço PAC são recursos humanos das entidades que recebem o PAC, isto é são os recursos humanos da Administração Local, são estas pessoas que, pela sua proximidade com o cidadão, fazem um trabalho notável de atendimento e encaminhamento, algumas lacunas ao nível da formação, o desconhecimento de novas ferramentas nos portais, informação pouco precisa acerca de alguns serviços centrais e uma fraca liderança, não os impede de transformar as lacunas em desafios e em prol do superior interesse do cidadão, prestar um serviço eficaz e cordial, em que o cidadão percebe a qualidade e esforço e apreende a satisfação.

O exemplo destes colaboradores corrobora que a gestão com pessoas não sendo levada ao seu real significado, que é trabalhar junto com as pessoas e não utilizá-las passivamente como meros objectos para se obter resultados, faz com que os colaboradores deste vasto conjunto de Postos superem inúmeros constrangimentos, e são os próprios que cientes das suas responsabilidades e do exercício da sua função pública, tomam a iniciativa de se apetrecharem de competências para servir o cidadão

Infelizmente, não se pode deixar de referir, a propósito do anterior parágrafo, uma postura anacrónica que ainda existe em demasia, de alguns 'chefetes' enclausurados no seu 'casulo', sentados nos seus tronos acolchoados, atrás de mesas e montes de papéis, que ainda

despacham aos gritos ordens para os seus 'subordinados'. O que as organizações necessitam, de facto, são pessoas que argumentam e analisam de maneira sensata as instruções de trabalho, os procedimentos e muitas vezes sugerem melhorias significativas, é o *status-quo* na procura de melhores resultados. Mais do que nunca as organizações precisam de ouvir os seus profissionais/colaboradores.

#### **4.4 Celeridade e Audição na Resposta ao Cidadão.**

O cidadão sendo o destinatário directo dos serviços prestados, é um importante elemento na avaliação dos serviços públicos. Ultrapassada a etapa em que a mensagem era "*burocracy needs to work for you so keep away*" (Vigoda-Gadot, 2000) (A burocracia precisa de trabalhar para o manter afastado) a qualidade percebida e a satisfação do cidadão passa a assumir extrema importância na gestão pública. O cidadão avalia as actividades da Administração de diversas formas, mas o verdadeiro teste ao seu desempenho é a medida em que ele obtém benefícios da prestação pública, os cidadãos julgam o Governo e a Administração Pública em especial, não pelas intenções mas sim pelos resultados. Desta forma, as tentativas de melhorar o desempenho da Administração, focam cada vez mais os processos de gestão baseados nos resultados (*outputs*) e não tanto nos recursos (*inputs*), sendo cada vez mais relevantes os impactos na sociedade (*outcomes*).

Perante este cenário, a solução passa pela acção de conferir poder aos cidadãos, dando-lhes capacidade de reivindicar, reclamando junto de cada um dos serviços que, obrigatoriamente, têm que introduzir alterações aos comportamentos e aos procedimentos para satisfazerem os seus clientes e consumidores. A grande vantagem está precisamente no poder que os cidadãos têm para intervir junto da Administração Pública, constituindo uma verdadeira força de pressão (sem necessidade de se criar um corpo normativo regulador) e deste modo serem os cidadãos os co-criadores na mudança a Administração Pública.

De acordo com Sousa (2003), os cidadãos avaliam a flexibilidade do Governo e a funcionalidade dos serviços públicos. Um dos maiores desafios da reforma dos serviços públicos tem sido o fortalecimento da participação dos cidadãos. Para tal, é preciso abertura do sector público, o controlo democrático e dar liberdade ao cidadão para escolher e influenciar.

A responsabilidade de reforma também recai sobre os colaboradores, na medida que são eles que interagem com os utentes, são eles que têm de resolver os seus problemas e estão na primeira linha para estabelecer uma estreita relação de proximidade.

#### **4.5 Promover a Partilha de Conhecimento na Administração Pública.**

A Economia em Rede pode ser resumida numa palavra: interligação. Sucedendo à globalização da última década, a recente prosperidade da inovação em TI, computadores,

*software*, telecomunicações e *Internet*, está a revolucionar a forma como se comunica, trabalha e se usa o tempo.

Tal como acontece nos diferentes sectores da economia, também o sector público enfrenta o desafio de integração na Economia em Rede, desenvolvendo iniciativas que abrangem a sua relação com os cidadãos, as empresas, fornecedores, empregados, enfim todos os *stakeholders*, revolucionando todos os seus processos e modelos de funcionamento. Este conjunto e de acordo com as políticas implementadas pela Agência para a Modernização Administrativa para o *e-Government*, as iniciativas para a Administração Pública têm três grandes áreas de impacto:

1. Melhoria da vida dos cidadãos;
2. Redução dos custos de operação da Administração Pública;
3. Criação de valor na economia.

As novas formas de organização do trabalho surgem, e exploram ao máximo os recursos de hiper-documentos compartilhados, das conferências electrónicas, do acesso à distância e da transferência (*download*) de arquivos.

As empresas, por sua vez, também têm que se adaptar. Com o domínio da tecnologia houve a revolução para a tecnologia da informação que (Castells, 2001), definiu como novo paradigma tecnológico. Na década de 90 ocorreu o início e as prioridades das instituições voltadas para os processos de informatização, ou seja, as Tecnologias da Informação e Comunicação. Quando existe confiança, os cidadãos raramente disputam as decisões dos seus dirigentes, o que promove a estabilidade democrática e facilita a interação entre o Governo e a Sociedade. No caso específico de Portugal, a Rede Comum de Conhecimento, gerida pela AMA, é uma plataforma electrónica onde são partilhadas boas práticas de modernização, inovação e simplificação administrativas levadas a cabo pela Administração Pública Portuguesa, assim como pelos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

A presença *on-line* da Rede Comum do Conhecimento, divide-se em duas vertentes: um *site* disponível ao público em geral onde são publicadas notícias, artigos e informações sobre as várias iniciativas e um portal colaborativo organizado em redes temáticas, onde os colaboradores da Administração Central, Regional e Local podem participar em fóruns de discussão, partilhar e criar documentos para encontrar soluções de melhoria e definir estratégias comuns. As vantagens inerentes à criação destas redes temáticas na Administração Pública são evidentes: potenciam a criação de valores comuns, de novos conhecimentos e sobretudo a identificação e implementação de estratégias e práticas comuns porque adoptadas pelos participantes.

Desde a sua entrada em funcionamento a 18 de Junho de 2008, a RCC já partilhou no seu sítio mais de 300 boas práticas de cerca de 160 entidades públicas, parceiras da Administração Central, Regional, Local e Entidades dos PALOP.

No que ao portal colaborativo diz respeito, destaca-se a actividade nas seguintes redes: *SIMPLEX* Autárquico, Regime de Exercício da Actividade Industrial, Portais do Cidadão e da Empresa, Rede Interministerial para as Tecnologias de Informação e Comunicação, *PT Learning Working Group*, Rede Licenciamento Zero e Rede Nacional dos Serviços de Atendimento, entre outras actualmente em funcionamento.

A educação, consciente, com as ferramentas da sociedade da informação e do conhecimento, pode ser a mola propulsora para solucionar problemas históricos, que impedem a evolução.

Portugal já deu importantes passos em direcção ao Governo Electrónico, como são os casos da Administração Financeira e Fiscal do Estado, o sistema de emissão das Cartas de Condução, o Cartão de Cidadão, o Portal do Cidadão e da Empresa, o Certificado de Registo Criminal, Cartão Europeu de Seguro de Doença, só para citar alguns exemplos. Todavia, estes ainda não constituem Governo electrónico na verdadeira acepção do termo, visto ainda não haver uma total e continuada transacção entre cidadão e Governo. No entanto refira-se que os programas da Agência de Modernização Administrativa de Portugal, Rede Comum de Conhecimento e Programa *SIMPLEX*, foram classificados em 1º e 2º lugar respectivamente, na 8.ª edição do *United Nations Public Service Awards*, o mais prestigiado reconhecimento internacional da excelência no serviço público.

## **5. POSTOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO: A EFICÁCIA DA INFORMAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.**

### **5.1 Objecto, Objectivo do Estudo Empírico e Hipóteses de Investigação.**

Aumentar a eficácia e a eficiência da actividade administrativa com reflexo nas condições e no desempenho de funções de interacção do Estado com os cidadãos e com os agentes económicos, reduzir os 'custos públicos de contexto' que representam constrangimentos à criação de empresas e ao desenvolvimento da sua actividade, promover o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, promovendo uma administração em rede e qualificar a prestação do serviço público, com impacte nos colaboradores que prestam directamente o serviço aos cidadãos e às empresas, bem como naqueles que os apoiam, são caminhos para continuar a trilhar. Todos estes programas, em implementação ou execução, traduzem actualmente a mudança sentida pelos cidadãos num elevado número de Organizações Públicas, e assim continua a aposta numa Administração Pública mais eficiente e eficaz, através da criação de múltiplos canais de informação e prestação de serviços até então centralizados, o que tem vindo a crescer de forma sustentada e eficaz, tornando possível o acesso dos cidadãos a serviços em locais de maior interioridade, menor densidade populacional e mais envelhecida, os PAC são o maior exemplo dessa descentralização.

Desta forma, e uma vez concluída a etapa do referencial teórico no presente ponto, será apresentada a investigação empírica. Assim, a presente secção tem como propósito identificar e justificar as escolhas metodológicas que nortearam esta dissertação, a fundamentação da metodologia torna-se essencial para dar credibilidade ao trabalho de investigação científica.

O principal objectivo deste trabalho assenta em asseverar a satisfação dos cidadãos que utilizam os PAC, nas suas mais variadas valências, estudando de uma forma sistémica quais os impactos reais da implementação de um conjunto de serviços prestados no Postos de atendimento ao Cidadão, na satisfação dos cidadãos. Para tal, optou-se por seleccionar como objecto de estudo os cidadãos que recorrem a um dos 54 Postos de Atendimento ao Cidadão

existentes em Portugal Continental. De sublinhar que os serviços oferecidos através dos Postos de Atendimento ao Cidadão reflectem a preocupação de responder às necessidades mais sentidas pelas populações residentes nas áreas afastadas da Administração Central.

Com o intuito de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em conta os objectivos anteriormente referidos e a revisão bibliográfica efectuada, como forma de dar resposta à variável latente (satisfação global com os serviços prestados), fez-se uma divisão da mesma por componentes, a saber: Imagem Global da Organização, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e Produtos e Serviços.

Neste sentido e para dar resposta ao principal objectivo do estudo foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese de investigação 1:** Os cidadãos encontram-se globalmente satisfeitos com os serviços prestados no PAC.

Pretende-se testar a satisfação dos utentes com o conjunto de serviços prestados no PAC, para o efeito o estudo dos 40 itens (questões) do inquérito por questionário permite aferir o resultado desta hipótese.

**Hipótese de investigação 2:** Os cidadãos estão satisfeitos com Imagem Global da Organização.

Esta componente tem 7 itens que permitem avaliar a Imagem Global da Organização por parte dos cidadãos e como estes identificam e dão relevante importância a esta componente no que toca aos serviços do PAC.

**Hipótese de investigação 3:** Os cidadãos exercem e estão satisfeitos com o nível de Envolvimento/Participação.

Esta componente tem 5 itens com os quais é possível identificar se os cidadãos são envolvidos e participam na melhoria contínua e qualidade dos serviços do PAC, em que medida os cidadãos inquiridos exercem uma democracia participativa, já que esta implica o envolvimento directo e activo na tomada de decisões que dizem respeito à comunidade

**Hipótese de investigação 4:** Os cidadãos consideram satisfatória a Acessibilidade aos serviços.

Esta componente tem 15 itens que reconhecem o grau de satisfação dos cidadãos com a acessibilidade aos serviços, as instalações físicas e demais equipamentos e meios ao dispor dos cidadãos permitem um rápido acesso ao serviço.

**Hipótese de investigação 5:** Os cidadãos apreciam os Produtos e Serviços e estão satisfeitos pela forma como estão distribuídos e acessíveis.

Esta componente tem 8 itens de onde se reconhece que os cidadãos prezam os serviços e produtos que lhes são prestados, manifestam satisfação pelo conceito de canal de distribuição

presencial de produtos e serviços públicos como os PAC, já que este canal manifesta um efectivo impacto no valor do serviço público para a sociedade.

## **5.2 Instrumento de Recolha de Dados, Métodos e Técnicas de Investigação.**

Tendo como base o princípio de Hill e Hill (2002), de que uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar, contribuindo para a construção de explicações ou teorias, então a recolha dos dados é o elemento basilar nesta fase, sendo essencial descrever a forma como os dados foram obtidos (George & Bennett, 2005). É esse o objectivo deste ponto.

Existem várias técnicas de pesquisa de dados, para concretizar o objectivo deste estudo, considerou-se ser o inquérito por questionário o instrumento de pesquisa mais adequado. Este tipo de instrumento é o que mais tem predominado na área das Ciências Sociais e Empresariais (Barañano, 2004).

O instrumento de recolha de dados utilizado no presente estudo foi o Modelo CAF 2006, Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF-*Common Assessment Framework*). O modelo CAF foi elaborado e validado pela União Europeia, com o apoio da *Academia Speyer*, representante do modelo de qualidade alemão, e da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade). O modelo CAF constitui uma ferramenta que permite às organizações públicas realizarem exercícios de auto-avaliação, numa perspectiva de melhoria contínua uma vez que é uma ferramenta de Gestão da qualidade Total e foi desenvolvido tendo por base o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). A CAF é utilizada em toda a Europa como estrutura comum para a avaliação da qualidade das Administrações Públicas e para as assistir na busca da excelência. De referir que a CAF analisa a organização sob diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do seu desempenho. No presente estudo teve-se por base a perspectiva dos cidadãos.

A aplicação do inquérito por questionário permitiu recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos dos inquiridos. O questionário é composto por 40 questões e encontra-se dividido em 2 grandes grupos, um grupo é composto pelo conjunto das 4 componentes (total de 35 itens) e respectivos itens, a saber: Imagem Global da Organização com 7 itens, Envolvimento e Participação com 5 itens, Acessibilidade com 15 itens e Produtos e Serviços com 8 itens, um segundo grupo composto por 5 questões sócio demográficas, onde se pretende caracterizar os indivíduos por: zona geográfica, idade, sexo, profissão e habilitações literárias, conforme atesta o anexo 1.

Importa referir que embora a duração da resposta ao questionário dependesse em grande medida da vontade de colaborar e do perfil do inquirido, cada questionário demorava cerca de

5 minutos a ser respondido. A dimensão do questionário, bem como o tipo de perguntas incluídas, evitam tomar demasiado tempo ao utente e, assim, alcançar o máximo de colaboração possível.

Visando a medição dos diferentes itens utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos, ou seja, cinco possibilidades de resposta. Assim, a escala requer que os inquiridos indiquem o seu grau de satisfação ou insatisfação com declarações relativas à situação que está a ser medida, através de valores numéricos, uma vez que as respostas reflectem a força e a direcção da reacção do inquirido à declaração. As declarações de satisfação devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações de insatisfação devem receber valores negativos ou baixos, assim a escala neste questionário, compreende: 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito, como se pode conferir no anexo 1. Cabe sublinhar que todos os itens encontravam-se direccionados no mesmo sentido, pelo que não houve necessidade de inverter a escala para comparar resultados.

Quanto ao processo de recolha de dados, desde a escolha do tema para o trabalho constatou-se a dificuldade de acesso aos dados, como já foi referido percebeu-se que o facto de não haver estudos acerca do tema iria dificultar o trabalho empírico. Este constrangimento não é alheio o facto da investigação se debruçar sobre serviços públicos, os quais, pelas suas características e complexidade, são desde logo difíceis de aceder. A primeira tarefa foi exactamente obter autorização superior para contactar os Postos de Atendimento ao Cidadão envolvidas no trabalho empírico. Para o efeito foi contactada a AMA, na pessoa da Exma. Sr.<sup>a</sup> Directora Adjunta, no dia 29 de Outubro de 2010, pelas 15:42h, via correio electrónico, Anexo 2, solicitando a consequente autorização, para que se pudesse iniciar o trabalho de recolha dos dados, onde dia 24 de Janeiro de 2011 foi dada a autorização, lamentavelmente a resposta tardou aproximadamente 3 meses.

Delineada a estratégia para o estudo, o inquérito estava adaptado à realidade que se pretendia estudar, a calendarização da aplicação dos questionários que esteve em larga medida dependente do consentimento de outras Instituições e Unidades Orgânicas estava tratada, inicia-se então a fase de envio. Os inquéritos foram enviados, via correio, para os 54 PAC nos dias 6 e 7 de Abril de 2011, tendo-se definido um período de aplicação até 30 de Julho de 2011, como se verifica no Anexo 3.

Todos os inquéritos foram enviados via correio, num envelope foram colocados os inquéritos para cada PAC e foi outro envelope RSF, após o envio do correio electrónico para todos os coordenadores dos PAC, e sabendo-se de antemão que esses Coordenadores nem sempre estão junto do serviço, são, em regra, quadros superiores das Câmaras Municipais e em alguns casos o próprio Presidente, pelo que foram efectuados telefonemas personalizados nos dias 14 e 15 de Abril de 2011 a todos os Coordenadores do PAC. O telefonema visou uma breve explicação do estudo, a confirmação da chegada dos inquéritos a solicitar a respectiva autorização para contactar o colaborador responsável pelo PAC. O contacto directo com o colaborador do PAC aconteceu nos dias 21 e 22 de Abril de 2011, igualmente via telefone, foi

explicado em traços gerais o que se pretendia com os questionários, a sua aplicação em contexto de atendimento e a respectiva recolha para devolução. Como já foi referido os recursos humanos que operacionalizam nos PAC são das estruturas orgânicas das instituições que recebem os serviços PAC e sendo uma das autoras deste estudo Coordenadora de um PAC, sabia-se do impacto positivo de tal acção, a receptividade foi excelente, tendo em conta que a aplicação e preenchimento dos questionários dependia em grande medida da vontade do colaborador do PAC e do perfil do inquirido, foi de extrema importância esse contacto.

Todas estas etapas levaram a uma morosidade acrescida no processo de recolha dos dados, pelo que a finalização do processo de recolha dos 306 questionários para estudo, terminou no dia 31 de Dezembro 2011.

Após a recolha de dados e respectiva criação da base de dados foi necessário avaliar o grau de consistência interna do instrumento de recolha de dados (Hill & Hill, 2002). Para tal utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido para o presente estudo um coeficiente de consistência interna de 0,958, que segundo os autores Pestana e Gageiro (2008) é uma consistência interna muito boa permitindo referir que a fiabilidade do questionário é muito boa.

### **5.3 Procedimento de Obtenção e Selecção da Amostra.**

Como já foi referido decidiu-se inquirir os cidadãos que utilizam os serviços dos Postos de Atendimento ao Cidadão em Portugal Continental. Não foram incluídas as ilhas dos arquipélagos da Madeira e Açores, porque os PAC lá instalados dependem dos respectivos Governos Regionais. Portugal Continental conta com um total de 54 PAC (consultar Anexo 4).

Assim, dada a impossibilidade de estudar o conjunto da população que recorre aos serviços do PAC optou-se por seleccionar uma amostra aleatória dando igual oportunidade dos cidadãos fazerem parte da amostra seleccionada.

Os questionários foram distribuídos proporcionalmente nos distritos onde se encontram instalados os 54 PAC. No total foram recolhidos 306 inquéritos correspondendo, aproximadamente a 57% dos 557 inquéritos enviados e a 70% da amostra inicial de 450 inquéritos, conforme dados apresentados na Tabela 1. De referir que numa primeira abordagem à temática a dimensão da amostra inicial foi de 450 cidadãos tendo-se assumido um erro amostral de 4,62% e um intervalo de confiança de 95%. Posteriormente e uma vez que não se conseguiram recolher os 450 questionários e sim 306, o erro amostral final foi de 5,6% assumindo um nível de significância de 5%.

**Tabela 1: População e Amostra em estudo.**

Distritos	N.º PAC	Universo		Amostra Inicial (enviados)		Amostra Final (recebidos)
		N	%	n (Base de Cálculo)	N	n
Aveiro	2	713.575	8,00%	36	34	13
Beja	1	161.211	1,81%	8	10	0
Braga	3	831.366	9,32%	42	39	22
Bragança	1	148.883	1,67%	8	12	12
Castelo Branco	1	208.063	2,33%	10	10	0
Coimbra	10	441.204	4,94%	22	100	53
Guarda	1	179.961	2,02%	9	10	11
Leiria	4	459.426	5,15%	23	24	12
Lisboa	9	2.136.013	23,94%	108	108	66
Porto	12	1.781.836	19,97%	90	120	68
Santarém	4	454.527	5,09%	23	24	16
Setúbal	3	788.459	8,84%	40	36	13
Vila Real	1	223.729	2,51%	11	10	0
Viseu	2	394.925	4,43%	20	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>8.923.178</b>	<b>100,0%</b>	<b>450</b>	<b>557</b>	<b>306</b>

Na tabela acima pode verificar-se que o universo é constituído por um total de 8.923.178 indivíduos, distribuídos pelos 14 distritos de Portugal. Os distritos de Portalegre, Viana do Castelo, Faro e Évora, á data do início deste estudo, já tinham os PAC transformados em BMS - Balcão Multisserviços. Este modelo, já identificado anteriormente, é uma prioridade da AMA no sentido da sua substituição na rede nacional.

A proposta inicial do estudo tinha uma base de cálculo de 450 questionários, distribuídos pelo número de PAC de cada distrito. Mas, optou-se pelo envio de 557 questionários com distribuição acima da base de cálculo inicial, pelo facto de existirem vários PAC num só distrito, como é o caso do Coimbra que tendo uma base de 22 questionários, foram enviados 100 já que tem 10 PAC em todo o distrito. Contrariamente o caso de Aveiro que tem apenas 2 PAC, optou-se por reduzir o envio da base estimada de 36 para 34, outros casos similares têm a mesma justificação, procurar uma equidade e proporcionalidade em função do que estava no terreno.

Assim, conseguiu-se obter um total de 306 questionários que assumindo um nível de significância de 5%, torna a amostra representativa do universo de estudo.

## 5.4 Tratamento dos Dados.

Após a recolha de dados procedeu-se à construção da base de dados, ao respectivo tratamento, processamento e respectiva análise e interpretação dos resultados obtidos. Os mesmos foram processados com recurso ao *software* SPSS<sup>1</sup> versão 19.0, complementado com as ferramentas indicadas para o efeito do Excel 2007.

Foram realizadas análises descritivas univariada, bivariada e multivariada para o tratamento dos dados recolhidos e no sentido de dar resposta ao objectivo principal do presente estudo. A análise univariada incidiu sobre resultados estatísticos descritivos relacionados com estudo nas variáveis sócio-demográficas da amostra (*e.g.* sexo, idade, profissão, zona e habilitações literárias). Por outro lado, a análise descritiva bivariada pretendeu explorar a relação entre alguns pares de variáveis para perceber o nível de envolvimento do cidadão com o PAC. Por último, a análise multivariada pretendeu analisar múltiplas variáveis trabalhadas em simultâneo, para encontrar os determinantes do nível de satisfação com o PAC, na perspectiva dos utentes. Todas as análises de inferência são efectuadas para determinar se as diferenças e/ou relações encontradas entre características na amostra são extrapoláveis para a população, considerando um intervalo de confiança de 95%.

Após a apresentação e interpretação dos resultados obtidos, segue-se a etapa de retirar as conclusões, discutir resultados e fazer uma reflexão crítica sobre todo este trabalho de investigação.

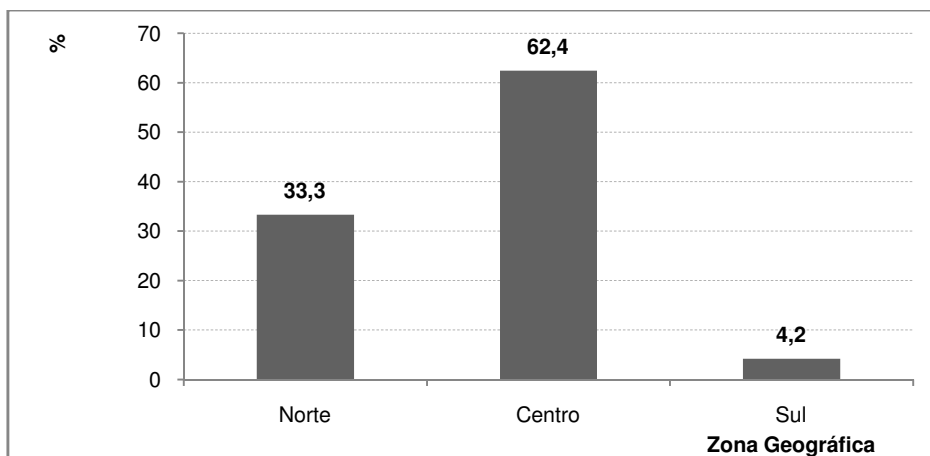
## 5.5 Identificação e Caracterização da Amostra.

O presente estudo tem como objectivo principal obter e avaliar a opinião dos utentes dos Postos de Atendimento ao Cidadão, quanto à qualidade dos serviços prestados, por via da comparação das expectativas dos utentes com as percepções de desempenho que os mesmos têm sobre os Postos de Atendimento ao Cidadão. Da análise das variáveis sócio - demográficas resulta um conjunto de dados relativos à caracterização dos utentes PAC.

Em relação à distribuição da amostra por zona geográfica podem identificar-se os dados através da leitura à Figura 1, onde se pode observar que a zona de Portugal Continental com maior procura de serviços, desde logo pela maior concentração de Postos é o Centro, com uma percentagem de 62,4%, manifestamente superior à soma das outras duas zonas, o Norte com 33,3% e o Sul com 4,2%.

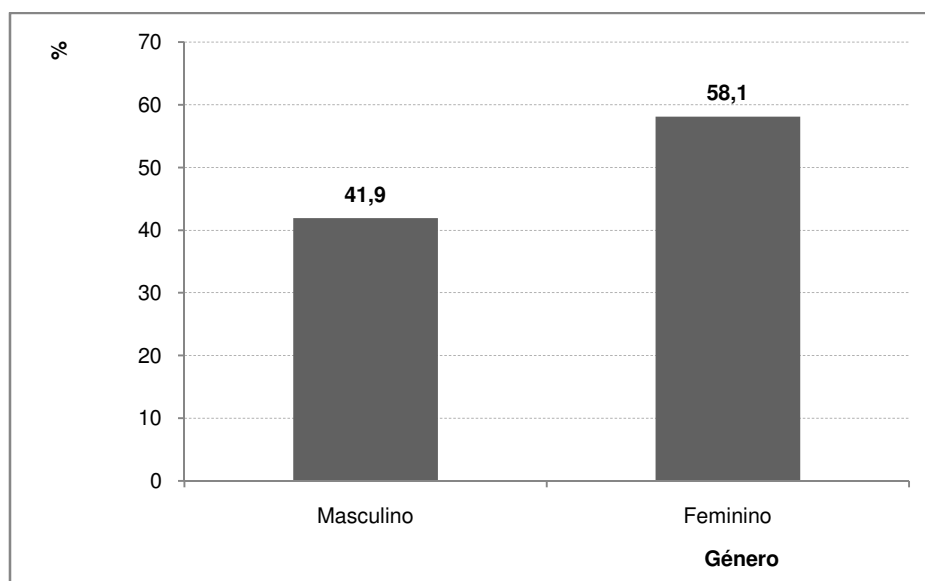
---

<sup>1</sup>*Statistical Package for Social Sciences.*



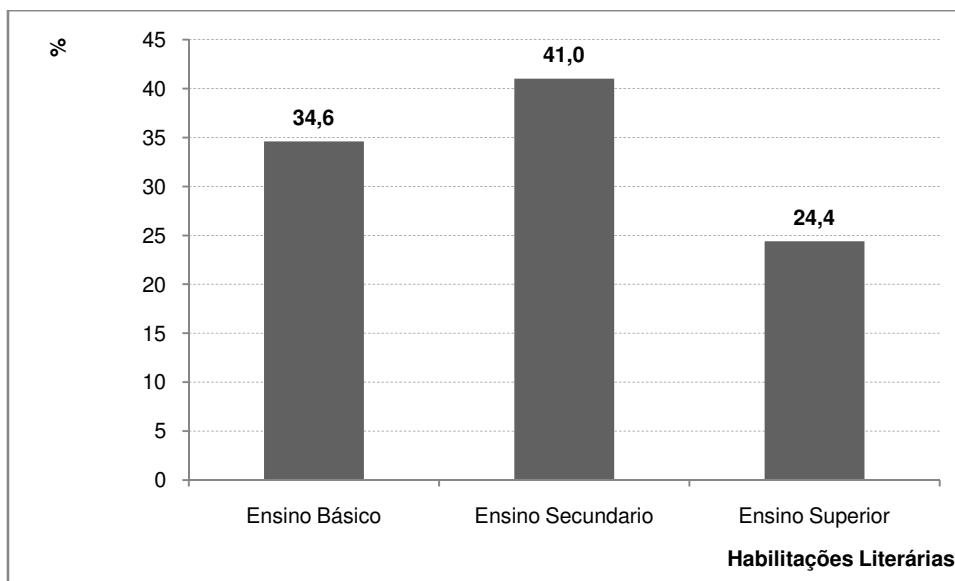
**Figura 1:** *Percentagem de indivíduos por zona geográfica.*

No que diz respeito ao género de utentes que procuram os serviços do PAC (Figura 2), pode verificar-se que a amostra é constituída por 58,1% utentes do sexo feminino e 41,9% do sexo masculino.



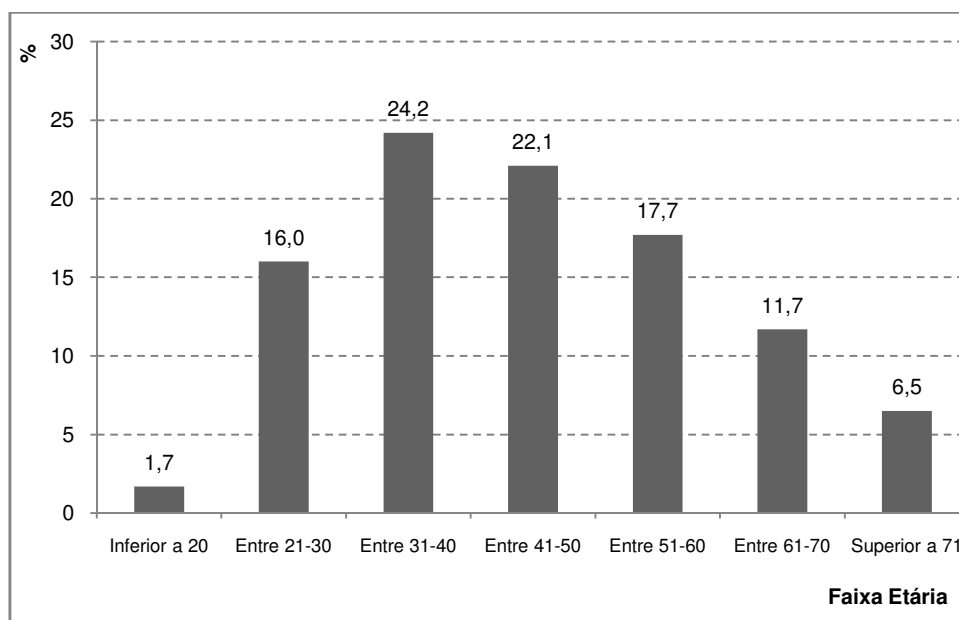
**Figura 2:** *Percentagem de indivíduos por género.*

A maioria dos auscultados, 41% possui o ensino secundário, abrangendo os antigos cursos das Escolas Comerciais, Industriais e dos Liceus. Interessante o facto de 24,4 % dos entrevistados ou possuírem graus superiores de ensino ou se encontrarem a frequentar um curso superior. Possuidores do ensino básico responderam 34,6%% dos inquiridos.



**Figura 3:** *Percentagem de indivíduos por habilitações literárias.*

Resultou uma diversificada distribuição da faixa etária dos inquiridos. Assim, tem-se a classe etária que apresenta uma maior concentração de inquiridos encontra-se entre os 31 a 40 anos, com 24,2%, seguida da faixa dos 41 aos 50 anos, com 22,1%, o escalão dos 51 aos 60 anos regista 17,7% e do lado oposto entre os 21 a 30 anos assinala 16%. A faixa dos 61 a 70 baliza uma percentagem considerável de utentes, 11,7%, sendo as faixas a partir dos 71 anos e entre os 18 e 20 anos que têm um valor mais baixo, 6,5% e 1,7% respectivamente.



**Figura 4:** *Percentagem de indivíduos por faixa etária.*

Relativamente à variável sócio-demográfica profissões, de referir que o conjunto apurado de profissões é de 65, considerou-se evidenciar apenas algumas de maior relevância numérica. O número de inquiridos que não respondeu a esta questão foi de 99, o que representa 32,4% do total. O reformado caracteriza 10,5% com um número de 32 utentes, a profissão de administrativo representa por 8,5% com um valor de 27 utentes, os trabalhadores da AP têm um significado de 4,9% na procura dos serviços com um número de 15 indivíduos, o professor e a doméstica têm o mesmo peso nas profissões, 3,3% com 10 sujeitos. As restantes profissões encontram-se distribuídas com números e percentagens abaixo dos indicados.

## **5.6 Análise, Discussão e Interpretação dos Resultados.**

### **5.6.1 Confirmação das Hipóteses.**

A análise e discussão dos resultados, apresentados, vai desenvolver-se sustentada pela revisão teórica conduzida na primeira parte do trabalho. O objectivo já mencionado assenta em dar respostas às hipóteses de investigação, pelo que cabe referir que, a primeira hipótese de investigação engloba o resultado do conjunto das hipóteses de investigação entre a segunda e a quinta, pelo que de seguida inicia-se com a análise da segunda hipótese de investigação e assim sucessivamente. Neste sentido relembra-se, assim, as hipóteses de investigação:

**Hipótese de investigação 1:** Os cidadãos encontram-se globalmente satisfeitos com os serviços prestados no PAC.

**Hipótese de investigação 2:** Os cidadãos estão satisfeitos com Imagem Global da Organização.

**Hipótese de investigação 3:** Os cidadãos exercem e estão satisfeitos com o nível de Envolvimento/Participação.

**Hipótese de investigação 4:** Os cidadãos consideram satisfatória a Acessibilidade aos serviços.

**Hipótese de investigação 5:** Os cidadãos apreciam os Produtos e Serviços e estão satisfeitos pela forma como estão distribuídos e acessíveis.

Como resposta à segunda hipótese de investigação procedeu-se à análise da componente Imagem Global da Organização, a primeira do questionário aplicado. Pelos resultados apresentados na tabela seguinte verificou-se que os 7 itens apresentam resultados muito satisfatórios. Nos 5 primeiros itens o número de inquiridos muito satisfeitos é superior aos satisfeitos, no item 6 inverte-se a tendência e no item 7 os inquiridos satisfeitos e muito satisfeitos apresentam valores muito próximos. Com as médias a variar entre os 4,32 e 4,24 e o desvio padrão entre 0,780 e 0,790, obteve-se uma média global para esta componente de 4,30 com um desvio padrão de 0,774, o que demonstra uma excelente imagem do PAC.

Os valores apresentados e analisados permitem dar resposta à segunda hipótese de investigação, validando a mesma. Isto é, os resultados revelaram que os cidadãos encontram-se satisfeitos com Imagem Global da Organização.

**Tabela 2: Estatística Descritiva da Imagem Global da Organização.**

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Média	Desvio Padrão
Desempenho do Serviço [n=299]	3 1,00%	4 1,33%	28 9,36%	123 41,13%	141 47,15%	<b>4,32</b>	<b>0,780</b>
Cortesia Presencial [n=300]	2 0,67%	2 0,67%	23 7,66%	89 29,66%	184 61,33%	<b>4,50</b>	<b>0,725</b>
Cortesia ao Telefone [n=296]	2 0,68%	5 1,69%	30 10,13%	110 37,16%	149 50,33%	<b>4,35</b>	<b>0,784</b>
Igualdade Tratamento [n=296]	1 0,30%	3 1,01%	35 11,82%	115 38,85%	142 47,97%	<b>4,33</b>	<b>0,749</b>
Flexibilidade Resolver Situações Individuais [n=299]	2 0,66%	2 0,66%	34 11,37%	128 42,80%	133 44,48%	<b>4,30</b>	<b>0,747</b>
Melhorias Implementadas Serviço [n=295]	5 1,70%	9 3,10%	51 17,28%	152 51,52%	78 26,44%	<b>3,98</b>	<b>0,845</b>
Impacto na Qualidade dos Cidadãos [n=300]	2 0,75%	7 2,33%	33 11,00%	133 44,33%	125 41,70%	<b>4,24</b>	<b>0,790</b>
<b>Média Global</b>						<b>4,30</b>	<b>0,774</b>

No que toca à componente Envolvimento e Participação, para dar resposta à hipótese de investigação 3, importa referir que o envolvimento com a organização (ou organizacional) refere-se à intensidade de identificação de um indivíduo com a organização (Meyer *et al.*, 2002).

Neste estudo a relação entre satisfação e o envolvimento organizacional apresentou um resultado positivo e satisfatório. Obteve-se para a componente Envolvimento/Participação dos cidadãos uma média global e 3,75 e um desvio padrão de 0,96, o que permite referir que as questões obtiveram, por parte dos inquiridos, a mesma importância, tendo respondido de forma idêntica, ou seja, revelaram uma homogeneidade nas respostas (Tabela 3). Como já foi descrito o envolvimento e participação dos cidadãos nas Organizações Públicas não está, ainda, num nível satisfatório, embora existam legalmente mecanismos de participação, estes não estão devidamente implementados e explorados, quer por parte das Organizações, quer pelo alheamento e desconfiança dos cidadãos.

Tendo em conta os valores apresentados na Tabela 3, pode afirmar-se que os cidadãos encontram-se satisfeitos com o nível de Envolvimento/Participação promovido pelos PAC, pelo que também se valida a terceira hipótese de investigação.

**Tabela 3: Estatística Descritiva do Envolvimento e Participação dos Utentes.**

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Média	Desvio Padrão
Possibilidade Sugerir Melhoria [n=278]	5 1,60%	16 5,20%	54 17,60%	148 44,40%	55 18,00%	<b>3,83</b>	<b>0,872</b>
Aplicação de Inquéritos Críticas [n=289]	12 4,20%	20 6,90%	60 20,80%	141 48,80%	56 19,40%	<b>3,72</b>	<b>0,989</b>
Aplicação Inquéritos Necessidades [n=287]	12 4,20%	22 7,70%	67 23,30%	123 29,90%	63 22,00%	<b>3,71</b>	<b>1,027</b>
Existência Canais Sugestões [n=281]	3 1,10%	30 10,70%	52 18,50%	130 46,30%	66 23,50%	<b>3,80</b>	<b>0,953</b>
Existência Canais Reclamações [n=279]	4 1,40%	27 9,70%	77 27,60%	116 41,60%	55 19,70%	<b>3,68</b>	<b>0,945</b>
<b>Média Global</b>						<b>3,75</b>	<b>0,979</b>

A análise ao cômputo das questões relacionadas com a componente Acessibilidades, permite dar resposta à quarta hipótese de investigação. Conforme a Tabela 4, pode dizer-se que esta componente apresenta valores satisfatórios (uma média global de 3,77 e um desvio padrão de 1,05). O horário de atendimento e a informação disponível representam um grau de satisfação com maior relevância, bem como a localização do serviço. Pode ainda dizer-se que os cidadãos encontram-se satisfeitos com a informação disponível (média de 4,22 e um desvio padrão de 0,906), a existência de balcões descentralizados, o que leva a poder concluir a importância dos PAC nas zonas geográficas onde se encontram instalados podendo levar a um atendimento mais personalizado. Por outro lado apresentam valores baixos, mas próximos dos satisfatórios, nos diferentes itens que se encontram relacionados com as TIC. Esta questão tem vindo a ser ultrapassada, embora os cidadãos podem ainda ter uma atitude de desconfiança no que toca a pagamentos de alguns serviços *on-line*, a pouca familiarização com as TIC por parte de alguns cidadãos e o respectivo acesso gratuito da *internet* para fazer o respectivo pagamento dos serviços.

Desta forma, depois de ter feito a leitura dos resultados apresentados na tabela seguinte pode inferir-se que os cidadãos consideram satisfatória a acessibilidade aos serviços, pelo que se conseguiu validar a hipótese de investigação 4.

**Tabela 4: Estatística Descritiva Acessibilidade.**

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Média	Desvio Padrão
Localização do Serviço [n=303]	0 0%	11 3,60%	64 21,10%	114 37,60%	114 37,60%	<b>4,09</b>	<b>0,852</b>
Facilidade Estacionamento [n=303]	11 3,60%	21 6,90%	67 22,10%	89 29,40%	115 38,00%	<b>3,91</b>	<b>1,096</b>
Nível de Acessibilidade Deficientes, etc. [n=296]	18 6,10%	20 6,80%	64 21,60%	90 30,40%	104 35,10%	<b>3,82</b>	<b>1,165</b>
Horário Atendimento [n=303]	2 0,70%	5 1,70%	36 11,90%	130 42,90%	130 42,90%	<b>4,26</b>	<b>0,780</b>
Informação Disponível [n=303]	8 2,60%	5 1,70%	35 11,60%	120 39,60%	135 44,60%	<b>4,22</b>	<b>0,906</b>
Possibilidade Efectuar Pagamentos Presencialmente [n=297]	66 22,20%	32 10,80%	47 15,80%	59 19,90%	93 31,30%	<b>3,27</b>	<b>1,543</b>
Sistemas Interactivos Divulgação [n=296]	15 5,10%	17 5,70%	67 22,60%	130 43,90%	67 22,60%	<b>3,73</b>	<b>1,035</b>
Existência Balcões Descentralizados [n=299]	1 0,30%	8 2,70%	45 15,10%	141 47,20%	104 34,80%	<b>4,13</b>	<b>0,787</b>
Existência Linha Telefónica [n=283]	8 2,80%	21 7,40%	60 21,20%	110 38,90%	84 29,70%	<b>3,85</b>	<b>1,021</b>
Nível de Simplificação Formulários [n=292]	3 1,00%	12 4,10%	52 17,80%	134 45,90%	91 31,20%	<b>4,02</b>	<b>0,865</b>
Esclarecimento Dúvidas Correio Electrónico [n=285]	10 3,50%	26 9,10%	58 20,40%	116 40,70%	75 26,30%	<b>3,77</b>	<b>1,048</b>
Informação On-line [n=279]	13 4,70%	24 8,60%	71 25,40%	111 39,80%	60 21,50%	<b>3,65</b>	<b>1,055</b>
Existência Serviços On-line [n=274]	19 6,90%	35 12,80%	66 24,10%	102 37,20%	52 19,00%	<b>3,49</b>	<b>1,143</b>
Variedade Formulários On-line [n=278]	17 6,10%	30 10,80%	82 29,50%	88 31,70%	61 21,90%	<b>3,53</b>	<b>1,129</b>
Pagamentos On-line e Multibanco [n=282]	48 17,00%	43 15,20%	61 21,60%	71 25,20%	59 20,90%	<b>3,18</b>	<b>1,377</b>
<b>Média Global</b>						<b>3,77</b>	<b>1,072</b>

A análise da componente Produtos e Serviços pretende dar resposta à hipótese de investigação 5. Na Tabela 5, apresentam-se os níveis de satisfação para os itens que compõem a componente, pelo que se pode observar que os níveis de satisfação são muito elevados em todos os itens. Apenas no item do tempo de resposta a reclamações é que se obteve um valor mais baixo, embora perto do nível de satisfação máximo. O resultado deste item é explicado pela forma descuidada com que as reclamações ainda são tratadas nos serviços públicos e ao mesmo tempo pela maior consciencialização que o cidadão tem para a resposta a que tem direito. Por outro lado, o item qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente apresenta uma média de 4,45 (desvio padrão de 0,772 revelando uma homogeneidade nas respostas) manifestado por parte dos cidadãos um nível de satisfação bastante elevado, bem como para o item clareza da informação prestada (média de 4,4 e um desvio padrão de 0,736).

Tendo por base o referido no parágrafo anterior e os valores médios globais obtidos para esta componente, 4,26 de média e 0,82 de desvio padrão, pode afirmar-se que os cidadãos estão

muito satisfeitos com os serviços e produtos que lhe são prestados no PAC. Neste sentido corroborou-se a quinta hipótese podendo afirmar-se que os cidadãos inquiridos apreciam os Produtos e Serviços e encontram-se satisfeitos pela forma como os mesmos se encontram distribuídos e da forma como estão acessíveis.

**Tabela 5: Estatística Descritiva Produtos e serviços.**

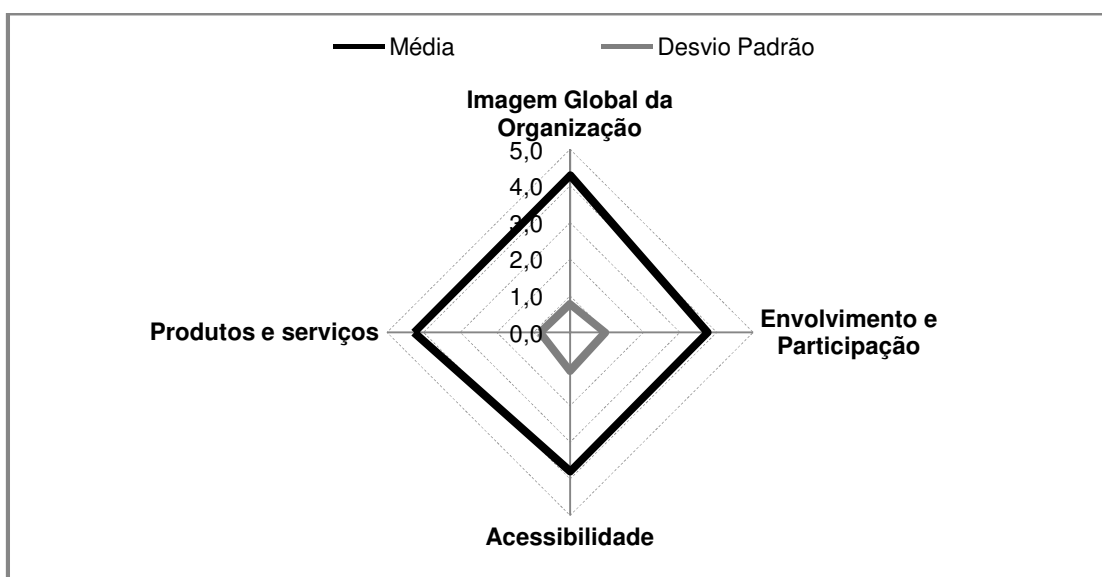
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Média	Desvio Padrão
Satisfação Global Produtos Entregues [n=294]	1 0,30%	4 1,40%	27 9,20%	116 39,50%	146 49,70%	<b>4,37</b>	<b>0,735</b>
Satisfação Global Serviços Prestados [n=292]	1 0,30%	5 1,70%	38 13,00%	110 37,70%	138 47,30%	<b>4,30</b>	<b>0,784</b>
Clareza da Informação [n=294]	0 0,00%	4 1,40%	32 10,90%	100 34,00%	158 53,70%	<b>4,40</b>	<b>0,736</b>
Qualidade Esclarecimentos Telefone [n=289]	0 0,00%	10 3,50%	36 12,50%	109 37,70%	134 46,40%	<b>4,27</b>	<b>0,810</b>
Qualidade Esclarecimentos Presencialmente [n=294]	2 0,70%	6 2,00%	21 7,10%	95 32,30%	170 57,80%	<b>4,45</b>	<b>0,772</b>
Qualidade Produtos Serviços [n=291]	0 0,00%	9 3,10%	39 13,40%	124 42,60%	119 40,90%	<b>4,21</b>	<b>0,790</b>
Tempo Resposta Solicitações [n=282]	3 1,10%	13 4,60%	46 16,30%	108 38,30%	112 39,70%	<b>4,11</b>	<b>0,912</b>
Tempo Resposta Reclamações [n=257]	6 2,30%	16 6,20%	44 17,10%	100 38,90%	91 35,40%	<b>3,99</b>	<b>0,994</b>
<b>Média Global</b>						<b>4,27</b>	<b>0,816</b>

Como resposta à variável latente satisfação global dos cidadãos com o PAC, a principal hipótese de investigação deste estudo - hipótese 1, pode dizer-se que pela análise e leitura dos dados apresentados na Figura 5, considera-se que o resumo das Médias com um valor de 3,99 e Desvio Padrão de 0,619, evidencia resultados satisfatório sem relação à satisfação do cidadão que utiliza o PAC. De facto, parece persistir a ideia generalizada da incapacidade das entidades públicas darem uma resposta rápida e adequada às solicitações dos cidadãos, em parte atribuída à permanência de constrangimentos de natureza burocrática e, em certos casos, de abuso de poder. Muito embora se tenha vindo a verificar um aumento do grau de exigência dos utentes relativamente aos serviços prestados pelos PAC, constata-se, ainda, a existência de um certo grau de transigência perante situações menos satisfatórias, em virtude de os utentes considerarem que determinados aspectos do serviço, nomeadamente a concentração física dos serviços e a cortesia dos colaboradores do atendimento, compensam, em certa medida, os factores mais insatisfatórios. No entanto os cidadãos de um país, no seu conjunto, são capazes de identificar, ou pelo menos, sentir a qualidade do seu sistema de prestação de serviços, quando é percebida e daí resultam benefícios comuns, deriva, também, deste factor a exigência de serviços acessíveis, justos e equitativos, com qualidade, uma administração eficaz na resolução de problemas e eficiente no uso de recursos públicos, a que

a AP responde como é exemplo o modelo dos PAC, que muito embora exiba um conjunto de características padronizadas, procura adaptar-se às características das localidades em que actua, nomeadamente ao nível das instalações físicas, tipo de atendimento e comunicação, o resultados de todas as sinergias é o que o cidadão pretende e reconhece do serviço público.

Do referido no parágrafo anterior assoma o resultado do conjunto das 4 componentes, sobretudo as que apresentam médias mais elevadas, como a Componente Produtos e Serviços e Imagem da Organização que têm um peso maior na satisfação, aliás valores já analisados na descrição das componentes, que respectivamente apresentam uma média de 4,29 e 4,26, com um desvio padrão de 0,77 e 0,82.

Assim, toda a análise descrita anteriormente e visualizada, sucintamente, na Figura 5 permite comprovar a primeira hipótese de investigação, o óptimo resultado da satisfação dos utentes dos PAC. O que este estudo evidência é certamente o resultado de um modelo de atendimento presencial concentrado, com um lugar importante na distribuição do serviço público, assim como o modelo de distribuição concentrada de serviços públicos que se revela catalisador da própria modernização administrativa a variados níveis: promoção da transparência e eficiência da acção pública, orientação para o cidadão, promoção da inovação tecnológica e dos métodos de trabalho e adopção de novos modelos de liderança. Verifica-se que o modelo PAC apresenta um contributo muito positivo para a sociedade em geral, a evolução deste modelo vai no sentido de uma prestação mais integrada e autónoma, para o que muito contribuirá a melhoria do aproveitamento das potencialidades das TIC, o cidadão sentirá a diferença materializada com o modelo BMS que substituirá os PAC.



**Figura 5:** *Resumo da Média Global e Desvio Padrão Global das Componentes.*

A Tabela 6 complementa e reforça a satisfação global dos cidadãos ao traduzir resultados que evidenciam de forma dignamente positiva a satisfação dos mesmos, com valores considerados elevados na sua apresentação. Neste sentido, mais uma vez e através desta análise atesta-se a primeira hipótese. Pois, verifica-se que as médias empíricas são superiores às médias

teóricas, em todas as componentes, o que demonstra que os cidadãos fazem uma apreciação muito positiva e favorável dos PAC. Ainda, os desvios são pequenos o que revela uma concordância razoável das respostas. Na Satisfação Global a pontuação para a média empírica é de 128,657 (desvio padrão de 25,405) superior ao valor previsto para a média teórica que é de 105, logo os valores obtidos dão sentido de resposta à principal questão deste estudo, importava chegar a uma demonstração que fosse de encontro à satisfação dos utentes dos Postos de Atendimento ao Cidadão e que associada a outras evidências se pudesse concluir da sua eficácia.

**Tabela 6: Resultados Descritivos da Satisfação Global e das Componentes.**

	Mínimo	Máximo Possível	Média Empírica	Desvio Padrão	Média Teórica	Z Score
<b>Imagem Global da Organização</b>	7	35	29,418	4,847	21	1,737
<b>Envolvimento e Participação</b>	1	25	18,037	4,732	15	0,642
<b>Acessibilidade</b>	12	75	54,327	12,707	45	0,734
<b>Produtos e Serviços</b>	1	40	32,722	6,662	24	0,859
<b>Satisfação Global</b>	<b>41</b>	<b>175</b>	<b>128,657</b>	<b>25,405</b>	<b>105</b>	<b>0,931</b>

Esta investigação guiou-se pelo propósito de chegar a valores de Satisfação Global claramente identificadores do exame que os cidadãos fazem aos PAC, destes derivam: percepção positiva dos serviços, comportamentos assertivos, noção de qualidade no serviço e sobretudo a satisfação e eficácia.

### **5.6.2 Análise das Relações Existentes entre Componentes e Satisfação Global.**

No sentido de complementar o estudo optou-se por analisar a correlação entre as quatro grandes componente que permitiram analisar a satisfação dos cidadãos e verificar qual é o peso que cada uma delas contribui para a Satisfação Global dos cidadãos (Tabela 7). Após a análise da normalidade, onde se verificou a violação deste pressuposto, houve necessidade de se recorrer ao Coeficiente de Correlação de *Spearman*, para aferir a intensidade e sentido da relação entre as componente, que quanto mais próximas de 1 mais correlacionadas se encontram. Todos os coeficientes de correlação apresentados na Tabela 7 são significativos ( $p < 0,001$ ). Assim, pelos valores apresentados na Tabela 7, pode dizer-se que existe uma forte correlação entre todas as componentes, nomeadamente entre as variáveis Acessibilidade e Envolvimento e Participação ( $r=0,7076$ ), Produtos e Serviços com a Imagem Global da Organização ( $r=0,6595$ ) e com a Acessibilidade ( $r=0,6413$ ).

Ainda se pode observar que qualquer uma das componentes apresenta correlações estatisticamente significativas e fortes com a Satisfação Global, sendo que a componente Acessibilidade ( $r=0,8908$ ) é a que mais contribui e a que apresenta uma correlação forte e directa seguindo-se a componente Produtos e Serviços ( $r=0,805$ ). Cabe sublinhar que como a

componente Acessibilidade é que apresenta maior peso na componente global e a que os cidadãos se encontram menos satisfeitos, os PAC devem começar a dar maior atenção para esta componente para que assim se vá de encontro às expectativas do cidadão. Por outro lado, a componente com menor peso na Satisfação Global é a Imagem Global da Organização, pois tal como se verificou os cidadãos apresentaram um nível de satisfação bastante elevado, no entanto não se deve descurar esta situação pois a imagem de uma organização leva à sua reputação e marca e é isso que fica na mente e no ouvido do cidadão. Ainda, este conjunto de informações devem ser utilizadas para traçar a estratégia de melhoria da qualidade e para implantar acções que efectivamente melhorem a satisfação do cidadão gerando um maior retorno na Imagem Global da Organização. Contribui para o efeito um bom sistema de medição e monitorização da satisfação do cidadão, que pode passar pela, identificação das expectativas, medição da satisfação, elaboração das estratégias de melhoria da qualidade e respectiva implantação das melhorias. Este estudo revelou, que só a existência de um sistema de gestão da eficácia dos serviços e satisfação dos seus utentes permite a sustentabilidade das medidas de modernização administrativa implementadas e a implementar. Por outro lado, o estudo também revela que o que se pretende, não é nada mais do que trabalhar com base numa nova cultura de gestão focalizada para o cidadão e para a melhoria do desempenho organizacional.

**Tabela 7:** Coeficiente de Correlação de Spearman.

	<b>Envolvimento e Participação</b>	<b>Acessibilidade</b>	<b>Imagem Global da Organização</b>	<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Satisfação Global</b>
<b>Envolvimento e Participação</b>	1	0,7076	0,5011	0,5492	<b>0,7826</b>
<b>Acessibilidade</b>		1	0,5338	0,6413	<b>0,8908</b>
<b>Imagem Global da Organização</b>			1	0,6595	<b>0,6849</b>
<b>Produtos e Serviços</b>				1	<b>0,8050</b>
<b>Satisfação Global</b>					<b>1</b>

### 5.6.3 Satisfação Global versus Comparação de Grupos.

Foi ainda propósito do presente estudo verificar se existiam diferenças relativamente à Satisfação Global percebida pelos utentes sobre a eficácia do Posto de Atendimento ao Cidadão para cada uma das variáveis sócio - demográficas, nomeadamente sexo, habilitações literárias, Zona onde se localizava o PAC e faixa etária. Para tal e sempre que possível aplicaram-se alguns testes paramétricos; o *t-student* no sentido de analisar se existem diferenças para duas amostras independentes e a *One-Way ANOVA* para três ou mais

amostras independentes, também para analisar se existem diferenças entre as amostras independentes.

Para aplicar os testes paramétricos analisaram-se os pressupostos inerentes aos mesmos, ou seja, (i) se a dimensão da amostra era igual ou superior a 30 ou se seguia a normalidade, (ii) se as variâncias eram homogêneas para amostras independentes, utilizando-se o teste de *Levene*. Quando um dos pressupostos fosse violado recorreu-se a um teste não paramétrico alternativo ao teste paramétrico.

Assim, numa primeira fase optou-se por calcular a média global dos itens em análise para analisar a satisfação dos utentes.

Para a Zona onde se localizavam os PAC, apenas foi analisada a Zona Norte e Centro uma vez que a Zona Sul para analisar a comparação de médias apenas registava 13 observações, mesma situação registada para a variável de controlo Faixa Etária. Após este tratamento verificou-se que as variáveis não violavam o pressuposto da dimensão da amostra. Deste modo todos os testes aplicados assentaram nos testes paramétricos. A variável Faixa Etária violou o pressuposto da homogeneidade das variâncias pelo houve a necessidade de aplicar o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Os resultados produzidos para cada um dos testes encontram-se na tabela seguinte.

Através da leitura dos valores apresentados na tabela seguinte e pelo valor obtido para o teste *t-Student*, pode então dizer-se que existem diferenças estatisticamente significativas, a um nível de significância de 5%, relativamente às médias analisadas para a Satisfação Global por Zona de Localização do PAC (Zona Norte: média=4,18 e desvio padrão=0,536; Zona Centro: média=3,87 e desvio padrão=0,642). Esta diferença registada entre as zonas Norte e Centro é desde logo explicável pela falta de democratização e desvalorização na distribuição dos serviços públicos, sendo o Norte, mais concretamente o Nordeste muito penalizado, veja-se a título de exemplo que apenas existem 2 PAC em todo o Nordeste Transmontano. Na zona Norte podem ser constatadas assimetrias das mais variadas disposições, é debate público sem solução, a que os mais diversos estudos apontam como factor de desertificação e empobrecimento da região e do país. Deste modo, tendo em consideração estas reflexões e observando os dados disponíveis, é inteligível perceber que qualquer serviço que seja implementado junto da população, que já tem por princípio que esse mesmo serviço está centralizado, possa resultar num nível de satisfação muito elevado, na sua constante procura e veemente divulgação. Sendo o PAC um dos pouquíssimos indicadores desta inversão, representa para os seus utentes uma conquista com elevada e percebida satisfação, pois uma população que tem tão pouco, só pode manifestar satisfação com o que de mais um pouco passa a ter.

Ao analisar se a média da Satisfação Global do sexo masculino era igual à do sexo feminino verificou-se a não existência de diferenças significativas, a um nível de significância de 5% e após a análise ao teste *t-Student* (Tabela 8). Existem várias justificações de carácter social,

comportamental e até psicológico que podiam ser consideradas para explicar esta diferença nas médias de satisfação entre o sexo masculino e feminino (masculino: média=4,02 e desvio padrão=0,669); feminino: média=3,947 e desvio padrão=0,595), todavia não é intuito deste estudo canalizar a explicação por esse meio. A taxa de emprego feminina portuguesa superou a meta estabelecida na Cimeira de Lisboa para a União Europeia, 60% em 2010, portanto o nível de empregabilidade no sexo feminino é bastante elevado. Atendendo ao facto de a Administração Pública em Portugal ter um ‘rosto feminino’, com grande parte dos colaboradores num regime de tempo integral, aliando o facto de que as mulheres estão predominantemente adstritas a carreiras administrativas, como por exemplo o atendimento, logo a probabilidade de um cidadão ser atendido por uma mulher é alta. Assim com a elevada taxa de mulheres no emprego público e as características que lhe estão inerentes por via da sua sociabilização, profissionalismo, imagem e cortesia, explica-se o porquê do sexo masculino apresenta valores de satisfação mais eminentes, embora os valores para o sexo feminino estão muito próximos dos valores apresentados para o sexo masculino.

**Tabela 8:** Satisfação percebida pelos utentes sobre a eficácia do Posto de Atendimento ao Cidadão.

	Testes	Valor do Teste [Valor de Prova]
<b>Zona de Localização do PAC</b>	<i>Levene</i>	1,687 [0,195]
	<i>t-Student</i>	4,196 [<0,001]
<b>Sexo</b>	<i>Levene</i>	0,877 [0,350]
	<i>t-Student</i>	1,002 [0,318]
<b>Habilitações Literárias</b>	<i>Levene</i>	0,449 [0,639]
	<i>ANOVA</i>	1,202 [0,303]
<b>Faixa Etária</b>	<i>Levene</i>	3,411 [0,005]
	<i>Kruskal-Wallis</i>	4,993 [0,417]

Ainda, tendo por base os valores apresentados na tabela anterior pode dizer-se que assumindo um nível de significância de 5%, não existem diferenças estatisticamente significativas quando se analisa a Satisfação Global, seja atendendo às habilitações literárias, seja à faixa etária. Isto pode vir explicado pelo facto de que o tipo de serviços que são prestados no PAC abranger o conjunto dos cidadãos e necessidades comuns a toda a população, independentemente das habilitações, faixa etária, sexo, etc. Os serviços prestados nos PAC são abrangentes e homogêneos, e não se direccionam a franjas da população com determinadas características, a população que procura os PAC tem que ser forçosamente heterogénea. Dois exemplos bem esclarecedores da homogeneidade deste tipo de serviço: todo o cidadão maior de 18 anos e até que o seu médico assim o entenda, necessita da carta de condução actualizada, logo

recorre aos serviços do PAC, do mesmo modo é necessário um registo criminal para um qualquer concurso publico independentemente do lugar a que o cidadão possa concorrer.

#### **5.6.4 Análise Factorial Exploratória.**

Segundo Pestana e Gageiro (2008) o propósito essencial da análise factorial é descrever, se possível, a estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um número menor de variáveis (não observáveis) designadas de factores, que podem ser usados para identificar relações entre um conjunto de variáveis.

No sentido de averiguar se era possível aplicar com a Análise Factorial houve a necessidade de aplicar testes para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, ou seja, verificar se as características dos dados seriam adequadas para aplicar a técnica estatística.

Deste modo, foi aplicada a medida de adequabilidade da amostra através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) com o objectivo de medir a correlação entre as variáveis. O coeficiente KMO ascendeu a 0.930 demonstrando que os dados são excelentes (Marôco, 2010) relativamente à aplicação da análise factorial. Por outro lado, analisou-se o teste de esfericidade de *Bartlett's* para inferir sobre a hipótese da matriz de correlação ser a matriz identidade. Neste estudo, o teste de *Bartlett's* esteve associado a um valor de prova inferior a 0,001, menor que o correspondente ao assumido, 0,05 nível de significância adoptado, o que implica a rejeição da hipótese nula, mostrando portanto que existe correlação entre as variáveis. Os resultados obtidos com os dois testes indicados permitem o prosseguimento da Análise Factorial.

Para a continuidade da Análise Factorial foi analisada a Matriz Anti-Imagem e as Comunalidades, verificando-se que os pressupostos não foram violados, existindo assim a conformidade amostral de cada variável para o uso da Análise Factorial. Ainda, as variáveis em estudo apresentaram uma Medida de Adequação da Amostragem ( $MSA^2$ ) superior a 0,5.

Assim, após a verificação da não violação dos pressupostos para a aplicação da Análise Factorial, de seguida determinou-se o número de factores necessários para explicarem a correlação entre as variáveis. O critério utilizado para determinar o número de factores necessários, para descrever os dados, teve por base o pressuposto de escolher os factores cujo valor próprio fosse igual ou superior a 1 (Pestana & Gageiro, 2008). Para facilitar a interpretação realizou-se uma rotação dos factores segundo o método *Varimax*, uma vez que é um método de rotação ortogonal que conduz a que, para cada componente, se obtenham apenas alguns pesos significativos e todos os outros se aproximem de 0, maximizando a variação entre os pesos de cada componente (Marôco, 2010).

---

<sup>2</sup>*Measure of Sampling Adequacy.*

Tendo em conta as variáveis que aparecem mais correlacionadas com cada um dos factores da importância, por via da utilização do método das componentes principais para extrair os factores, na Tabela 10 apresentam-se os resultados da Análise Factorial.

A análise definiu a retenção de 6 factores, estes explicam no seu conjunto 69,619% da variância total, um valor muito satisfatório quando se trata de estudos relacionados com Ciências Sociais. De referir ainda, que o Factor 1 explica 45,319% da estrutura dos dados, sendo o factor mais importante no esclarecimento dos dados deste estudo. Os restantes Factores manifestam uma importância relativamente menor em sintetizar as variáveis originais. O Factor 2 compreende 8,240% da variabilidade dos dados, o Factor 3 identifica 5,061% da explicação, o Factor 4 corresponde a 4,346% da variância explicada, o Factor 5 equivale a 3,366% e o Factor 6 é responsável por 3,285% da variância total.

Tomando como princípio de explicação as variáveis que aparecem mais correlacionadas em cada um dos Factores e com base nos resultados apresentados na tabela seguinte pode designar-se:

- O primeiro Factor reúne as variáveis que dizem respeito à qualidade e satisfação de um conjunto de procedimentos que, vão da clareza da informação, a qualidade de esclarecimentos, produtos e serviços, simplificação de formulários, tempos de resposta a solicitações e reclamações até à satisfação global com o conjunto de serviços prestados em cada PAC. Atendendo a este conjunto de variáveis e à importância deste Factor identificou-se como **‘Eficácia da Informação’**.
- O segundo Factor relaciona-se com a existência de um conjunto de valências disponíveis presencialmente e *on-line*, como os formulários, os serviços, a divulgação de actividades e informações, linhas telefónicas para esclarecimentos e dúvidas e a descentralização de serviços, assim classificou-se como **‘Descentralização dos Serviços’**.
- O terceiro Factor agrupa variáveis relacionadas com a forma como o cidadão é acolhido e as suas solicitações são tratadas no serviço, a cortesia, autonomia e flexibilidade dos colaboradores, o desempenho, impacto e melhorias da Organização e a igualdade de tratamento de todos os utentes, vai ao encontro da designação para este factor, de **‘Atendimento Personalização’**.
- O quarto Factor contempla variáveis que relatam a participação dos cidadão na Organização, a sua participação na melhoria da mesma, a aplicação de inquéritos e canais de possibilitem sugerir ou reclamar através dos mais variados meios, por tal entendeu-se nomear de **‘Auscultação do Cidadão’**.
- O quinto factor considera variáveis com particular importância para o cidadão quando este se dirige ao PAC, desde logo a eliminação de barreiras arquitectónicas e bons níveis de acessibilidade, os espaços para estacionamento, a localização física junto a redes de transportes colectivos e horário de atendimento, atendendo ao mencionado catalogou-se este Factor de **‘Localização’**.

- O sexto Factor congrega apenas 2 variáveis, mas com pesos elevados, o que demonstra de forma significativa a importância que os utentes dão à facilidade e acesso a formas de pagamento mais inovadoras e flexíveis, como seja o multibanco e através de serviços *on-line*, a este Factor atribui-se o nome de 'Inovação e Desburocratização'.

**Tabela 9: Análise Factorial - Correlação de Itens com as Componentes Rodadas.**

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
	Eficácia da Informação	Descentralização dos Serviços	Atendimento Personalização	Auscultação do Cidadão	Localização	Inovação e Desburocratização
Clareza da informação	0,8125					
Qualidade dos esclarecimentos ...	0,7954					
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente	0,7938					
Satisfação global com os produtos entregues	0,7721					
Satisfação global com os serviços prestados	0,7607					
Qualidade dos produtos/serviços	0,691					
Tempo de resposta às solicitações	0,6747					
Tempo de resposta às reclamações	0,6485					
Nível de simplificação dos formulários	0,543					
Informação disponível no local ...	0,4602					
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>		0,8178				
Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>		0,7604				
Informação disponível <i>on-line</i>		0,7595				
Sistemas interactivos de divulgação ...		0,6355				
Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico		0,5007				
Existência de balcões atendimento ...		0,4418				
Existência de uma linha telefónica ...		0,3975				
Cortesia dos colaboradores ...			0,7202			
Desempenho da organização			0,6774			
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores ...			0,6513			
Igualdade de tratamento praticada na Organização			0,6424			
Impacto da organização na qualidade de vida dos colaboradores ...			0,6312			
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os clientes			0,6305			
Melhorias implementadas na organização			0,6012			
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e ...				0,833		
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões				0,8065		
Possibilidade de sugerir melhoria				0,7284		
Existência de vários canais para reclamações				0,6468		
Existência de vários canais para sugestões				0,644		
Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés					0,7787	
Facilidade de estacionamento do automóvel perto do local ...					0,66	
Localização do serviço: proximidade de transportes públicos					0,5913	
Horário de atendimento					0,4951	
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços ...						0,8605
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços solicitados						0,7706
<b>Variância Explicada</b>	<b>45,3193</b>	<b>8,2405</b>	<b>5,0616</b>	<b>4,3462</b>	<b>3,3667</b>	<b>3,285</b>
<b>Valor Próprio</b>	<b>15,8617</b>	<b>2,8842</b>	<b>1,7716</b>	<b>1,5212</b>	<b>1,1783</b>	<b>1,1498</b>

Resumindo pode dizer-se que os cidadãos encontram-se muito satisfeitos com os serviços prestados no PAC, face aos resultados obtidos através da Análise Factorial e outras técnicas, foram reunidas as condições necessárias para a resposta à questão âncora deste trabalho: a Eficácia na Informação e Prestação de Serviços nos Postos de Atendimento ao Cidadão.

Terminada a análise, discussão e interpretação dos resultados, pode afirmar-se que os objectivos desta investigação foram amplamente cumpridos, que se encontram satisfeitos os propósitos que moveram as investigadoras.

## **CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POLÍTICAS DE INTERVENÇÃO.**

A história da Administração Pública Portuguesa dos últimos anos é uma história de experiências e de iniciativas de modernização, inovação e gestão da qualidade, com graus muito distintos de sucesso, o exemplo do PAC, como se prova nesta investigação, é manifestamente um sucesso.

As chamadas reformas de primeira geração, tendo como principal referência o Código do Procedimento Administrativo, foram iniciadas por via legislativa e orientadas para alterar a forma como as unidades administrativas se relacionavam, ao nível operacional, com o cidadão.

Nos últimos anos, circunstâncias de vária ordem, com especial ênfase para a emergência do conhecimento como o centro de gravidade da economia e para a valorização do capital humano como o principal activo das organizações, públicas e privadas, alteraram a maneira de olhar a reforma da Administração Pública.

O estudo empírico que se efectuou infere que, neste momento, não é possível, apenas, fazer da iniciativa legislativa o único motor das mudanças na Administração Pública, é a via da boa gestão e proximidade com o cidadão que confere a este, a confiança nos serviços e nas Instituições Públicas. Para além de se construir um edifício jurídico moderno, implementar, acompanhar e promover as boas práticas e investir na formação de recursos humanos, é necessário reavaliar os próprios processos e procedimentos administrativos, construir redes de apoio às iniciativas de modernização, partilhar o conhecimento e juntá-lo às novas tecnologias, à simplificação dos ambientes regulatórios e à desburocratização das práticas administrativas.

Iniciativas como as Lojas do Cidadão, os PAC, os BMS, os Centros de Formalidades das Empresas e o Portal do Cidadão representaram já passos muito importantes de adaptação a este novo ambiente, este estudo identifica bem o nível de satisfação com que os cidadãos acolhem iniciativas que visam a melhoria da sua qualidade de vida e desembaraçam o País de burocracias que oneram a todos.

Da investigação agora finda, e pelos resultados obtidos, pode dizer-se que a eficácia dos Postos de Atendimento ao Cidadão, espalhados por Portugal Continental, determina a satisfação dos seus utentes e que a senda da modernização da Administração Pública tem que continuar a ser considerada como uma peça essencial da estratégia de crescimento para o País, um instrumento que deve permitir melhorar a relação com os cidadão e reduzir os custos de contexto para todos os intervenientes. Os resultados evidenciam resultados muito satisfatórios em relação à satisfação do cidadão que utiliza o PAC. Identificaram-se ainda seis novas variáveis que se designaram de Eficácia da Informação, Descentralização dos Serviços, Atendimento Personalização, Auscultação do Cidadão, Localização, Inovação e Desburocratização.

O estudo testemunha, ainda, que o Modelo de Distribuição de Serviços Públicos tem aumentado a qualidade do serviço prestado pela Administração Pública aos cidadãos, pressupõe uma nova forma de estar e de fazer, que passa pela reorganização da informação e serviços em torno das suas necessidades e pela promoção da transversalidade de serviços, o que implica articulação e cooperação de diferentes organismos ou mesmo Administrações, à integração multicanal e à procura de uma maior proximidade aos cidadãos e às empresas.

Do estudo agora finalizado pode concluir-se que muito se tem feito para mudar uma AP antiquada, pouco célere, sem eficiência e eficácia, todavia é necessário trabalhar muito para se abranger mais e melhor.

Esta investigação visou compreender de que depende a eficácia de um serviço público. Procurou-se dar resposta a esta questão estudando os PAC, os resultados alcançados forma muito satisfatórios e demonstraram conclusões muito objectivas quanto à percepção dos utentes, no entanto ao longo de todo este percurso e como em qualquer projecto de investigação, identificaram-se constrangimentos e limitações que se descrevem, visando sobretudo futuras investigações.

Em primeiro lugar entendeu-se referir que as conclusões desta investigação não podem ser extensivas a todos os serviços públicos, dando antes uma perspectiva sobre a natureza do fenómeno específico em investigação, os PAC. A propósito faria sentido comparar, em futuros estudos, os casos relativos às diferentes entidades públicas, através de análises individuais mais pormenorizadas.

Este estudo não focaliza a interacção dos colaboradores adstritos aos PAC, por constrangimentos impostos pelas diversas entidades envolvidas, teria sido enriquecedor obter uma perspectiva verdadeiramente diádica, captando ambos os pontos de vista, do utente e do colaborador. Refira-se a este propósito que apesar de não existir cooperação formal entre algumas entidades, as eventuais sinergias que ocorrem em certos Postos, são o resultado do sinal totalmente voluntário dos colaboradores e de uma certa tradição de bom relacionamento entre essas entidades e os PAC.

A morosidade e, em certos casos, a dificuldade de obtenção de autorização para a realização do estudo empírico constituíram um factor que condicionou fortemente o ritmo do trabalho empírico, assim como o número de actores envolvidos na recolha dos dados e, conseqüentemente, a natureza longitudinal da pesquisa.

Finalmente, um embaraço comum a grande parte deste tipo de investigações, o tempo disponível para o projecto de investigação, o que reforça, em certa medida, as limitações decorrentes do constrangimento anterior.

O estudo permitiu compreender as expectativas e percepções dos cidadãos como componentes cruciais na avaliação da eficácia, satisfação e qualidade do serviço público PAC e, desta forma, contribuir para a sua melhoria, o trabalho desenvolveu-se a partir da detecção de um conjunto de lacunas da literatura sobre o próprio objecto de estudo, assim alguns contributos para as práticas de gestão dos serviços públicos, são de considerar nas conclusões desta investigação pioneira a nível nacional.

Acerca do serviço público prestado aos cidadãos e empresas, através dos Postos de Atendimento ao Cidadão, a que este estudo reporta, ressalta referir com especial ênfase uma das componentes ponderadas, o Envolvimento e Participação dos cidadãos no sentido de promover a melhoria contínua do serviço, permitindo a sua intervenção na mudança. A componente referida é a menos favorável do estudo, pelo que deve ser seguido com atenção e cuidado este tema, o exercício da cidadania passa também pela participação de todos nos processos decisórios que possam dotar os serviços públicos de maior eficácia.

Como foi referido ao longo deste estudo os PAC estão e ser, paulatinamente, convertidos em BMS, Balcões Multisserviços, a monitorização da eficácia e satisfação nos BMS, poderá ser assunto de trabalhos futuros, que neste domínio passarão assim por várias frentes, que ora representam a continuidade de tarefas já iniciadas, ora exploram novos caminhos e oportunidades.

Não se pretende que esta dissertação seja vista como um projecto concluído, mas antes como uma etapa que deverá ser fomentada em estudos subsequentes, já que o seu valor decorre não somente da sua contribuição para o conhecimento, mas também das portas que abre para futuras evoluções da investigação.

A prestação de serviços públicos passa pelo reforço do modelo estudado e exige serviços com mais proximidade, concentrados no mesmo local, organizados à medida dos cidadãos e das empresas, em balcão único, seja qual for o canal em que são disponibilizados, bem como uma estratégia multicanal mais diferenciada. Serviços mais perto do cidadão, à sua medida, nos vários canais. No canal presencial, é importante desde logo prosseguir com a expansão da rede de BMS a mais concelhos, em colaboração com os respectivos Municípios e com a Iniciativa Privada, numa lógica de melhoria da qualidade do serviço público, de maior proximidade, racionalização (com integração dos serviços sectoriais existentes no concelho), descentralização e coesão social e territorial.

As Lojas do Cidadão Móveis, se for positiva a avaliação da primeira experiência iniciada em Palmela em Maio de 2011, permitirá disponibilizar serviços simples, de grande modularidade, como os do Balcão Multisserviços, em modo itinerante, a concelhos com elevada dispersão de freguesias e distância relativamente à sede, o que permitirá uma relação de maior proximidade com o cidadão tendo em conta o que está previsto com novo mapa de unificação de freguesias e concelhos.

O presente estudo reforça a ideia, que não é nova, de uma Imagem de Marca para a Administração Pública, uma imagem traduzida acima de tudo, numa nova postura. O objectivo principal deveria ser uma cultura de serviço determinada na eficácia e qualidade do que é oferecido como produto final. A marca 'Administração Pública' teria que potenciar o seu reconhecimento para que fosse idêntico ao de outras marcas de renome do sector privado, como é o exemplo do vinho, azeite, calçado, têxteis, entre outras. O conceito da criação da marca 'Administração Pública' assumiria uma dimensão estratégica, não só como forma de prestigiar a missão da Administração Pública, mas também como forma de cativar os melhores recursos humanos para levar a cabo as estratégias e os objectivos definidos, nos diferentes sectores de actividade. Consequentemente haveria mais-valias em termos endógenos (aumento da produtividade) e exógenos (aumento do comércio externo), de facto, deve-se sempre ter em mente que uma imagem de qualidade está intimamente ligada à imagem de Portugal.

Numa sociedade tão estratificada como a que tem Portugal, com enormes assimetrias sociais e regionais, o Estado não se pode demitir da sua função essencial em determinadas áreas, como aquelas de que é prestador único de serviços, sabe-se, da teoria económica, que o Estado tem de intervir nas áreas sociais em que, pelas suas regras, se verifica uma imperfeição dos mercados; e que essa intervenção pública provoca importantes externalidades nesses campos, com um benefício associado, que não é só individual mas de toda a comunidade.

Não poderá este estudo terminar sem deixar de enumerar alguns alvos de actuação com vista à continuação de uma verdadeira reforma da Administração Pública em Portugal: racionalizar, geográfica e financeiramente o modelo de distribuição de serviços públicos, sem perda de proximidade para o cidadão, com economias em termos de custos de instalação e exploração, instituir a Loja do Cidadão de 2ª geração como o ponto de contacto presencial, por excelência, e concretizar a concentração de serviços necessários e dimensionar a oferta de serviços públicos disponíveis em função da procura existente em cada local.

Todavia a tendência, em Portugal, na orientação para uma política de sucesso tem sido sempre para tornear as questões de fundo e tomar medidas supostamente milagrosas, mas convém acrescentar que, presentemente já estão consagrados princípios de gestão na Administração Pública, que estabelecem os objectivos da eficiência, da eficácia e da economia, é tão só uma questão de incumprimento e da impunidade pelo não cumprimento.

Finalmente é absolutamente obrigatório um arquétipo que inaugure trabalhos com dirigentes competentes, assertivos e corajosos, que acreditem que é possível fazer um serviço público democrático, transparente, inovador, moderno, com qualidade, eficácia e principalmente com princípios e valores diferentes....

Só depois se poderão tirar conclusões sérias!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agranoff, R., & Mcguire, M. (2001). *Big Questions in Public Network Management*. University Press: Oxford.
- Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: a Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-346.
- Almeida, H. (2001). Programa de qualidade do Governo federal aplicado à saúde. *Revista de Administração em Saúde*, 3(12), 1-10.
- Alves, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Amaral, F. (1994). *Curso de Direito Administrativo*. V I, Editora: Livraria Almedina: Coimbra. p.620-621.
- Amaral, F. (2006). *Direito Administrativo*. V: I, 3ª Edição. Coimbra.
- Anderson, E., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882.
- Anderson, R. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38-44.
- Araújo, J. (2001). Considerações sobre o Conceito de Reforma Administrativa. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 2(2), 60-63.
- Baraňano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Beckett, J. (2000). The Government Should Run Like a Business Mantra. *American Review of Public Administration*, 30(2), 185-204.
- Berry, L. (1980). Services Marketing is Different. *Business*.30(3), 24-29.
- Bleuel, B. (1990). Commentary: Customer Dissatisfaction and The Zone of Uncertainty. *The Journal of Services Marketing*, 4(1), 49-52.
- Bloemer, J., Brijs, T., Swinnen, G., & Vanhoof, K. (2002). Identifying Latently Dissatisfied Customers and Measures for Dissatisfaction Management. *International Journal of Bank Marketing*, 20(1), 27-37.
- Bovaird, T. (2001). Excellent Organisations, Effective Service Systems and Successful Communities. Towards the Evaluation of Governance Mechanisms. *BBS Teaching and Research Review*, 5, 1-10.

- Bovaird, T., & Loffler, E. (2002). Moving From Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of 'Good Local Governance. *International Journal of Administrative Sciences*, 68, 9-24.
- Bovaird, T., & Loffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Bowan, D., & Schneider B. (1988). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10(43), 43-80.
- Boyns, D. (2006). *Emotion-Based Self Theory*. (3ª Edição), Springer Science + Business Media LLC. New York:
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Brás, F. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, IV(7), 291-319.
- Bresser, P. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 5-25.
- Bresser, P., (1998). *Gestão do Sector Público: estratégia e estrutura para um Novo Estado*. (2ª Edição). Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro.
- Bresser, P. (1999). *Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995. Ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Editora Universidade de Brasília e Escola Nacional de Administração Pública-ENAP: Brasília.
- Bresser, P., & Spink, P. (2001). *Reforma do estado e Administração Pública gerencial*. (4ª Edição). Editora FGV: Rio de Janeiro.
- Caiden, G. (1991). *Administrative reform comes of age*. Walter de Gruyter: Berlin/New York.
- Canclini, N. (2002). *Consumidores e Cidadãos*. Editora Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. (2ª Edição). Editora Sílabo: Lisboa.
- Cardozo, R. (1965). An experimental study of customer effort expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244-249.
- Castells, M. (2001). *A sociedade em rede - A era da informática: economia, sociedade e cultura*. Editora Paz e Terra: Rio de Janeiro.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Editora Jorge Zahar: Rio de Janeiro.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações*. Editora Elsevier.
- CLAD (1999). Uma nova gestão pública para a América Latina. Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento. *Revista do Serviço Público*, 1, 123-146.
- Coelho, E. (2001). Governo Eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 2, 110-136.
- Coelho, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas. Universidade do Minho: Braga.
- Cohn, D. (1997). Creating Crises and Avoiding Blame: The Politics of Public Service Reform and the New Public Management in Great Britain and the United States. *Administration & Society*, 29(5), 584-616.
- Correia, R., & Brito, C. (2007). Quo Vadis Marketing de Serviços? Uma Visão Integrada de Produtos e Serviços. *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*. Universidad de La Rioja. Logroño.
- Corte-Real, I. (2003a). Descentralização e reforma administrativa. Celta Editora. Oeiras.
- Crosby, P. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. McGraw-Hill: New York.
- Crosby, P. (1999). *Em Busca da Satisfação do Cliente*. In: Philip Crosby Associates.
- Cunha, C. (2008). *O conceito de Serviço Público: O caso do serviço postal e a era digital*. Editora Clubjuss: Brasília.
- Cunningham, L., & Young, C. (2002). Cross-Cultural Perspectives of Service Quality and Risk in Air Transportation. *Journal of Air Transportation*, 7(1), 3-26.
- Damásio, A. (2000). *O Sentimento do Si - O corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência*. (1ª. Edição). Publicações Europa América: Mem Martins.
- Damásio, A. (2003). *Ao Encontro de Espinosa – As emoções sociais e a neurologia do sentir*. (1ª. Edição). Publicações Europa América: Mem Martins.
- Daniel, T., & Metcalf, G. (2005). *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management'. White Paper: Addison Wesley Publ.
- Dawes, J., & Rowley, J. (1999). Negative Evaluations of Service Quality – a Framework for Identification and Response. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(2), 46-55.
- Day, R. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11, 496-499.

- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Journal of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Drucker, P. (2001). *Parcerias, Fundamentos e benefícios para o terceiro sector*. Edições.Futura: São Paulo.
- Edvardsson, B. (1998). Causes of Customer Dissatisfaction – Studies of Public Transport by the Critical Incident Method. *Managing Service Quality*, 8(3), 189-197.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Le Marketing des Services*. McGraw Hill: Paris.
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (2000). *Comportamento do Consumidor*. (8ª. Edição). Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro.
- Entwistle, T., & Martin, S. (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: a new agenda for research. *Public Administration*, 83(1), 233-242.
- Fernandes, P. (1997). *Qualidade nos Serviços Públicos - Administração Local: Distrito de Bragança*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Ferreira, A. (2006). *Percepção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: A perspectiva dos utentes e colaboradores*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Findlay, J. (1967). *Values and Intentions: a Study in Value Theory and Philosophy*. Humanities Press: New York
- Fornell, C., & Wernerfelty, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 337-347.
- Fountain, J. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance. International Journal of Policy and Administration*, 14(1), 55-73.
- Franks, D. (2006). *The Neuroscience of Emotion*. (3ª edição). Springer Science + Business Media LLC: New York.
- Frederickson, H. (1996). Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration. *Public Administration Review*, 56, 263-270.
- Fridja, N. (2008). *The Psychoogists Point of View*. (3ª edição). Edição Handbook of Emotions. The Guilford Press: New York.
- Gaither, N. (2001). *Administração da produção e operações*. (8ª Edição). Editora Pioneira: São Paulo.

- George, A., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Belfer Centre for Science and International Affairs. Harvard University: Cambridge.
- Gerson, R. (1998). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente – Um guia para gerir um serviço de qualidade*. (1ª Edição). Edições para Profissionais: Lisboa
- Giddens, A. (2000). *Sociologia*. Edição Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Goodsell, C. (1993). Reinventing government or rediscover it?. *Public Administration Review*, 53, 85-87.
- Gross, J. (2008). *Emotion Regulation*. (3ª edição). The Guilford Press: New York
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*”. (6ª edição). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Haque, S. (2001). The Diminishing of Publicness of Public Service Under the Current Mode of Governance. *Public Administration Review*, 61(1), 65-82.
- Hasin, M., Seeluangsawat, R., & Shareef, M. (2001). Statistical measures of customer satisfaction for health care quality assurance: a case study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14, 6-13.
- Heskett, J. (1986). *Managing in the Service Economy*. Harvard Business School Press: Boston
- Heskett, J., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain*. The Free Press: New York.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*. Macmillan: London.
- Izard, C. (2007). Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm. *Perspectives on Psychological Science*, 2(3), 260-280.
- Jaconelli, A., & Sheffield, J. (2000). Best Value: Changing Roles and Activities for Human Resource Managers in Scottish Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(7), 624-644.
- Johnston, J., & Callender, G. (1997). Vulnerable Governments: Inadvertent De-Skilling in the New Global Economic and Managerialism Paradigm?. *International Journal of Administrative Sciences*, 63, 41-56.
- Johnston, R. (1995). The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71.
- Junqueiro, R. (2002). *A Idade do Conhecimento. A Era Digital*. Notícias Editorial: Lisboa.
- Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. American Society for Quality Control: Milwaukee.

- Keast, R., & Brown, K. (2002). The Government Service Delivery Project - A Case Study of the Push and Pull Central Government Coordination. *Public Management Review*, 4, 439-459.
- Kettl, D. (2000). The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government. *Public Administration Review*, 60 (6), 488-497.
- Klibsberg, B. (2009). Rapprochement entre Le Marketing Et L'Administration Publique: Vers une comprehension global du Potentiel du Marketing Public. *Revue Française du Marketing*, 224, 49-66.
- Köning, K. (1999). Good Governance - As Steering and Value Concept for the Modern Administrative State, Concepts and Applications. *International Institute of Administrative Sciences*, 67-93.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (Edição 10). Prentice Hall: São Paulo.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI*. Editora Ediouro: São Paulo.
- Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing Management*. (Edição 13). Pearson Education, Inc: New Jersey.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing no Sector Público*. Bookman: Porto Alegre.
- Liljander, V. (1999). Customer Satisfaction with Complaint Handling Following a Dissatisfactory Experience with Car Repair. *European Advances in Consumer Research*, 4, 270-275.
- Ling, T. (2002). Delivering Joined-Up Government in the UK: Dimensions, Issues and Problems. *Public Administration*, 80(4), 615-642.
- Lipnack, G. (1994). *Rede de informações*. Editora Makron Books: São Paulo.
- Lopes, S. (2006). *Aplicação do Modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço*. Monografia em Gestão. Universidade do Minho: Braga.
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. (4ª Edição). Upper Saddle River. Prentice Hall: New Jersey
- Lynn, L., & Pollitt, C. (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University: New York. p.27-50.
- Majone, G. (1997). From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. *Journal of Public Policy*, 17(2) 139-167.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics*. Lisboa: ReportNumber.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J., & Ramos, J. (2001). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Editorial Síntesis: Madrid.
- Martins, P., & Laugeni, F. (2005). *Administração da produção*. (2ª edição). Saraiva: São Paulo.

- Mcdougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392- 410.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolynytzky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of 68 Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moe, R. (1994). The Reinventing Government Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. *Public Administration Review*, 54, 111-122.
- Montalvo, A. (2003). O processo de mudança e o novo modelo da gestão pública municipal. Almedina: Coimbra
- Moran, T. (2005). Regeneration – Innovation and Citizen-centred Delivery. *Australian Journal of Public Administration*, 64 (2), 7-9.
- Mozzicafreddo, J. (2000). *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*. (2ª Edição), Celta Editora: Lisboa.
- Mozzicafreddo, J. (2001a). "Modernização da Administração Pública e Poder Político. Celta Editora: Lisboa.
- Mozzicafreddo, J (2001b). *Cidadania e Administração Pública em Portugal*. Editora Celta: Lisboa.
- Mozzicafreddo, J. (2003). *A responsabilidade e a cidadania na Administração Pública*. Celta Editora: Lisboa.
- Nogueira, M. (2005). *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. (2ª Edição). Editora Cortez: São Paulo.
- Nunes, P. (2009). Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Tékhné - Review of Applied Management Studies*, 11, V III.
- Nunes, P., & Castro C. (2010). Sistemas de Emprego Público no século XXI: Que significado? Uma Sistematização. *Revista Chilena de Administración Pública*, 15/16, 191-222.
- OCDE (1996). Portuguese experience in Public Management Reform. *Public Management Occasional Papers*, 13, 1-160.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. (1993). Profiles of customer emotions and satisfaction in ownership and usage. *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 12.

- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill: New York.
- Oliver, R., & DeSarbo, W (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Oliver, R., & Swan, J. (1989). Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse City Hall to the Pentagon*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Patterson, P. (1998). Market Metaphors and Political Vocabularies. *Public Productivity and Management Review*, 22, 220-231.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS. (5ª Edição)*; Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Peterson, R. & Wilson, W. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 61-71.
- Pitschas, R. (2007). *Gestão do valor público. Um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum*. Editora Celta: Lisboa.
- Richins, M. (1987). A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction. *Academy of Marketing Research*, 15(3), 24-31.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. INA: Oeiras.
- Salomi, G., Miguel, P., & Abackerli, A. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão e Produção*, 12(2), 279-293.
- Santos, M. (2004). Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Prática. in Sociologias. *Revista da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 12, 144-158.
- Sarmiento, M., & Silva, N. (2006). A Qualidade na Administração Pública - Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos. *Revista Militar*, 2451. Consultado em 10 de Maio de 2012 <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=73>
- Silva, F. (2011). *A Satisfação dos Alunos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Bragança: Uma Perspectiva Integradora*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança: Bragança.

- Silva, J. (2001). *Por uma Administração Pública Melhor*. Instituto Nacional de Administração e Gestão. Gabinete da Secretária de Estado da Administração Pública: Lisboa.
- Silva, J. (2002). *Descentralização, Serviços ao Cidadão e a Estrutura da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.
- Slomski, V., Mello, G., Tavares F., & Macedo, F. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Soares, A., & Vaz, J. (2002). *Serviço Móvel de Atendimento ao Cidadão. 125 Dicas: Ideias para a Ação Municipal*. Instituto Polis: São Paulo.
- Soderlund, M. (1998). Customer Satisfaction and its Consequences on Customer Behaviour Revisited: the Impact of Different Levels of Satisfaction on Word-of-mouth, Feedback to the Supplier and Loyalty. *International Journal of Services Industries Management*, 9(2), 169-188.
- Sousa, A. (2003). *Qualidade na Administração Local. Formulação de um plano para a implementação de um sistema de qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Universidade do Minho: Braga.
- Spreng, A., Mackenzie, B., & Olshavsky, R. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-33.
- Stichler, J., & Schumacher, L. (2003). The Gift of Customer Complaints. *Marketing Health Services*, 23(4), 14-15.
- Teixeira, J. (2001). *Gerenciando o conhecimento*. Senac: Rio de Janeiro.
- Thamm, R. (2006). *The Classification of Emotions*. (3ª edição). Springer Science + Business Media LLC: New York.
- Tooby, J., & Cosmides, L. (2008). *The Evolutionary Psychology of the Emotions and Their Relationship to Internal Regulatory Variables*. (3ª edição). The Guilford Press: New York.
- Toonen, T., & Raadschelders, J. (1997). Public Sector Reform in Western Europe. *Proceedings of the Conference on Comparative Civil Service Systems*, 84, 406-411.
- Trosa, S. (2001). *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Escola Nacional de Administração Pública: Brasília.
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public Services Performance and Trust in Government: The Problem of Causality. *International Journal of Public Administration*, 28(8/9), 891-913.
- Vigoda-Gadot, E. (2000). Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel. *Public Administration*, 78(1), 165-191.

Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 4, 68-123.

Zeithaml, A., & Bitner, M. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. (2ª Edição). Bookman: Porto Alegre.

Zins, A. (2002). Consumption emotions, experience quality and satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(2), 3-18.

#### **WEBGRAFIA**

[www.ama.pt/](http://www.ama.pt/), consultado em 3 de Maio de 2011.

[www.ccr-norte.pt/](http://www.ccr-norte.pt/), consultado em 10 de Maio de 2011.

[www.cm-mirandela.pt](http://www.cm-mirandela.pt/), consultado em 1 de Maio de 2011.

[www.dgaa.pt/](http://www.dgaa.pt/), consultado em 1 de Maio de 2011.

[www.portalautarquico.pt](http://www.portalautarquico.pt/), consultado em 7 de Maio de 2011.

[www.portaldocidadao.pt](http://www.portaldocidadao.pt/), consultado em 18 de Abril de 2011.

[www.simplex.pt](http://www.simplex.pt/), consultado em 3 de Novembro de 2010.

[www.simplex.pt/autarquico/00\\_index.html](http://www.simplex.pt/autarquico/00_index.html), consultado em 2 de Novembro de 2010.

[www.provedor-jus.pt/restrito/rec\\_ficheiros/CodigoBoaConduta\\_A.pdf](http://www.provedor-jus.pt/restrito/rec_ficheiros/CodigoBoaConduta_A.pdf), consultado em 25 de Abril e 2 de Maio de 2011.

[www.unic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3309&Itemid=113](http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3309&Itemid=113), consultado em 20 de Abril e 1 de Maio de 2011.

[www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governo/PCM/Relatorio4anosSimplex\\_5.pdf](http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governo/PCM/Relatorio4anosSimplex_5.pdf), consultado em 13 de Maio de 2011.

[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/16-Ed2\\_CS-GestaoC.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/16-Ed2_CS-GestaoC.pdf) (revista electrónica Latu Senso), consultado em 3 de Setembro de 2011.

[www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt/), consultado em 5 de Janeiro 2012.

[www.portaldocidadao.pt](http://www.portaldocidadao.pt/), consultado em 15 de Janeiro 2012.

[http://www.rcc.gov.pt](http://www.rcc.gov.pt/), consultado em 8 de Janeiro 2012.

[http://www.simplex.gov.pt](http://www.simplex.gov.pt/), consultado em 5 de Janeiro 2012.

<http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=1210&op=all>, consultado em 5 de Janeiro 2012.

[http://www.portalidc.com](http://www.portalidc.com/), consultado em 10 de Maio de 2012.

#### **OUTRAS FONTES CONSULTADAS**

Código do Procedimento Administrativo, art.º 1º.

Constituição da República Portuguesa, art.º 182

Decreto-Lei n.º 202/2006, de 27 de Outubro.

Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de Abril.

Decreto-Lei n.º 98/2004, de 3 de Maio.

Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio.

Decreto-Lei n.º 65/93, de 26 de Agosto.

Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho.  
Decreto-Lei n.º 18/2011, de 1 de Abril.  
Decreto-Lei n.º 29/2000, de 13 de Março.  
Decreto-Lei n.º 206/2006, de 27 de Outubro.  
Decreto-Lei n.º 442/1991, de 15 Novembro.  
Diário da República, Série I, N.º 192, de 2 de Outubro de 2009.  
Diário da República, Série I n.º 82, de 27 de Abril de 2007.  
Diário da República, 1.ª série-B, N.º 276, 28 de Novembro de 1996.  
Directiva de Serviços 2006/123/CE do Parlamento Europeu e do Conselho.  
Resolução de Conselho de Ministros n.º 109/2009, de 2 de Outubro.  
Resolução do Conselho de Ministros n.º 155/2000, de 15 de Novembro.  
Resolução do Conselho de Ministros n.º 156/2000, de 16 de Novembro.  
Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/1996, 28 de Novembro.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Questionário Aplicado.

### Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes

Identificação da Organização:

Data:

#### Instruções de resposta ao questionário:

A procura da melhoria contínua, com vista a uma cada vez **melhor prestação do serviço público**, é o principal compromisso estabelecido na nossa organização.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

***A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade***

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Imagem global da organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Desempenho da organização						
Cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes no local de atendimento ao público						
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os clientes						
Igualdade de tratamento praticada na organização						
Flexibilidade e autonomia que os colaboradores da área do atendimento têm para resolver as situações individuais						
Melhorias implementadas recentemente na organização						
Impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Envolvimento e participação						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Possibilidade de sugerir melhoria						
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria dos cidadãos relativamente aos produtos/serviços prestados						
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes no desenvolvimento de novos produtos/serviços						
Existência de vários canais para sugestões (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						
Existência de vários canais para reclamações (presencialmente; por escrito; por telefone e via web)						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Acessibilidade						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Localização do serviço: proximidade de transportes públicos						
Facilidade de estacionamento do automóvel perto do local de atendimento						
Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés (rampas de acesso, elevadores)						
Horário de atendimento						
Informação disponível no local de atendimento						
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços solicitados presencialmente através de Multibanco						
Sistemas interactivos de divulgação das actividades/informações						
Existência de balcões de atendimento em serviços descentralizados (Ex. Lojas do Cidadão e/ou Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC))						
Existência de uma linha telefónica para esclarecimento de dúvidas						
Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)						
Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico						
Informação disponível <i>on-line</i>						
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>						
Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>						
Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços solicitados <i>on-line</i> e através de Multibanco						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Produtos e serviços						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Satisfação global com os produtos entregues <sup>3</sup> (Informações, instruções, encaminhamentos, entrega e preenchimento de documentos, etc.)						
Satisfação global com os serviços prestados <sup>4</sup> (IMTT, GJAJ, EDP, ADSE, IC, etc.)						
Clareza da informação						
Qualidade dos esclarecimentos prestados por telefone						
Qualidade dos esclarecimentos prestados presencialmente						
Qualidade dos produtos/serviços (correspondência com o esperado)						
Tempo de resposta às solicitações						
Tempo de resposta às reclamações						

Identificação (opcional):

Idade: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Habilitações: \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

<sup>3</sup>Importa referir de forma individualizada os produtos produzidos pela organização que está a ser avaliada

<sup>4</sup>Importa referir de forma individualizada os serviços prestados pela organização que está a ser avaliada

## **Anexo 2: Pedido de Autorização para o Estudo.**

De: Fatima Fontoura [mailto:fatima.fontoura@cm-mirandela.pt]  
Enviada: sexta-feira, 29 de Outubro de 2010 15:42  
Para: 'paula.murta@ama.pt'  
Assunto: Dissertação

Exma. Senhora Dr<sup>a</sup>. Paula Murta

Apresento-me como discente do Mestrado em Gestão das Organizações, Maria de Fátima Verdelho Fontoura e é nessa qualidade que lhe solicito um meio de contacto para lhe poder expor o que pretendo com o estudo para a minha dissertação, as devidas autorizações, credenciais escolares, etc., caso seja conveniente tenho disponibilidade para me deslocar à AMA e, presencialmente, descrever o projecto.

Sou coordenadora do Gabinete de Apoio ao Município da Câmara Municipal de Mirandela e por inerência coordenadora do PAC, instalado no mesmo espaço. A missão, visão e estratégia da AMA na operacionalização de vários serviços tem resultados apreciáveis na modernização e Simplex da Administração Pública, no caso particular os PAC pela descentralização que proporcionaram em regiões de enorme interioridade, a assunção de serviços públicos, a proximidade com o cidadão/utente, a qualidade e celeridade dos serviços, entre outras variáveis, fazem dos PAC um instrumento de estudo que muito aprecio.

O campo de análise ou população do estudo pretendidos são os utentes e colaboradores da área de actuação dos PAC, a variável a observar é a eficácia na informação e prestação de serviços e o instrumento de recolha de dados são questionários distribuídos proporcionalmente pela população, com reporte aos Censos 2001. O espaço geográfico é Portugal e o espaço temporal é o ano 2010/11. A metodologia a utilizar na elaboração do trabalho tem como base os instrumentos de recolha de dados, questionários, da CAF - A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework).

Antecipo o meu agradecimento e aguardo indicações de V. Ex<sup>a</sup>.

Com os meus cumprimentos  
Câmara Municipal de Mirandela  
Gabinete de Apoio ao Município  
A Coordenadora  
Fátima Verdelho Fontoura  
Técnica Superior  
Contactos: 278261173/939514562  
[gam@cm-mirandela.pt](mailto:gam@cm-mirandela.pt)

### **Anexo 3: Envio dos Questionários para os PAC.**

De: Fatima Fontoura [mailto:fatima.fontoura@cm-mirandela.pt]

Enviada: quarta-feira, 6 de Abril de 2011 11:11

Para: 'carlos.soares@cm-abrantes.pt';(...); 'cmvnp@mail.telepac.pt'

Cc: 'Paula Odete Fernandes'; 'Paula Murta'

Assunto: Pedido de Colaboração

Exmo. (a) Sr. ou Sr.<sup>a</sup> Coordenador (a) do PAC

Colegas

Maria de Fátima Verdelho Fontoura, Coordenadora do PAC de Mirandela, pretendendo desenvolver um estudo de investigação, no âmbito da preparação da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações ministrado no IPB e coordenado pela Prof.<sup>a</sup>. Doutora Paula Odete Fernandes, cujo objectivo é a análise aos “Postos de Atendimento ao Cidadão: A Eficácia na Informação e Prestação de Serviços”, vem solicitar a Vs. Exas. a generosa colaboração no preenchimento dos inquéritos que enviarei durante esta semana, via correio, para as moradas de cada PAC. Em anexo um exemplar do questionário.

Informo que o estudo está autorizado pela AMA, na pessoa da Ex.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Paula Murta.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada ao assunto, na esperança de que o mesmo terá o melhor acolhimento que é imprescindível para o sucesso do estudo.

Solicito o contacto de V.s Exas. caso entendam fornecer ou actualizar alguma informação.

Com os meus cumprimentos  
Câmara Municipal de Mirandela  
Gabinete de Apoio ao Múncipe  
A Coordenadora  
Fátima Verdelho Fontoura  
Técnica Superior  
Contactos: 278261173/939514562/962911128  
gam@cm-mirandela.pt

## Anexo 4: Distritos e PAC Instalados.

DISTRITO	CONCELHO
LISBOA - 9	Azambuia
	Cadaval
	Cascais
	Linda-a-Velha, Carnaxide
	Torres Vedras
	Vila Franca de Xira, Alverca, Póvoa de Santa Iria
PORTO-12	Vila Nova de Gaia
	Leca da Palmeira, S. Mamede de Infesta
	Gondomar
	Maia
	Valongo
	Paredes (Lordelo)
	Aver-o-Mar, Balazar
	Vila Meã
	Felqueiras
	Trofa
BRAGA-3	Celorico de Basto
	Amares
	Cabeceiras de Basto
SETÚBAL-3	Seixal
	Moita, Baixa da Banheira
AVEIRO-2	Montijo (Canha)
	Oliveira de Azeméis
LEIRIA-4	Oliveira do Bairro
	Pombal
	Caldas da Rainha
	Peniche
SANTARÉM-4	Óbidos
	Abrantes
	Cartaxo
COIMBRA-10	Almeirim
	Mação
	Figueira da Foz
	Montemor-o-Velho
	Penacova
	Lousã
	Condeixa-a-Nova
	Araçnil
	Miranda do Corvo
	Tábua
Vila Nova de Poiares	
Penela	
FARO	<b>Não tem PAC</b>
VISEU- 2	Carrejal do Sal
	Oliveira de Frades
VIANA DO CASTELO	<b>Não tem PAC</b>
VILA REAL-1	Chaves
CASTELO BRANCO-1	Penamacor
GUARDA-1	Gouveia
ÉVORA	<b>Não tem PAC</b>
BEJA-1	Moura (Amareleja)
BRAGANCA-1	Mirandela
PORTALEGRE	<b>Não tem PAC</b>

Fonte: AMA (2011).

## Anexo 5: Serviços Prestados no PAC.

<b>SERVIÇOS PAC</b>	
7 Entidades/40 Serviços	
<b>Serviços</b>	<b>Sub Serviços</b>
<b>ADSE</b>	Pedido de Cartão Europeu de Seguro de Doença
	Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença
	Alteração de NIB de Beneficiário
	Alteração de Nome de Beneficiário
	Alteração de Morada do Beneficiário
	Recepção de Documentos de Despesa
<b>ISS</b>	Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença
	Pedido de Alteração de Morada
<b>IMTT</b>	Alteração de morada toponímica na carta de condução
	Alteração de morada na carta de condução
	Alteração de nome na carta de condução
	Alteração de nome e morada na Carta de Condução
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos+ alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos+alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos
	Substituição da carta de condução por mau estado
	Substituição da carta de condução por alteração das restrições
	Revalidação das guias de substituição da carta de condução
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos+alteração de morada
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos+alteração de morada
	Substituição de Licença de Condução de ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos
	Alteração de morada na licença de condução - 70 anos
Alteração de morada na licença de condução + 70 anos	
	Rectificação administrativa
<b>PC</b>	Serviço de Alteração de Morada
	Pedido de Certidões de Registo Civil, Predial e Comercial
	Confirmação da alteração de morada
<b>DGC</b>	Recepção de Reclamações
	Pedidos de Informação.
<b>DGAJ</b>	Registo Criminal para Cidadãos Nacionais
	Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros
	Emissão de Certificados de Contumácia
<b>EDP</b>	Celebração de Novo Contrato
	Alteração de Contrato
	Rescisão de Contrato
	Comunicação de Leituras
	Informações sobre Tarifa Social

Fonte: AMA (2011).

## Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC.

<b>SERVIÇOS BMS</b>		<b>SERVIÇOS PAC</b>
11 Entidades/78 Serviços		7 Entidades/40 Serviços
<b>Serviços</b>	<b>Sub Serviços</b>	<b>Sub Serviços</b>
<b>ADSE</b>	Pedido de Cartão Europeu de Seguro de Doença	Pedido de Cartão Europeu de Seguro de Doença
	Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença	Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença
	Alteração de NIB de Beneficiário	Alteração de NIB de Beneficiário
	Alteração de Nome de Beneficiário	Alteração de Nome de Beneficiário
	Alteração de Morada do Beneficiário	Alteração de Morada do Beneficiário
	Recepção de Documentos de Despesa	Recepção de Documentos de Despesa
	Pedido de 2ª via do Cartão de Beneficiário	N/D
	Pedido de 2ª via com alterações do Cartão de Beneficiário	N/D
	Emissão de Declaração de IRS	N/D
	Consulta da Conta-Corrente do Beneficiário	N/D
<b>CNP</b>	Pedido de Alteração de Morada de Pensionista	N/D
	Pedido de Bonificação do Tempo de Serviço	N/D
	Pedido de Cálculo Provável de Montante de Pensão	N/D
	Pedido de Complemento por Dependência	N/D
	Pedido de Complemento Solidário para Idosos	N/D
	Pedido de pensão de Velhice	N/D
	Pedido de pensão social de Velhice	N/D
	Pedido de Pensão de Viuvez	N/D
	Pedido de Pensão Social de Viuvez	N/D
	Pedido de Prestações por morte	N/D
	Pedido de Reembolso de Despesas de Funeral	N/D
	Pedido de Subsídio de Funeral	N/D
	Pedido de Alteração de Morada	N/D
Pedido de Subsídio de Doença	N/D	
Pedido de Abono Subsídio Social de Desemprego Subsequente	N/D	
Pedido de Abono de Família para crianças e jovens	N/D	
Consulta Número de Beneficiário	N/D	
<b>ISS</b>	Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença	Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença
	Segurança Social Directa	N/D
	Renovação do Cartão Europeu do Seguro de Doença	N/D
	Pedido de Subsídio por Assistência a Netos	N/D
		N/D
	Pedido de Declaração de Situação Contributiva – não aplicação de sanções	N/D
		N/D

## Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC (Continuação).

SERVIÇOS BMS		SERVIÇOS PAC
11 Entidades/78 Serviços		7 Entidades/40 Serviços
Serviços	Sub Serviços	Sub Serviços
IMTT	Alteração de morada toponímica na carta de condução	Alteração de morada toponímica na carta de condução
	Alteração de morada na carta de condução	Alteração de morada na carta de condução
	Alteração de nome na carta de condução	Alteração de nome na carta de condução
	Alteração de nome e morada na Carta de Condução	Alteração de nome e morada na Carta de Condução
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos+ alteração de morada	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos+ alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos+alteração de morada	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos+alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos
	Substituição da carta de condução por mau estado	Substituição da carta de condução por mau estado
	Substituição da carta de condução por alteração das restrições	Substituição da carta de condução por alteração das restrições
	Revalidação das guias de substituição da carta de condução	Revalidação das guias de substituição da carta de condução
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos+alteração de morada	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos+alteração de morada
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos+alteração de morada	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) - 70 anos+alteração de morada
	Substituição de Licença de Condução de ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos	Substituição de Licença de Condução de ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm3 e de veículos agrícolas) + 70 anos
	Alteração de morada na licença de condução - 70 anos	Alteração de morada na licença de condução - 70 anos
	Alteração de morada na licença de condução + 70 anos	Alteração de morada na licença de condução + 70 anos
	Rectificação administrativa	Rectificação administrativa

## Anexo 6: Serviços BMS/Serviços PAC (Continuação).

<b>SERVIÇOS BMS</b>		<b>SERVIÇOS PAC</b>
11 Entidades/78 Serviços		7 Entidades/40 Serviços
<b>Serviços</b>	<b>Sub Serviços</b>	<b>Sub Serviços</b>
<b>CGA</b>	Requerimento de Pensão de Sobrevivência	N/D
	Reembolso das Despesas de Funeral	N/D
	Pedido de Subsídio por Morte	N/D
	Requerimento para Pagamento de Quotas de Subscritores na situação de Licença sem Vencimento e Situações equiparadas	N/D
	Requerimento de Subsídio de Funeral	N/D
	Requerimento de Subsídio por Assistência de Terceira Pessoa e de Subsídio Mensal Vitalício	N/D
	Requerimento de Aposentação de Ex-Subscritor	N/D
	Alteração de Dados Pessoais	N/D
	Requerimento de Contagem de Tempo de Ex-Subscritor	N/D
<b>PC</b>	Serviço de Alteração de Morada	Serviço de Alteração de Morada
	Pedido de Certidões de Registo Civil, Predial e Comercial	Pedido de Certidões de Registo Civil, Predial e Comercial
	Confirmação da alteração de morada	Confirmação da alteração de morada
<b>DGC</b>	Recepção de Reclamações	Recepção de Reclamações
	Pedidos de Informação.	Pedidos de Informação.
<b>ACP</b>	Pedido de 2ª Via de Cartão de Sócio ACP com ou sem Alterações	N/D
	Alteração de Dados de Cartão de Sócio ACP	N/D
<b>ARS</b>	Venda de impressos 921 para carta de condução	N/D
	Venda de impressos 922 para carta de condução	N/D
<b>DGAJ</b>	Registo Criminal para Cidadãos Nacionais	Registo Criminal para Cidadãos Nacionais
	Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros	Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros
	Emissão de Certificados de Contumácia	Emissão de Certificados de Contumácia
<b>EDP</b>	Celebração de Novo Contrato	Celebração de Novo Contrato
	Alteração de Contrato	Alteração de Contrato
	Rescisão de Contrato	Rescisão de Contrato
	Comunicação de Leituras	Comunicação de Leituras
	Informações sobre Tarifa Social	Informações sobre Tarifa Social

Fonte: AMA (2012).