



UC/FPCE\_2013

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas**

Maria Leonor Morais Campos Gil (e-mail: leonor.gil3@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Brito

Dissertação escrita sem o Acordo Ortográfico.

## **Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas**

### **Resumo**

A Europa, nas últimas décadas, tem sido cenário de inovação, renovação e evolução administrativas em que a administração pública assumiu um papel importante tendo modificado e melhorado os seus sistemas de gestão, em especial, adoptando a gestão da qualidade.

Por isto mesmo é que as autarquias portuguesas têm procurado obter a certificação de qualidade a todos os níveis de prestação de serviços ao cliente.

Este processo de certificação implica para a autarquia uma atenção e foco no cliente e nas necessidades que as câmaras podem satisfazer, sendo também ele mais interventivo e mais exigente com a qualidade de serviços.

Com este estudo pretendeu-se, então, analisar a influência de determinadas variáveis, características das câmaras municipais, como a detenção ou não de certificação da qualidade, os departamentos de atendimento e de urbanismo, dimensão da câmara consoante o número de colaboradores, dimensão populacional e região de pertença da câmara, na percepção da satisfação com a qualidade do serviço, por parte dos clientes das câmaras municipais portuguesas. O inquérito aos munícipes, através do questionário QSM-S<sup>1</sup>, permitiu entender que havia diferenças significativas entre os grupos de sujeitos para cada variável no que toca à sua satisfação e, assim, tornando possível a compreensão de que características das câmaras influenciam mais ou menos a satisfação dos clientes, assim como a possibilidade de corrigir falhas e erros existentes ou evitar futuros erros que possam pôr em causa uma satisfação mais elevada.

Palavras-chave: satisfação de clientes, qualidade de serviços, certificação da qualidade, administração pública local, câmaras municipais.

---

<sup>1</sup> QSM-S – Questionário da Satisfação do Múncipe – Satisfação.

**Analysis of the influence of some variables on customers' perception of satisfaction with the quality of services offered by Portuguese city councils**

**Abstract**

In the last decades Europe has seen administrative innovation, renewal and evolution in which public administration has assumed an important role, having modified and improved its management systems, especially adopting quality management systems.

As such, Portuguese councils have been working to get quality certifications at every level of the rendering of services to customers

The process of certification means that councils have to shift their focus to the customers, nowadays more interventive and demanding, providing more efficient and qualified services to satisfy the customer's needs.

This study analyzes the influence of some variables that are characteristic of town councils — such as certification of quality, the existence of a customer's office and urbanism department, the size of the council according to the number of staff, the size of the council according to the population served, the region — on the customers' own perception of satisfaction about service quality in Portuguese city councils. The customers' answers to the QSM-S<sup>2</sup> questionnaire point to significant differences between the groups of subjects for each variable regarding their satisfaction, thus allowing one to understand which are the characteristics of city councils that most influence customers' satisfaction and to correct/prevent existing/future flaws and mistakes.

**Key Words:** Customer satisfaction, service quality, quality certification, local public administration, city councils.

---

<sup>2</sup> QSM-S – Questionário da Satisfação do Município; City Councils Customers' Satisfaction Questionnaire.

## **Agradecimentos**

A concretização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas que se vão fazendo presentes na minha vida.

Aos meus Pais, pela educação que me deram e continuam a dar, pela dedicação e apoio constante no meu trabalho e na minha vida.

Aos meus irmãos Inês, Guilherme e Cristina, pela paciência nos momentos de maior desolação e pelo exemplo que são para mim.

À minha Madrinha e ao meu Padrinho pela preocupação e apoio durante todo o tempo.

À minha orientadora de tese, a Professora Doutora Elisabeth Brito, por todo o acompanhamento durante esta jornada, em especial, por me deixar ir trabalhando ao meu ritmo e por me motivar, acreditando sempre que conseguiria acabar a tarefa dentro do tempo previsto.

À Professora Andreia Meireles, pela ajuda na análise estatística dos dados.

A todos os meus colegas do Mestrado, em especial, aos meus amigos Soraia, Luís Pedro, Joana e Flávia, que me acompanharam nesta jornada e que sempre mostraram apoio e amizades sinceras.

Aos meus colegas e amigos desde o início do curso, Maria, Rita, Vanessa, Luís Miguel, Pejô e Inês.

Aos meus grandes amigos, pilares na minha vida, que me aturaram nos bons e maus momentos e que são apoio constante – Catarina, Diogo, Miguel, Leonor, João, Francisco e todos aqueles que mostraram preocupação e interesse no meu trabalho, guardo-os a todos no meu coração.

Ao CUMN, por ser desde o início da vida universitária, especialmente nestes últimos meses, a minha segunda casa; e a todos aqueles que a esta casa também pertencem.

A todos, o meu sincero obrigada!

## Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento Conceptual .....	3
Capítulo 1 – Evolução do Conceito de Qualidade.....	3
1.1. História da Qualidade .....	3
1.2. A Qualidade na Administração Pública Portuguesa .....	4
1.3. Gestão e Certificação da Qualidade .....	8
Capítulo 2 – O Conceito de Satisfação .....	10
2.1. Introdução .....	10
2.2. Definição Conceptual.....	12
2.3. Modelos Explicativos da Satisfação .....	16
2.3.1. Modelo da confirmação de expectativas .....	16
2.3.2. Modelos baseados na teoria da equidade .....	18
2.3.3 Modelos baseados na teoria da atribuição causal.....	19
2.3.4. Modelos afectivo-cognitivos.....	19
Capítulo 3 – Satisfação e Qualidade de serviços .....	20
3.1. Relação entre os dois conceitos .....	20
3.2. Modelo Conceptual da Qualidade de Serviços .....	22
II – Metodologia.....	25
Capítulo 1 – Objectivos .....	25
Capítulo 2 – Amostra.....	25
2.1. Contextualização.....	25
2.2. Caracterização.....	26
Capítulo 3 – Instrumentos de Medida.....	28
Capítulo 4 – Procedimentos de Investigação Adoptados.....	30
4.1. Pressupostos.....	30
4.2. Hipóteses de Investigação .....	33
4.3. Comparação de Grupos.....	33
III – Resultados .....	35
1.1. Comparação da satisfação dos munícipes em função da Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores .....	36
1.2. Comparação da satisfação dos munícipes em função da Dimensão Populacional da Câmara .....	37
1.3. Comparação da satisfação dos munícipes em função da Região de pertença da Câmara.....	37
1.4. Comparação da satisfação dos munícipes em função do departamento.....	38
1.5. Comparação da satisfação dos munícipes em função da detenção de Certificação .....	38
IV – Discussão.....	39
V – Conclusão .....	43
Bibliografia.....	45
Anexos.....	51

## **Introdução**

Nos últimos anos tem-se assistido a uma evolução, em termos políticos e administrativos, da gestão das autarquias portuguesas, que vai concebendo a eficácia como estratégia principal e fim a atingir e que vai aculturando valores de um estado social e público de direito, assim como princípios da gestão organizacional privada, como a gestão da qualidade.

De facto, a exigência, a nível europeu, tem vindo a fomentar uma competitividade também no sector público, promovendo na administração pública a adopção de estratégias, atitudes e acções de gestão competitiva que procuram alcançar a satisfação total das necessidades dos seus clientes, os cidadãos.

Do mesmo modo, também o cidadão, como cliente da administração pública, vai exigindo maior eficácia e qualidade na prestação de serviços no sector público, como é o caso especial das câmaras municipais, devido à influência que estas têm na qualidade de vida do cidadão.

Esta preocupação com a qualidade no sector público é, cada vez mais, demonstrada pela tendência progressiva para a certificação dos serviços públicos, à qual várias câmaras municipais portuguesas ainda não aderiram. Por isto mesmo, se procedeu à análise da satisfação de clientes também em câmaras não certificadas.

Revela-se, como tal, a importância de tornar, para os cidadãos, os serviços públicos mais confiáveis e, assim, assumir que as instituições públicas cumprem a sua missão de dever para com os cidadãos.

Já demonstrado ao longo do tempo é o facto de que a melhoria da gestão da qualidade nas organizações se traduz em maior satisfação dos seus clientes, mas, por outro lado, a satisfação, como resultado do desempenho da organização face ao que o cliente exige, acaba por ser o melhor meio para avaliar a gestão da qualidade da prestação de serviços.

É precisamente este o ponto de partida desta investigação, inquirir os municípios acerca da sua satisfação para com a prestação de serviços das suas câmaras municipais. Assim, abre-se a possibilidade à administração pública de ganhar noção da percepção dos seus clientes acerca da qualidade dos seus serviços e de procurar estratégias de melhoria para satisfazer as necessidades destes e colmatar deficiências ao nível dos seus serviços.

O objectivo deste estudo empírico, inserido numa investigação já iniciada previamente pela autora Brito (2010), é analisar a influência de um conjunto de variáveis características das câmaras municipais, como a detenção ou não de certificação da qualidade, os seus departamentos de atendimento e urbanismo, a dimensão da câmara consoante o número de

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

colaboradores, a dimensão populacional e região de pertença da câmara, na percepção da satisfação com a qualidade do serviço dos clientes das câmaras municipais portuguesas.

Deste modo, propomo-nos a, após a análise dos resultados, responder às seguintes questões:

– A satisfação dos munícipes é diferente conforme a câmara detenha ou não certificação da qualidade?

– A satisfação dos munícipes é diferente conforme o departamento em que tenha sido atendido?

– A satisfação dos munícipes é diferente conforme a dimensão consoante o número de colaboradores?

– A satisfação dos munícipes é diferente conforme a dimensão populacional?

– A satisfação dos munícipes é diferente conforme a região de pertença da câmara?

No sentido de interpretar correctamente os resultados, procede-se inicialmente a uma contextualização teórica, a um enquadramento conceptual em que se aborda o tema da qualidade, a sua história e evolução, a sua implicação na administração pública, assim como o tema da satisfação e fazendo a ligação entre os dois. Numa segunda parte será apresentada a metodologia, ou seja, o modo como foi desencadeada esta investigação e, numa terceira parte, são apresentados e interpretados os resultados. Na quarta parte da dissertação, é feita a discussão dos mesmos resultados, à luz do enquadramento conceptual anteriormente realizado.

O actual trabalho cessa com a exposição das conclusões onde constam os principais contributos e limitações deste estudo, bem como sugestões para futuros estudos empíricos.

## **I – Enquadramento Conceptual**

### **Capítulo 1 – Evolução do Conceito de Qualidade**

#### **1.1. História da Qualidade**

De acordo com Brito (2010), pode-se contar com 3 períodos de desenvolvimento, a nível geral das organizações: um desenvolvimento no que toca ao conhecimento humano, um desenvolvimento técnico e um desenvolvimento social. Mais especificamente, Garvin (1988) propõe um enquadramento temporal em 4 fases. Assim, define-se um primeiro período, que vai desde o séc. XIX à década de 1930, a Era da Inspeção, caracterizada pela procura de conformidade e uniformidade do produto, numa óptica de colmatar as falhas. Esta era surge pela Organização Científica do Trabalho de Taylor que procura medir, padronizar e dividir detalhadamente o processo de planeamento da execução do produto, tentando diminuir o número de falhas e melhor gerir os recursos usados. Na mesma era encontramos Weber e o Modelo Burocrático e Fayol com a Teoria Clássica da Administração Científica do Trabalho (George & Jones, 2006). Todos apresentaram esforços para obter maior eficiência, eficácia e qualidade nos processos e produtos.

A segunda é a Era do Controlo Estatístico. Durante esta era deu-se a II Grande Guerra, pelo que a produção tecnológica e industrial foi em grande escala, tendo por base um controlo estatístico (prever a variação dos fenómenos da produção), sem tanto relevo na inspeção. Mas por outro lado, a qualidade dos produtos diminuiu bastante. Esta era foi acompanhada pela Escola das Relações Humanas, iniciada por Mayo e os seus estudos de Hawthorne, que tentou contrariar (percebeu-se mais tarde que o objecto de estudo não era o mesmo, logo não havia contraposição – a Administração Científica do Trabalho estudava a organização formal, e a Escola das Relações Humanas, a organização informal) o estilo mecanicista de Taylor e via uma organização como sistema social e tomava atenção às necessidades emocionais e relacionais do ser humano.

Ainda assim, entendeu-se que ficava mais dispendioso controlar e rectificar as falhas. Assim, o objectivo passou a ser impedir que houvesse falhas, numa perspectiva de coordenação e prevenção. Chega-se à Era da Garantia da Qualidade (dos anos 50' aos 80'). Uma qualidade que, até à década de 80', apenas se centrava nas características físicas do produto. A teoria organizacional que aqui acompanha, é a Teoria Sistémica: vê a organização como um sistema, um todo constituído por várias partes que se relacionam entre si. Assim, entende-se a importância que os trabalhadores, em geral, e, mais especificamente, os gestores têm na garantia da qualidade.

Um autor importante nesta época para a evolução do conceito de qualidade é Juran. Segundo Brito (2010), este autor, ao pensar a qualidade como a conformidade do produto às exigências, aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente (só objectivado a partir da década de 80'). Traz também à responsabilidade do gestor a direcção da organização para o mercado da qualidade, usando-a como estratégia organizacional.

Também Crosby foi um contribuinte importante para esta temática: criou os padrões de desempenho para a qualidade do 'fazer bem à primeira'. Vê também a qualidade como a conformidade com as especificações e exigências que variam consoante as necessidades da empresa e do cliente e tem como objectivo a prevenção de erros e não a correcção dos mesmos, para um processo de melhoria contínua, responsabilizando toda a organização, mas, sobretudo, os gestores de topo.

É de lembrar que os contributos de Juran e Crosby apenas foram adoptados a nível geral, depois dos anos 80'.

Só após estes contributos, no final dos anos 80' é que surge mais consolidado o interesse pela qualidade, mais do que os produtos, dos serviços e pelos recursos humanos e o seu comportamento. É agora a Era da Gestão Qualidade Total (dos anos 80' ao início do novo milénio) – finalmente a qualidade não se trata apenas de um processo interno, mas também um processo exterior de um sistema que se relaciona com os clientes, numa perspectiva de satisfazer as suas necessidades e exigências, e com o mercado.

Trata-se aqui da qualidade inserida numa lógica de gestão estratégica estendida a todos os níveis da organização, responsabilidade de todos os membros da organização. E esta gestão deve igualmente estar introduzida num contexto específico, no seu mercado, apresentando forte vantagem em relação à concorrência. Razão pela qual se designa gestão pela qualidade total.

## **1.2. A Qualidade na Administração Pública Portuguesa**

A Administração Pública Portuguesa foi evoluindo ao longo dos tempos, desde o século XIV em que os municípios eram apenas comunidades de auto-administração, independentes umas das outras, passando depois por medidas de centralização e uniformização do poder, chegando aos contornos que hoje conhecemos, implementados pela Constituição Portuguesa de 1822 do Estado Liberal do século XIX. Passa, então, a ser um "sistema unificado de serviços e funcionários que, em nome da colectividade, garante a satisfação regular de necessidades colectivas" (Montalvo, 2003 – pág. 29).

Torna-se evidente a natureza centralizada e unificada da organização administrativa do Liberalismo, evidenciando uma dissonância das várias mudanças entre centralização e descentralização do poder que o Estado pensou para os municípios, mostrando que, em vez da ideal autonomia dada à administração pública, os municípios eram apenas vistos como administração indirecta do Estado.

Esta descentralização é finalmente afirmada pela primeira Constituição da República Portuguesa, em 1911, e consagra-se uma autonomia, não totalmente livre e ilimitada, da administração pública e local. Essa deficiência é reformulada e garantida com a instauração da 3ª República, na revisão da Constituição da República Portuguesa de 1976, após o movimento revolucionário do 25 de Abril de 1974.

No artigo 235º da revisão mais recente da CRP, podemos ver que as autarquias locais são elemento autónomo da organização democrática do Estado e são “pessoas colectivas dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”. Estas autarquias locais compreendem as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. Predominando o princípio da descentralização, as autarquias possuem autonomia patrimonial e financeira; possuem poder referendário, tributário e regulamentar dentro dos limites da lei constitucional. Têm uma tutela administrativa que consiste na verificação do cumprimento da lei. Os órgãos representativos de cada município são a assembleia municipal (órgão deliberativo) e a câmara municipal (órgão executivo).

Pode-se verificar assim que “um município não é só uma pessoa colectiva de direito público. É também, uma organização que prossegue objectivos, que é servida por agentes e funcionários, que gere recursos e que actua em função e ao serviço de cidadãos que dela esperam grande parte dos bens necessários ao seu bem-estar e desenvolvimento. Um município é uma organização que integra uma rede de serviços e um elenco de servidores cuja estrutura e actividade são reguladas por normas jurídicas, obedecem a poderes hierárquicos, submetem-se ao controlo de órgãos de tutela e são avaliados pelos cidadãos que é suposto servirem.” (Montalvo, 2003 - pág. 158 e 159).

Segundo a lei, é atribuição das autarquias locais o que diz respeito aos interesses próprios, comuns e específicos das populações respectivas. Assim, não faria maior sentido entender se a satisfação dos munícipes (os interessados e receptores do trabalho das autarquias locais) se liga positivamente à certificação da qualidade, ou seja, saber se o facto de um município ser certificado na qualidade resulta em maior satisfação dos seus clientes.

Deve-se ainda especificar os períodos da Administração Pública Local mais recentes, focando a importância que o Governo dá e estratégias que implementa ao nível da qualidade. É precisamente o trabalho que a autora Nolasco (2004) faz e que se passa agora também a explicitar.

Esta autora divide, segundo o critério da importância que a qualidade tem nos programas de governo, em 3 períodos distintos: de 1974 a 1985, de 1985 a 1995 e de 1995 a 2004 (ano em que a obra foi publicada). Ao longo destes 3 períodos denota-se uma grande evolução no que toca ao tema da qualidade.

Durante o primeiro período, a qualidade não constitui, de modo algum, um vector estratégico. As atenções focavam-se na descentralização de poder e competências, na estrutura funcional da organização e nos funcionários públicos. Ainda assim, compreende-se que as tentativas de desburocratização dos serviços, da racionalização e simplificação dos métodos e processos tenham contribuído para a melhoria da qualidade na Administração Pública. Neste período, durante o IX Governo Constitucional, surgiu pela primeira vez a preocupação com a satisfação das necessidades dos utentes e com o reconhecimento dos seus direitos, pretendendo, para este fim, melhorar e valorizar os serviços de atendimento e de informação ao público.

O período de 1985 a 1995 é demarcado pela adopção de um movimento chamado *New Public Management*. As estratégias promulgadas por esta reforma incidem na mudança de estruturas, de métodos e processos de trabalho e também ao nível da cultura organizacional.

Em 1986 criou-se o Secretariado para a Modernização Administrativa com a missão de promover a inovação e modernização, impulsionando a preocupação com a qualidade dos serviços, especificamente no que se refere à relação entre cidadão e organização (Sousa, 2007). Assim, e pela primeira vez, a qualidade é vista como aposta nas reestruturações. A qualidade é medida pela ausência de erros, atrasos ou reclamações.

Ainda assim, os resultados da implementação não foram de acordo com as expectativas, sobretudo devido a pouca participação e preocupação de funcionários e líderes.

Finalmente, no 3º período, a qualidade tem um papel de destaque nos programas de governo. Também o próprio entendimento do conceito de qualidade mudou, adoptando-se nesta altura a posição da EFQM (European Foundation for Quality Management), tendo assim em conta, não só os clientes ou a organização, mas todas as partes interessadas (*stakeholders*). Foi, em 1999, instituído o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, objectivando a certificação da qualidade dos serviços, também de acordo com a EFQM que define a qualidade como uma filosofia de gestão para a

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

eficácia e eficiência dos serviços, passando pela desburocratização e simplificação de processos, tendo em vista a satisfação das necessidades do cidadão.

A Direcção Geral da Administração Pública tem vindo, desde 2002, a promover a utilização da ferramenta CAF (Common Assessment Framework) como modelo de auto-avaliação no que toca aos principais aspectos de uma gestão pela qualidade total nos serviços, envolvendo todas as partes interessadas, satisfazendo as suas necessidades, também ao nível da sociedade (Nolasco, 2004; Sá & Sintra, 2008).

É ainda de notar, no que se refere à estrutura da Administração Pública e da gestão autárquica, a comparação que Montalvo (2003) faz entre os períodos do Estado Novo e do 3º Estado. Conforme este autor, o primeiro período rege-se mais por uma estrutura organizacional simples (remontando à terminologia de Mintzberg) e o segundo por uma estrutura divisionalizada. Uma estrutura simples, normalmente prevalece em organizações jovens e pequenas, que usam tecnologia simples, situadas em contextos simples e dinâmicos (talvez não fosse o caso). O seu elemento fundamental é o Vértice Estratégico (neste caso, presidentes e vereadores) que exerce uma supervisão directa sobre o trabalho do Núcleo Operacional (os funcionários estão subordinados à inspecção por parte dos órgãos municipais mais elevados e com maior qualificação, e até dos ministérios) e centraliza em si o poder de decisão (aquilo a que se chama centralização vertical, tal como vimos anteriormente). Ainda assim os chefes de secretaria, que não se reviam propriamente numa Linha Hierárquica, eram quem tomava o estatuto de gestores administrativo, financeiro, de pessoal, etc., deixando para o Vértice apenas a parte política do trabalho. Esta estrutura, por não ser flexível, deixou de ser adequada, dado a vontade e necessidade de haver uma maior intervenção urbanística e socio-económica da parte dos municípios.

Por outro lado, a estrutura divisionalizada prevalece em organizações de grandes dimensões e antigas (a conjuntura pós-revolucionária estimulou o recrutamento de pessoal em larga escala, e mais qualificado, sem dar atenção às normas a observar e o desdobramento da estrutura dos serviços), situadas em ambientes maioritariamente simples e estáveis; é constituída por unidades, criadas e divididas em função do produto ou do mercado (o que implica que, se uma divisão não for rentável, toda a estrutura fica desestabilizada). Como seria de esperar, a Linha Hierárquica é o elemento fundamental que é responsável pelos pormenores operacionais de cada unidade/divisão. Caracteriza-se pela descentralização do poder e da tomada de decisão e pela estandardização dos resultados. Verifica-se um maior peso da tecnoestrutura e do apoio logístico, donde cada vez mais se recorre à opinião, cada vez mais se interpela a população munícipe para decisões políticas, para a execução de projectos, etc..

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

### 1.3. Gestão e Certificação da Qualidade

“A introdução da qualidade pressupõe assumir de responsabilidades, planificar actividades e disponibilizar alguns recursos. A orientação para a eficiência que os processos de qualidade impõem permite compensar a médio prazo os recursos investidos.” (Alonso, 2007 cit. por Guedes, Rodrigues e Mota, 2011). Os processos de qualidade têm sido identificados como cruciais para o desenvolvimento e melhoria da gestão organizacional e dos seus resultados em vários estudos, como Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín & Tarí (2012).

“A certificação da qualidade não é mais do que o reconhecimento, por uma entidade externa e independente, de que a organização cumpre com uma série de requisitos e exigências consonantes com a respectiva norma da Qualidade pela qual é certificada.” (Brito, 2010, pág. 79).

A gestão da qualidade tem sido prática de inovação (é de notar o estudo feito por Kim, Kumar & Kumar (2012), que mostra como a capacidade de gestão das organizações é preditora da capacidade de inovação, em especial no que toca à identificação de rotinas, estabelecimento de bases de aprendizagem e suporte de actividades inovativas) e modernização nos municípios portugueses e tem sido considerada como ferramenta de solução de problemas que culminam na satisfação dos clientes, tendo sempre em conta o facto de que a cultura onde se insere esta gestão influencia os processos e resultados deste tipo de implementação (Kull & Wacker, 2010). Para que esta satisfação seja condição permanente, os processos de melhoria da qualidade de gestão e o próprio processo de certificação exigem que haja uma evolução gradual que abrange todos os níveis da organização, “cujo sucesso depende da implicação de todos, da capacidade da organização identificar e responder às novas necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade em geral” (Guedes, Rodrigues e Mota, 2011, pág. 146). Aliás, um dos princípios da gestão da qualidade nos quais se baseiam os standards ISO 9001:2008 da International Organization for Standardization, é a atenção, o foco no cliente e na satisfação das suas necessidades, pois, de facto, a organização depende deles e, como tal, deve compreender as suas necessidades e exigências, presentes e futuras, e esforçar-se por exceder as expectativas. Alguns estudos, como Levine & Toffel (2010), mostram como de facto estes princípios e exigências resultam em melhores condições e melhores resultados na organização em que se implementam os standards.

A mesma organização enumera outros princípios para a gestão da qualidade: ter uma capacidade de liderança (que deve dar unidade de propósito e direcção a toda a organização, manter um ambiente interno estável de desenvolvimento e alcance dos objectivos), envolvimento total (a todos os níveis da organização), ter uma abordagem de processo (gerir os

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

recursos e actividades como um processo de maneira a atingir o resultado desejado mais eficientemente), ter uma abordagem sistémica da gestão (identificar, compreender e gerir os processos interrelacionados como um sistema complexo), ambicionar uma melhoria contínua, tomar decisões baseando-se na análise dos factos, e manter relações interdependentes com fornecedores e outras entidades, que criem valor para a organização. No fundo, o que se pede aos gestores é que mantenham flexibilidade nos processos, descentralizem o poder de decisão, optimizem recursos e se responsabilizem pelas acções organizacionais.

Guedes, Rodrigues e Mota (2011) apresentam um modelo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade que passo a mostrar.

Figura 1. Modelo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Guedes, Rodrigues e Mota (2011).



Especificando cada parâmetro, as Responsabilidades da Gestão referem-se ao comprometimento com a qualidade (com os seus requisitos, num processo de melhoria contínua, o seu planeamento, comunicação, etc.), atenção ao cliente; a Gestão dos Recursos humanos e técnicos; a Realização do Produto em termos de planeamento, concepção, desenvolvimento e fornecimento, determinação e preenchimento dos requisitos normativos e das especificações do cliente, comunicação com o mesmo; a Medição, Análise e Melhoria, ou seja, assegurar a conformidade da qualidade do serviço, monitorizar e medir a satisfação do cliente e implementar acções de melhoria (correctivas ou preventivas).

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
 Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

Podemos dizer que a qualidade nas autarquias, em especial no que toca ao atendimento e serviços ao cliente, é afectada por factores como o acolhimento e atendimento (pontualidade, atenção, cordialidade, simpatia, etc.), qualidade da informação, confidencialidade quando necessária, comunicação simples e clara, competência no serviço prestado, acessibilidade às instalações, cumprimento de prazos, etc.

## **Capítulo 2 – O Conceito de Satisfação**

### **2.1. Introdução**

Antes de passar a explicações conceptuais de definições, de modelos, etc., há que responder à seguinte questão: para quê medir, analisar ou sequer prestar atenção à satisfação dos clientes?

Segundo Fornell (1992) (e também Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik & Cha, 2001), a avaliação contínua da satisfação do cliente deve ser um pressuposto base para a gestão de empresas e organizações. Actualmente, a maior parte já o faz como forma de garantir os seus clientes. O primeiro exemplo que o fez a nível nacional – foi a Suécia. Neste país criou-se o SCSB, o Barómetro de Satisfação do Consumidor Sueco (em inglês, *Customer Satisfaction Barometer*, CSB), que terá sido estabelecido em 1989, como o primeiro índice nacional de satisfação de clientes, como complemento a medidas de produtividade, e incluiu mais de 30 indústrias e mais de 100 empresas. Segundo este autor, o SCSB mede a qualidade de output experienciada pelo cliente. Este índice é exemplo de um esforço para promover a qualidade e a competitividade, orientadas para um mercado e clientes específicos, das indústrias e empresas suecas.

Com a mesma base surgiu o ACSI (American Customer Satisfaction Index). Este representa um sistema uniforme e independente para avaliar, comparar e melhorar a satisfação de clientes pelas empresas, indústrias, sectores económicos e economias nacionais (Anderson & Fornell, 2000; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, & Cha, 2001; Lopes, Pereira & Vieira, 2009).

Foi introduzido em 1994 e é desenhado para representar a economia nacional como um todo, cobrindo mais de 200 empresas em mais de 40 indústrias nos 10 maiores sectores económicos.

O ACSI mede a qualidade de bens ou serviços tal como é experienciada pelos que os consomem. Está incorporado num sistema de relações de causa-efeito tendo em conta que a satisfação de clientes é o centro, a qualidade percebida, o valor e as expectativas são os antecedentes e a lealdade e a ‘voz’ são os consequentes. Tem como premissa o facto de que

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

nenhuma destas variáveis pode ser medidas directamente, mas sim através de múltiplas medidas. Assenta no objectivo de satisfazer determinadas propriedades de medição como: precisão, validade, confiança, poder preditivo, comparabilidade, cobertura, simplicidade e poder de diagnóstico.

Na Noruega, o NCSB (Norwegian Customer Satisfaction Barometer), introduzido em 1996 e abrangendo mais de 42 empresas em mais de 12 indústrias, era inicialmente idêntico ao ACSI tendo depois acrescentado constructos como a imagem da organização e as suas relações com a satisfação e lealdade, compromisso relacional (com componentes afectivas e calculistas).

O ECSI (European Customer Satisfaction Index), instituído em 2001 em 11 países europeus, 4 indústrias, é outra variante do ACSI. Para além dos constructos que este último já incluía, o ECSI inclui também o constructo da imagem organizacional, mas não os comportamentos de reclamação como consequentes.

Foram, também, entretanto, testados índices semelhantes na Alemanha (Deutsche Kunderbarometer, introduzido em 1992 e inclui mais de 30 indústrias), na Nova Zelândia, Taiwan, Áustria e Coreia.

Se atentarmos à estratégia de uma organização face aos clientes, podemos entender duas frentes (Sousa, 2011): a ofensiva (que se foca em atrair novos clientes) e a defensiva (mais virada para a retenção dos clientes). No entanto, em tempos conturbados, como são os de hoje, uma organização, contextualizada num mercado competitivo de crescimento lento, deve preocupar-se mais com a retenção dos seus clientes. E a melhor forma de o fazer é atingindo a sua satisfação, pois clientes satisfeitos tendem a ser clientes leais (Flint, Blocker & Boutin, 2011; Liao & Li, 2011).

A satisfação de clientes tem impacto directo na rentabilidade da empresa, e, por isso, espera-se que um índice de satisfação seja uma importante fonte de informação, tanto para as próprias empresas, como para accionistas e todas as partes interessadas, sendo outra forma de avaliar o desempenho organizacional sob a óptica do mercado.

Conclui, então, Fornell (1992) que a medida em que a empresa é capaz de satisfazer os seus clientes é indicação da sua saúde geral e perspectivas de futuro.

“Pode considerar-se, então, a satisfação dos clientes como o sistema de feedback mais fiável, considerando que fornece de forma eficaz, directa, significativa e objectiva, as preferências e expectativas dos clientes.” (Grigouridis & Siskos, 2002, cit. por Brito, 2010, pág. 161) Por isso é que a prioridade das organizações deve ser o cliente.

## 2.2. Definição Conceptual

Ainda antes de tentar definir satisfação, há que notar as origens do constructo e a sua evolução histórica.

A origem dos estudos da satisfação esteve na cultura norte-americana, com as perspectivas do marketing, no final dos anos sessenta, altura em que se começaram a aprofundar as investigações sobre o comportamento do consumidor (Sousa, 2011). Segundo este autor, o ponto de partida do interesse em conhecer a natureza, formação e consequências da satisfação do cliente está na análise da influência das expectativas.

A satisfação estava presente nos diagnósticos de mercado em que a satisfação, como sinal de sucesso, seria o ponto de partida para a fidelização do cliente e, por isso, representaria mais vendas.

O pico das investigações sobre este tema deu-se na década de 1980, e focaram o conceito, os seus antecedentes e consequentes, a sua medição, etc. Na década seguinte, este interesse diminuiu, mas continuaram a surgir novas e mais completas abordagens do conceito de satisfação que salientaram o comportamento do consumidor, assim como alguns modelos de explicação do processo de avaliação do desempenho de um produto/serviço, com uma preocupação especial nas consequências desse mesmo juízo.

Denota-se, nas várias obras existentes que não há consenso na definição de satisfação. E não há melhor caracterização deste problema que o que Oliver (2010) disse: “everyone knows what is until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows.” (pág. 13).

De facto, não existe nenhuma definição universal, existe sim uma variedade de definições diferentes que apontam para diferentes constructos, capazes mesmo de se contrariarem (Giese & Cote, 2002). Exemplo dessa inconsistência é o debate sobre se a satisfação é um processo de avaliação (como dizem os autores Fornell 1992; Oliver, 1981, cit. por Westbrook & Oliver, 1991 e por LaBarbera & Mazursky, 1983; Day, 1984; Westbrook, 1987; Swan, Trawick & Carrol, 1982; Hunt, 1977, cit. por Sousa, 2011; Oliver, 2006) ou se se trata de uma consequência ou resultado dessa avaliação (como se pode ver em Halstead, Hartman & Schmidt, 1994; Mano & Oliver, 1993; Oliver, 2010; Tse & Wilton, 1988; Cadotte, Woodruff & Jenkins, 1987; Churchill & Surprenant, 1982) e, dentro desta última hipótese, se é resposta cognitiva, afectiva ou até mesmo comportamental.

Do primeiro conjunto Swan et al. (1982), a satisfação é tida como uma avaliação consciente ou um juízo cognitivo, realizada durante ou depois do consumo, que o desempenho de um produto foi relativamente bom ou mau ou que o produto era adequado ou desadequado para o seu propósito; e que envolve afectos ou sentimentos em relação ao mesmo produto.

Na publicação de Fornell (1992) é-nos apresentada uma definição simples em que a satisfação é, num espaço de tempo pós-compra, uma avaliação geral desse mesmo processo, diferenciando-se do conceito de atitude, ao que Oliver (1981; cit. por Westbrook & Oliver, 1991 e por LaBarbera & Mazursky, 1983) ainda acrescenta que se trata de um estado psicológico de avaliação da surpresa associada à aquisição de um produto ou à experiência de consumo, que junta a emoção às expectativas desconfirmadas.

Day (1984) mostra como a satisfação é uma resposta ou juízo avaliativo pós-escolha, durante o consumo, relativo a uma selecção de compra específica e à discrepância percebida entre as expectativas e o desempenho real do produto. Mostra também como a satisfação, apesar de ter sido muito vista como uma atitude (constructo associado, mas não incluído no processo de avaliação), deve ver-se como uma emoção, pois uma atitude é mais estável no tempo e a satisfação, uma emoção, não pode existir antes da experiência do consumo.

Segundo Hunt (1977, cit. por Sousa, 2011), a satisfação corresponde a um juízo ponderativo entre a experiência, que resulta de processos cognitivos, integrando os elementos afectivos (trata-se da avaliação de uma emoção e não a emoção propriamente dita).

É também em Oliver (2006) que podemos encontrar uma definição que liga os elementos cognitivos aos emocionais. Assim, satisfação é a resposta de realização do consumidor; é um juízo de que um produto ou serviço – elemento cognitivo –, ou as suas características, proporcionou um nível de realização agradável (que dá prazer, reduz dor ou resolve um problema) – elemento emocional – relacionado com o seu consumo, incluindo níveis acima ou abaixo dessa realização. É, portanto, um fenómeno pós-experiencial, resultante de processos comparativos. Ainda este autor distingue vários conceitos inerentes à sua definição: disposições emocionais (como sentimentos de natureza não cognitiva), qualidade (juízo cognitivo que sumariza os elementos excepcionalmente bons ou maus do produto), valor (juízo que compara o que se recebe com o que se gasta) e atitude (juízo relativamente estável sobre se um produto tem propriedades desejáveis ou não).

Temos ainda, e por último neste conjunto, Westbrook (1987) distingue satisfação de crenças cognitivas acerca do desempenho do produto e de respostas afectivas aos resultados. Assim, não se trata do facto de uma experiência de consumo ser ou não agradável, mas sim de uma avaliação, durante o próprio processo de consumo, se a experiência ocorreu ou não de acordo com o esperado (comparação do desempenho real com as expectativas – processo da desconfirmação).

Do segundo grupo, Churchill & Surprenant (1982), vêem a satisfação como um resultado que serve como ligação entre o processo que culmina na compra e consumo e o fenómeno de pós-compra como mudanças de atitude, compra repetida ou lealdade à marca (também Nam, Ekinci e Whyatt, 2011); resulta da comparação que a pessoa faz das recompensas com os custos, relativamente a consequências antecipadas. Operacionalmente é semelhante a uma atitude, uma vez que pode ser avaliada como um somatório de satisfações relativamente a vários atributos.

Cadotte et al. (1987), ao explorarem o paradigma da confirmação-desconfirmação, o que, só por si, já implica uma comparação entre o desempenho real do produto e as expectativas prévias, conceptualizam a satisfação como sendo um sentimento desenvolvido a partir de uma avaliação da experiência de uso/consumo.

Tse & Wilton (1988) afirmam que a satisfação é uma resposta à avaliação da discrepância percebida entre expectativas prévias e o desempenho real percebido e que é influenciada por standards comparativos de experiências anteriores e pela sua desconfirmação.

Halstead et al. (1994), por outro lado, refere que a satisfação se deve distinguir do processo cognitivo da desconfirmação, já que se trata de uma resposta afectiva que resulta da comparação do desempenho com um determinado standard, expectativa, ideal ou norma.

Quanto a Mano & Oliver (1993), a satisfação é definida como um produto, como uma atitude pós-consumista em relação a um juízo avaliativo que varia ao longo de um contínuo de favorabilidade ou desfavorabilidade (Westbrook & Oliver, 1991).

Finalmente, Oliver (2010), opta por dizer que a satisfação é a resposta de realização (isto implica que a pessoa tenha já um objectivo e um standard comparável); é um juízo de que um produto ou serviço ou os seus atributos propiciaram um nível agradável de realização relacionado com o consumo.

Curiosamente, e por outro lado, Westbrook (1980) é dos poucos autores que refere, em simultâneo, o elemento cognitivo da satisfação (como processo de avaliação) e o elemento afectivo (sentimento subjectivo em relação ao desempenho do produto) como integrantes e definidores do conceito de satisfação.

É de acrescentar ainda alguns autores que não se encaixam neste debate de dois polos (como processo cognitivo de avaliação ou como resultado da avaliação, através de um processo mais afectivo-emocional). É o caso de Oliver (1992) que investigou se a satisfação se tratava de uma emoção e concluiu que esta se trata de um fenómeno de atribuição coexistente com outras emoções referentes à experiência de consumo.

Oliver & Swan (1989), assim como Bearden & Teel (1983), não apresentam definições conceptuais para a satisfação, como afirmam Giese e Cote (2002). No primeiro, a satisfação é vista como função de justiça, preferência e desconfirmação; no segundo, como função das expectativas e é operacionalizada como crença atributiva do produto.

Sousa (2011), acaba por, na sua definição, não se ancorar em nenhuma das duas perspectivas apresentadas. Antes, define a satisfação como tendo uma natureza psicológica, conseqüente à prestação de um serviço e que pode ser vista como avaliação cognitiva ou como resposta emocional (aqui acaba também por não tomar propriamente uma posição, apenas referindo-se ao problema da definição). Refere que a satisfação é um estado cognitivo e emocional transitório, resultante de uma experiência, única ou acumulada, em relação a um serviço ou consumo/utilização de um produto, que um cliente satisfeito crê ter sido positiva, facilitando a hipótese de continuação e prolongação da relação do cliente com a organização. Tem, portanto, um carácter relativo e subjectivo, uma vez que se trata de uma comparação entre a percepção do desempenho da prestação do serviço e o padrão de referência inicial.

Pode-se depreender daqui que estas (in)definições trazem problemas para a investigação. Como se deve seleccionar a definição apropriada para um determinado estudo? Como operacionalizar a definição (qual o papel das expectativas)? Como se podem interpretar, generalizar e comparar resultados empíricos se as definições do mesmo constructo são diferentes? Como desenvolver medidas válidas deste constructo? Estas questões afectam a estrutura básica da investigação e testar de teorias.

Repare-se ainda que os vários autores supracitados usam diferentes nomenclaturas da satisfação no que toca ao sujeito, isto é, uns apontam para a satisfação do consumidor, outros para o cliente – nomenclaturas que acabamos por entender como semelhantes, sem diferenças significativas para a compreensão do constructo, mas que indicam uma clara preferência das áreas de estudo e investigação. Lembre-se, então, que a maior parte da bibliografia se enquadra na área do marketing e não da psicologia, como gostaríamos que fosse.

Neste estudo, relativamente a este ponto, assume-se como designação, satisfação do cliente, já que o cliente, como utilizador, é o agente principal na prestação de serviços das câmaras municipais e nas práticas de gestão da qualidade.

Apesar de não se poder aqui encerrar uma definição unificada, genérica ou global, é necessário que, para que a investigação possa chegar a conclusões válidas, se opte por uma perspectiva adaptada ao trabalho em questão, a fim de dar uma estrutura base ao mesmo.

Seguir-se-á a opinião de Feijóo, Caro, Gil & Quintana (2005) que o processo implicado na satisfação tem uma dupla face, isto é, que tanto a perspectiva cognitiva como a afectiva estão presentes no processo e trabalham em conjunto.

Adopta-se nesta investigação a postura de que, apesar de estarem sempre os dois elementos (cognitivo e afectivo) presentes na formação da satisfação, é o segundo que define a satisfação. Aderimos então às conclusões de Giese & Cote (2002) que limitam a satisfação a uma resposta afectiva sumária de intensidade variável, que se reflecte como resultado holístico de avaliação, que se foca no objecto de estado do cliente e existe num determinado e limitado espaço temporal, a serem definidos pelo investigador, num determinado contexto. Neste caso, será a satisfação como resposta afectiva global, baseada no uso dos serviços da câmara municipal e seus atributos e que resulta de processos psicossociais cognitivos e afectivos, sujeitos a mudanças a cada utilização (Brito, 2010).

### **2.3. Modelos Explicativos da Satisfação**

Muitos dos modelos que fornecem explicações do conceito de satisfação podem considerar-se modelos cognitivos ou modelos afectivo-cognitivos.

Segundo Feijóo et al. (2005), os primeiros vêem o ser humano do ponto de vista do processamento de informação, como ser racional que analisa e avalia determinados aspectos de um produto/serviço, e a satisfação como uma avaliação cognitiva. Neste conjunto são de destacar o modelo da confirmação de expectativas, os modelos que se baseiam na teoria da equidade e modelos baseados na teoria da atribuição causal.

Os segundos consideram que o indivíduo nem sempre se comporta racionalmente, mas cujas decisões e avaliações podem ser influenciadas pelas emoções experienciadas.

#### **2.3.1. Modelo da confirmação de expectativas**

Este paradigma/modelo concebe a satisfação como resultado de uma comparação entre a realidade percebida pelo cliente e um determinado standard de comparação (como as expectativas, normas, etc.) (Brady & Cronin, 2001).

Assim, envolve a identificação de uma série de expectativas que podem levar a uma decisão de compra que pode ser avaliada pela confirmação ou desconfirmação das expectativas, determinante da satisfação (Prakash & Lounsbury, 1984).

Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), expectativas do cliente podem definir-se como crenças pré-juízo acerca de um serviço/produto que servem de ponto de partida, de referência, para o juízo do desempenho do mesmo serviço/produto.

Conforme Prakash & Lounsbury (1984), Prakash (1984) e Zeithaml et al. (1993), as expectativas podem ser de três tipos: expectativas de previsão (crenças sobre a probabilidade de determinado desempenho do produto/serviço ou dos seus atributos, que podem ser formadas a partir de experiências anteriores); expectativas normativas (ideais ou standards de desempenho desejado que satisfaça totalmente o cliente, não apenas de acordo com as suas expectativas); expectativas comparativas (expectativas de desempenho desejado comparadas com expectativas em relação a outras marcas do mesmo produto/serviço).

A investigação de Ruyter, Bloemer & Peeters (1997) identifica como funções directas determinantes da desconfirmação e também das percepções, a qualidade do serviço e a satisfação com o serviço.

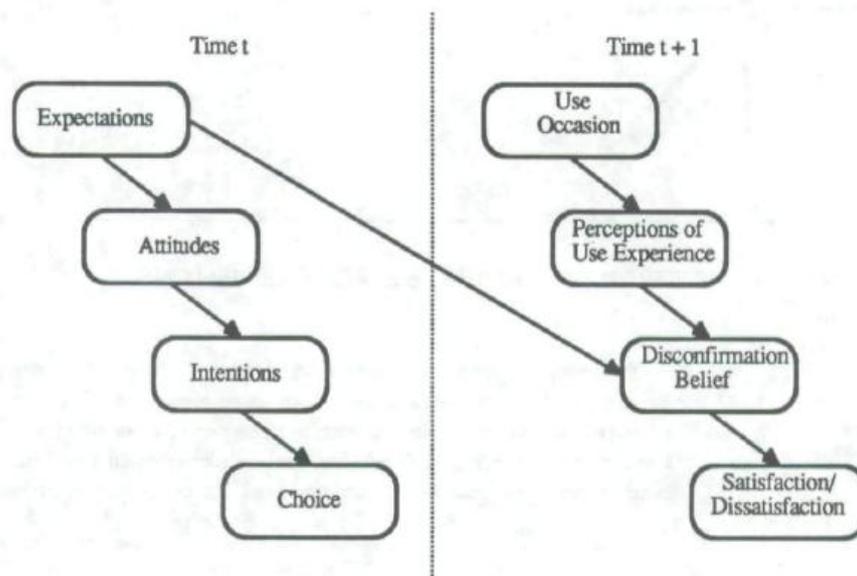
De acordo com as obras dos autores supracitados (e também Oliver, 2006), a avaliação do desempenho de um produto/serviço deve ser baseada numa multiplicidade de standards, não se reduzindo a um dos tipos mencionados.

A diferença entre as expectativas pré-compra e as avaliações pós-compra é que representa o constructo da desconfirmação.

Há confirmação quando o desempenho do produto/serviço é igual ao inicialmente esperado; há desconfirmação negativa quando esse desempenho é mais baixo que o esperado, gerando insatisfação; e desconfirmação positiva quando o desempenho é mais elevado que o que se espera anteriormente, gerando satisfação (Oliver, 1980 cit. por Sousa, 2011; Oliver, 2006).

Feijóo et al. (2005) explica como este modelo simples foi evoluindo ao longo do tempo e ao qual se foram acrescentando variantes, nas quais o cliente avalia o desempenho real, não só comparando com as suas expectativas prévias, mas também com os seus standards pessoais de adequação e adaptação da realidade (efeito de assimilação).

Figura 2. Modelo Conceptual do Processo de Desconfirmação de Expectativas (Cadotte et al., 1987)



### 2.3.2. Modelos baseados na teoria da equidade (Adams, 1965)

A justiça da equidade tem as suas raízes no sentido de proporção, isto é, aquilo que o cliente, neste caso, gasta (os custos de recursos) devem ser recompensados com resultados e benefícios na mesma proporção (outputs na mesma proporção que os inputs).

Estes modelos baseiam-se em estudos da década de 1970 que concluíram que a equidade e a injustiça influenciam a satisfação (Oliver & Swan, 1989; Bagozzi, 1974; Huppertz, Arenson & Evans, 1978; Oliver & DeSarbo, 1988).

O problema destes estudos é que não responderam a algumas questões como: que características dos custos e benefícios estão presentes na transacção; nem tomaram a devida atenção às diferenças na interpretação do conceito de equidade e injustiça (Feijóo et al., 2005).

Enquanto o modelo anterior usa como standard de comparação o conjunto de expectativas, este usa como standard o conjunto custos-benefícios. Aqui, o conceito de resultados dá-se na justiça (e não na confirmação ou desconfirmação de expectativas) e tem natureza interpessoal (e não intrapessoal, como no caso anterior), já que a sua avaliação inclui a implicação e envolvimento dos outros na transacção. Não se trata de considerar apenas os benefícios que o cliente recebe, mas também os que o prestador recebe a partir desta relação de troca, isto é, este tipo de modelo acrescenta uma nova dimensão da satisfação: a satisfação interpessoal em que os resultados que o cliente recebe são sempre avaliados em relação aos

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

de outras entidades envolvidas na transacção (Oliver & Swan, 1989; Zeng, Yang, Li & Fam, 2011).

Bagozzi (1974) sugere que os clientes se poderão comparar, durante a transacção, numa lógica de equidade, ao outro sujeito na relação (como a pessoa que atende o cliente), ou a outros clientes, ou ainda a entidades organizacionais que possa estar incluída no processo.

### **2.3.3 Modelos baseados na teoria da atribuição causal (Heider, 1958)**

A teoria da atribuição causal baseia-se no facto de que os seres humanos atribuem causas (internas ou externas) aos erros e virtudes que encontram na experiência de consumo e que influenciam a satisfação. Essa atribuição que os clientes fazem, essa explicação, deve-se, por um lado, à percepção que o indivíduo tem da realidade (processo cognitivo) e, por outro, à protecção da sua auto-estima (processo motivacional de distorção da realidade – atribuir causas internas quando o resultado é bom, ou atribuir causas externas quando o resultado é mau) (Weiner, 1985). O mesmo autor refere três propriedades de uma causa: *locus*, estabilidade e controlabilidade. Estas têm consequências psicológicas ao nível do afecto e das expectativas, sendo que a primeira foi identificada como a dimensão de atribuição dominante para a satisfação, especificamente, o *locus* de causalidade interno (Weiner, 1978 e Folkes 1984, citados por Oliver & DeSarbo, 1988), ou seja, os resultados positivos atribuídos a causas internas trazem maior satisfação ao cliente do que se forem atribuídos a causas externas.

Esta teoria permite a compreensão de como os clientes respondem aos fracassos do serviço. Prediz que a causa percebida para esse fracasso influencia o nível de satisfação, assim como o próprio fracasso (Hocutt, Chakraborty & Mowen, 1997).

Se for esperado que os antecedentes sejam os mesmos em relação a uma experiência anterior, então é de esperar que os consequentes, os resultados, sejam também idênticos à experiência anterior, podendo, assim, antecipar-se o sucesso ou insucesso da transacção (Weiner, 1985).

### **2.3.4. Modelos afectivo-cognitivos**

Estes modelos pretendem complementar o conceito, desenvolvido nos anos 90, da satisfação como emoção em associação aos processos cognitivos.

Tendo como afecto o fenómeno genérico que inclui aspectos que o influenciam, como a avaliação, as preferências e as emoções, observa-se que, durante o consumo de um produto, surgem sentimentos diferentes que alteram o juízo da satisfação.

Implica isto que os processos emocionais e cognitivos não são independentes, mas ligam-se na explicação da satisfação.

Existem com certeza outros modelos de explicação, mas optou-se por estes, por parecem mais relevantes para o estudo presente. No próximo capítulo referir-se-á e explicar-se-á um outro modelo de grande relevância também para a compreensão do papel das expectativas na satisfação, mas que se encaixa na temática da qualidade de serviços – o modelo conceptual da qualidade de serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

### **Capítulo 3 – Satisfação e Qualidade de serviços**

#### **3.1. Relação entre os dois conceitos**

Visto que esta investigação se centra no sector autárquico de administração de local, teremos de nos focar também na qualidade de serviços e neste domínio há que saber distinguir qualidade de satisfação de clientes, apesar da sua ligação estreita.

Para que as câmaras possam obter a certificação de qualidade segundo a norma ISO 9001:2008, esta exige das organizações um enfoque no cliente – nas suas necessidades, exigências e expectativas. Como tal, a satisfação, sendo um resultado do desempenho da organização face ao que o cliente pede, é o melhor meio para avaliar a gestão da qualidade da prestação do serviço de uma organização. Por outro lado, a qualidade de um serviço também garante que o cliente fique satisfeito e, como tal, torna-se factor antecedente determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização (Halstead et al., 1994; Ruyter, Bloemer & Peeters, 1997; Chand, 2010).

Já que a qualidade do serviço é percebida pelo cliente e implica também comparações do desempenho real com expectativas e outros standards pessoais do cliente, importa referir que a qualidade, como percepção, varia de acordo com o cliente e as suas características.

Segundo Reeves & Bednar (1994), há quatro perspectivas do conceito de qualidade de serviços a considerar: a qualidade como excelência (as organizações devem esforçar-se por ter o melhor dos desempenhos), qualidade como ajuste às especificações (quantifica a qualidade, estandardizando e especificando as normas de produção), qualidade como valor (não existe o melhor serviço, em sentido absoluto e generalizado, mas pode definir-se o melhor que cada organização pode fazer para cada cliente, dependendo de vários aspectos e características importantes), e qualidade como satisfação das expectativas dos clientes (baseia-se na percepção dos clientes e nos seus juízos). É sobretudo a partir desta última perspectiva que nos baseamos para esta investigação.

Um serviço é uma actividade dirigida ao cliente, com uma série de características distintivas em relação aos produtos, desde o seu carácter intangível, à inseparabilidade entre a sua produção, distribuição e consumo, à sua heterogeneidade e variabilidade, precibilidade, ao facto de não se tratar de uma transacção de propriedade e de obrigar a uma relação interpessoal no atendimento (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml, 1981; Brito, 2010).

Uma vez que não se tratam de objectos ou bens físicos, torna-se difícil uniformizar especificações precisas de manufactura. A maior parte dos serviços são intangíveis, não podem ser contados, testados, inventariados nem verificados antes da venda para assegurar a sua qualidade. Por isto mesmo, pode ser difícil para os gestores perceber como é que os seus clientes percebem e avaliam a qualidade dos serviços. As características de um serviço, ao contrário de um objecto, variam de caso para caso, são heterogéneas, consoante o produto, o atendimento, etc. Não se pode separar os processos da produção do consumo. Ao passo que os bens tangíveis são produzidos, vendidos e depois consumidos, os intangíveis são primeiro vendidos e depois, simultaneamente são produzidos e consumidos. Já que a produção destes bens intangíveis é um processo influenciado pelo consumidor e pelas suas exigências, o desempenho e a qualidade são afectados. Assim, a qualidade do serviço prestado depende não só do desempenho do prestador, mas também do consumidor – na interacção entre os dois.

Depois de recolherem a informação de vários outros autores, Parasuraman et al. (1985), resumem as conclusões mais preponderantes acerca do tema: a qualidade de serviços é mais difícil de avaliar para o consumidor do que a qualidade de bens tangíveis (precisamente pela falta de pistas tangíveis); as percepções de qualidade resultam de uma comparação entre as expectativas do cliente e a prestação do serviço; as avaliações da qualidade de um serviço são baseadas, não só no resultado, mas também no processo.

Neste sentido, a qualidade de um serviço acaba por, devido às características anteriormente mencionadas, ser definida pelo próprio cliente, na sua percepção subjectiva da realidade e do desempenho, tendo em conta experiências, expectativas e standards pessoais em causa.

Assim, e segundo Brito (2010), a qualidade de serviços deve ser compreendida como uma atitude em relação ao serviço; como o grau em que a experiência com um serviço satisfaz ou não as necessidades e expectativas do cliente. Por isto mesmo é que a orientação para o cliente se torna importante para entender as tais necessidades e expectativas de cada cliente e tentar de algum modo satisfazê-las (Chand, 2010).

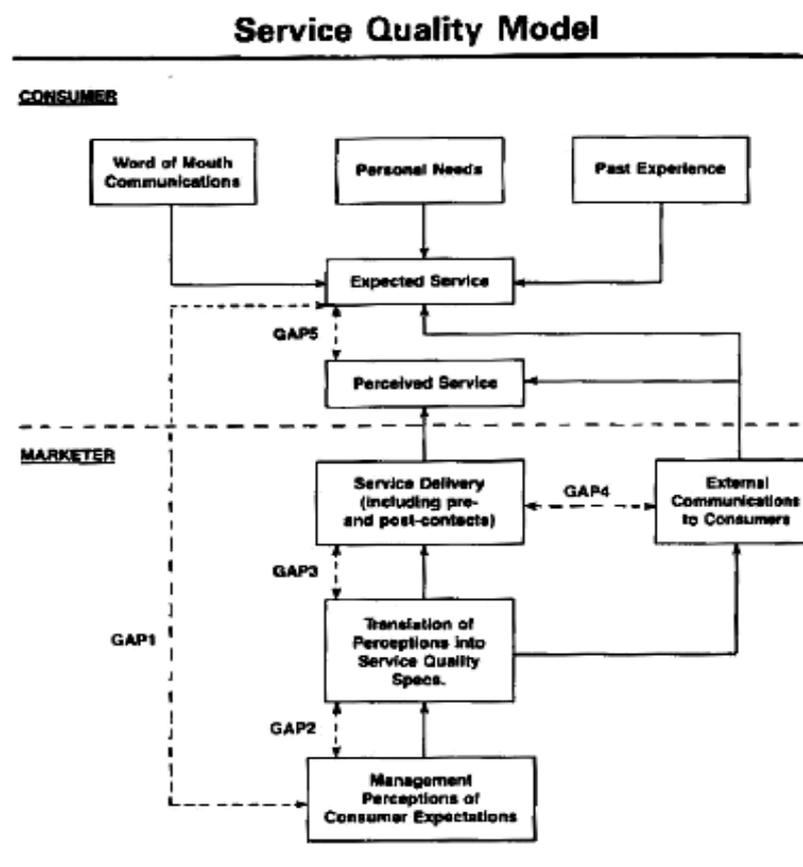
### 3.2. Modelo Conceptual da Qualidade de Serviços

Em 1985, Parasuraman et al. apresentam um modelo conceptual da qualidade de serviços onde comparam o serviço experimentado e o serviço esperado a partir da perspectiva do cliente, dando resultado a um determinado grau de satisfação, critério para a qualidade.

Os autores realizaram um estudo exploratório qualitativo em 4 serviços diferentes para investigar o conceito de qualidade de serviço e desenvolver o modelo conceptual. Constituíram *focus groups* com consumidores e entrevistas com gestores de vários serviços mais ou menos tangíveis.

A figura que se segue resume as conclusões mais importantes a que os autores chegaram acerca do conceito de qualidade de serviços e dos factores seus influenciadores.

Figura 3. Modelo de Qualidade de Serviço (Parasuraman et al., 1985).



Uma das primeiras conclusões a que chegaram foi que havia uma série de discrepâncias entre as percepções que os gestores têm da qualidade do serviço e as tarefas associadas à prestação do serviço. Estas discrepâncias

podem tornar-se nos maiores obstáculos na prestação de um serviço visto como de alta qualidade pelos consumidores.

A primeira discrepância (GAP1) funda-se entre as expectativas do consumidor e a percepção que o gestor tem das mesmas no que toca, sobretudo, à confidencialidade e segurança na prestação do serviço e ao tamanho da organização. Em suma, já que a qualidade do serviço é avaliada pelo consumidor, é a percepção do gestor que tem de ir ao encontro das expectativas e necessidades do consumidor, logo, é na percepção do gestor que surgem as discrepâncias (muitas vezes falhas).

A segunda disparidade (GAP2) sucede na tradução da percepção dos gestores do que são as expectativas do consumidor em especificações da qualidade do serviço, devido, por um lado, a restrições que impedem os gestores de ir ao encontro ou exceder as expectativas dos consumidores e, por outro, à falta de comprometimento a uma gestão da qualidade total.

A seguinte divergência (GAP3) retrata a discrepância entre as especificações do serviço e a prestação do mesmo. Aqui entra o desempenho, que não se pode standardizar, do colaborador prestador de serviços que, no contacto pessoal com o consumidor, nem sempre faz tudo de acordo com o que a organização lhe pede.

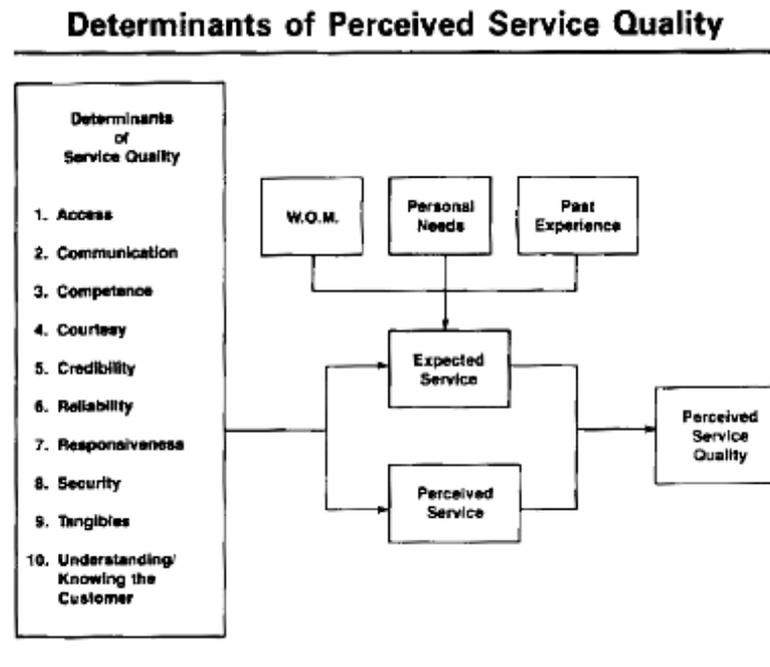
Também as expectativas criadas pela comunicação externa, como é a publicidade, podem não corresponder àquilo que a organização na realidade oferece ou pede e, assim, alterando (diminuindo ou mesmo aumentando) a qualidade percebida pelo consumidor (GAP4).

Finalmente, pode existir uma discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido (GAP5). Um dos grandes objectivos de uma organização é ir ao encontro de ou exceder as expectativas do consumidor. Esta última é uma função de todas as outras anteriores.

Todas estas discrepâncias vão, obviamente, influenciar e afectar a qualidade percebida do serviço prestado, favorável ou desfavoravelmente.

Estes autores ainda categorizam os critérios usados pelos consumidores para avaliarem a qualidade dos serviços prestados, ao que chamam os 10 determinantes da qualidade de serviços: confiança, responsividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade.

Figura 4. Determinantes da Qualidade de Serviço Percebida (Parasuraman et al., 1985).



Esta segunda imagem reflecte mais pormenorizadamente que a qualidade de serviço percebida é o resultado da comparação que o consumidor faz entre as suas expectativas e a percepção da prestação do serviço. A importância que os 10 determinantes anteriores têm em moldar as expectativas do consumidor pode ser diferente da importância que têm na percepção da prestação.

Mais tarde, os mesmos autores, numa outra obra (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), concluem numa nova investigação que estes 10 determinantes acabam por se reduzir a cinco: factores tangíveis, responsividade, empatia, fiabilidade e segurança. O que esta investigação pretendia era desenvolver um instrumento, a escala SERVQUAL, para medir a percepção do cliente perante a qualidade do serviço, através dos determinantes encontrados.

## **II – Metodologia**

### **Capítulo 1 – Objectivos**

O objectivo fundamental desta tese centra-se no estudo empírico que procura contribuir para uma questão cada vez mais referida neste âmbito, pretendendo entender a influência da gestão da qualidade, em especial os processos de certificação da qualidade, na competitividade da administração pública local, do ponto de vista de um dos seus indicadores, a satisfação do cliente. Serão analisadas e demonstradas as diferenças significativas da satisfação dos clientes em função de um conjunto de características das Câmaras Municipais, como a detenção ou não da certificação de qualidade, dimensão populacional, dimensão de colaboradores, região de localização e departamento organizacional. Os dados que servirão de amostra para este estudo foram recolhidos a partir do questionário QSM-S.

### **Capítulo 2 – Amostra**

#### **2.1. Contextualização**

Antes de passar à caracterização da amostra propriamente dita que serviu de base para este estudo, é de referir que o mesmo se realizou no seguimento de uma investigação prévia iniciada por Brito (2010) e, como tal, toda a análise incide sobre dados recolhidos entre Maio de 2008 e Fevereiro de 2009 pela mesma investigadora. Este estudo apenas analisa os dados recolhidos sobre a satisfação dos munícipes, tanto em câmaras certificadas como em câmaras não certificadas. Ainda assim, é importante mencionar todo o trabalho prévio de recolha e tratamento da amostra total, no que se refere a procedimentos administrativos da recolha e processos de validação do questionário não publicado QSM-S.

A amostra foi recolhida a partir das respostas ao questionário QSM-S (que mais tarde descreverei) dos munícipes, clientes de todas as Câmaras Municipais de Portugal e, portanto, distribuídas geograficamente segundo a Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS II – define as unidades territoriais administrativas existentes nos Estados-Membros que designa uma zona geográfica em relação à qual existe uma autoridade administrativa competente para tomar decisões administrativas ou estratégicas, ao abrigo do quadro jurídico e institucional do Estado-Membro) – distribuídas pelas regiões do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

Outros três pontos foram de elevada importância para a recolha da amostra: a dimensão dos Municípios (pequena com população menor ou igual a 20 000 habitantes, média com população maior que 20 000 habitantes

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

e menor ou igual a 100 000 habitantes, e grande com população maior que 100 000 habitantes), a dimensão das Câmaras Municipais (pequena com número de colaboradores menor que 150, média com número de colaboradores entre 150 e 500, e grande com número de colaboradores maior que 500), e ainda a Certificação da Qualidade (nível de certificação da qualidade obtido pelas Câmaras Municipais – com certificação, em processo de certificação e sem qualquer tipo de certificação, nos departamentos do Urbanismo e do Atendimento ao Cliente).

## 2.2. Caracterização

Para este estudo, recorreremos ao *design* de investigação não experimental ou correlacional, desejando conhecer a relação entre variáveis (sem estabelecer relações causa-efeito, limitação deste *design*), sem a manipulação de variáveis independentes e sem a distribuição aleatória dos sujeitos pelas condições experimentais, uma vez que são os níveis das variáveis independentes que servem de critério para a criação de grupos diferenciados (já verificados no passado – *ex post facto design*), ou seja, não há controlo dos factores classificatórios, das variáveis associadas às diferenças individuais (Alferes, 1997).

Pode-se caracterizar também o tipo de amostragem como não probabilística, ou não aleatória, especificamente, amostragem acidental ou de conveniência, já que é constituída de forma não aleatória com objectivos dirigidos, em que os elementos são seleccionados acidentalmente, por conveniência ou pela disponibilidade dos inquiridos (Alferes, 1997). Um problema surge deste tipo de amostragem é que não se torna possível demonstrar a representatividade da amostra relativamente à população teórica uma vez que a probabilidade de cada elemento da população pertencer à amostra não é igual para todos os elementos (Maroco e Bispo, 2005).

O objectivo deste estudo era recolher o máximo de respostas possível, partindo do número total de Câmaras Municipais de Portugal Continental, 278. No entanto, obteve-se apenas informações de 257, sendo que 21 foram excluídas por falta de resposta ou indisponibilidade para conceder informações.

Visto que um dos núcleos de estudo da investigação inicial era a certificação da qualidade, procurou-se fazer o levantamento das respostas obtidas ao nível da certificação da qualidade. Assim, apurou-se que, das 257 câmaras municipais em estudo, 57 são detentoras de certificação de qualidade, 67 encontram-se em processo de certificação e 133 ainda não têm qualquer tipo de certificação ao nível da qualidade. Depois dos tratamentos iniciais chegou-se à divisão em dois grupos: com certificação e sem certificação de qualidade. Das câmaras municipais com certificação,

examinaram-se quais os principais serviços que são alvo da mesma certificação, concluindo-se pelos serviços de urbanismo, atendimento e de recursos humanos. Sendo que os dois primeiros se encontram directamente ligados à prestação de serviços ao cliente e, portanto, ao tema da satisfação de clientes, foram estes seleccionados como unidades alvo da presente investigação.

Assim, das 257, seleccionaram-se, através de métodos de amostragem probabilística, 40<sup>3</sup> câmaras com certificação de qualidade em pelo menos um dos departamentos de Urbanismo e/ou Atendimento e, através do método do emparelhamento, 41 câmaras sem qualquer tipo de certificação ao nível da qualidade, procedendo-se, no final, a uma amostragem aleatória simples.

Relativamente aos dados organizacionais, a amostra total é composta por 3096 municípios. Desse total, 47% pertencem à região de municípios do Norte, 38.4% do Centro, 6.3% de Lisboa e Vale do Tejo, 4.7% do Alentejo e 3.7% do Algarve (em valores aproximados). Como clientes do departamento do Urbanismo responderam 43.9% e do departamento de Atendimento são 56.1%. Das 40 câmaras com certificação de qualidade há 51% de sujeitos e das 41 câmaras sem certificação há 49%. Em relação à dimensão da câmara quanto ao número de colaboradores, a amostra tem 17.7% sujeitos pertencentes a câmaras de pequena dimensão, 47% de câmaras de média dimensão e 35.3% de câmaras de grande dimensão. Finalmente, 28.4% dos sujeitos pertencem a câmaras de pequena dimensão populacional, 51.9% a câmaras de média dimensão e 19.7% a câmaras de grande dimensão. A Tabela 1 resume estes valores de distribuição de frequências e percentagens.

**Tabela 1.** Características da amostra relativamente aos dados organizacionais

<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Região</b>		
Norte	1454	47
Centro	1188	38.4
Lisboa e Vale do Tejo	195	6.3
Alentejo	144	4.7
Algarve	115	3.7
<b>Departamento</b>		
Urbanismo	1359	43.9
Atendimento	1737	56.1
<b>Certificação de Qualidade</b>		
Com Certificação	1578	51

<sup>3</sup> Inicialmente eram 41 Câmaras com certificação mas 1 não aceitou fazer parte do estudo.

Sem Certificação	1518	49
<b>Dimensão Colaboradores</b>		
Pequena	547	17.7
Média	1456	47
Grande	1093	35.3
<b>Dimensão População</b>		
Pequena	879	28.4
Média	1608	51.9
Grande	609	19.7

### Capítulo 3 – Instrumentos de Medida

Os dados foram recolhidos pelo método de inquérito auto-administrado, com o questionário QSM-S, construído e validado por Brito (2010), e os pedidos de colaboração foram feitos através de contactos telefónicos, correio electrónico e postal a todas as Câmaras Municipais pertencentes à amostra de Portugal.

O QSM-S (Questionário da Satisfação do Múncipe – Satisfação) pretende avaliar a satisfação do município relativamente à prestação do serviço, de atendimento ou de urbanismo, da câmara municipal a que pertence.

Através de uma exaustiva revisão da literatura e da realização de dois *focus groups* (guiados por entrevistas semi-estruturadas) constituídos por especialistas (investigadores e profissionais) e clientes dos serviços das Câmaras Municipais, procedeu-se à construção dos itens destas escalas de medida, para que fosse possível compreender este fenómeno da satisfação do cliente.

Uma versão inicial foi então submetida à análise e julgamento de especialistas, assim como a um estudo-piloto em que se aplicou o instrumento de medida a 29 indivíduos pertencentes à população-alvo (municípios), de maneira a acusar problemas (de incompreensibilidade ou interpretação) que, mais tarde, revelaram uma necessidade de revisão dos itens.

Desta revisão surge a escala final do QSM-S, constituída por 41 itens, numa escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos (1 - nada satisfeito, 2 - pouco satisfeito, 3 - moderadamente satisfeito, 4 - muito satisfeito, 5 - totalmente satisfeito), tendo sido acrescentada a possibilidade de o respondente optar por 6 - não sei responder.

Foram, então, realizados estudos de validação do instrumento através de análises factoriais exploratórias. Para este processo serviu a amostra de

800 munícipes (400 residentes em regiões com câmaras certificadas e 400 residentes em regiões com câmaras não certificadas).

Esta análise foi conduzindo à exclusão de vários itens: os itens 1, 5, 7, 9, 17, 30 e 31 (porque apresentavam uma percentagem de respostas numa única opção superior a 50%), os itens 3, 4, 11, 16, 21, 25, 29, 36, 37, 39 e 40 (já que apresentavam valores de correlação com outras variáveis superiores a .75, bem como uma sobreposição conceptual com os itens retidos).

Ao conjunto restante de itens foi feita uma análise factorial exploratória com rotação *oblimin* e extracção livre de factores, para avaliar a sua estrutura relacional. Os resultados sugerem a retenção de 2 factores. Ainda após esta análise, e com a intenção de se obterem *loadings* factoriais com significância prática (valores superiores a .5), eliminaram-se os itens 12 e 23.

A estes dois factores deram-se os nomes de factor “tangíveis” (cuja pergunta se dirige a manifestações físicas da prestação de serviços ao cliente) e factor “intangíveis” (perguntas dirigidas a manifestações não físicas da prestação de serviços ao cliente). Ao factor “tangíveis” ficaram agregados os seguintes itens: 15 (segurança das instalações), 19 (espaço físico do serviço de atendimento), 26 (conforto das instalações), 27 (mobiliário do serviço de atendimento) e 34 (limpeza e higiene das instalações). Ao factor “intangíveis” agregaram-se os itens 2 (modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários), 6 (confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo), 8 (confiança que o comportamento dos funcionários me inspira), 9 (certeza de que em nenhum outro sítio me serviam melhor), 10 (serviço de atendimento desta Câmara), 13 (prestação dos serviços nos prazos devidos), 14 (esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido), 18 (capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema), 20 (execução dos meus pedidos “bem à primeira vez”), 22 (rapidez com que os funcionários me prestam o serviço), 24 (rigor com que me são prestadas informações), 28 (capacidade dos funcionários comunicarem comigo), 32 (capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”), 33 (clareza das informações que me são prestadas), 35 (atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades), 38 (cumprimento do prometido pelos funcionários) e 41 (capacidade que os funcionários têm de antecipar as minhas necessidades futuras).

Procedeu-se ainda à análise da consistência interna (estimação da homogeneidade dos itens que constituem a escala, em cada um dos fatores e no seu total, querendo maiores correlações entre os itens), de forma a estimar a fidelidade da escala de medida da satisfação, através do coeficiente *alpha de Cronbach*. Todos os itens apresentaram valores superiores ao mínimo recomendado (para os 17 itens “intangíveis”, um valor de .966; para os 5 itens “tangíveis”, um valor de .882), o que significa que a escala mantém as propriedades psicométricas quando aplicada aos sujeitos do estudo.

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

## Capítulo 4 – Procedimentos de Investigação Adoptados

O tratamento estatístico foi feito informaticamente, recorrendo ao programa de tratamento estatístico Statistical Package for the Social Science (SPSS), na versão 20.0 de 2011.

Para recolher e organizar a informação fornecida pelos dados, usaram-se técnicas de estatística descritiva, estatística inferencial (frequências, medidas de tendência central e medidas de dispersão e variabilidade) e a testes estatísticos (teste *t de Student*, *One-Way ANOVA*, teste de *Kolmogorov-Smirnov*, teste de *Levene*, teste de *Games-Howell* e ainda teste GT2 de *Hochberg*), que a seguir descreverei.

Sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes e se desconhecem as respectivas variâncias populacionais, aplica-se o teste *t de Student* para duas amostras independentes, com a variante *two-tailed*, uma vez que não temos uma predição direcionada sobre os resultados (Pestana e Gajairo, 2005; Field, 2005). É o caso das comparações entre a satisfação (variável quantitativa) e as variáveis *certificação de qualidade* e *departamento*, ambas dicotómicas.

Para as restantes variáveis (*região*, *dimensão da população* e *dimensão de colaboradores*), definiu-se a Análise da Variância a 1 factor nominal (*One-Way ANOVA*, *Analysis of Variance*), pois cada uma destas variáveis independentes (VI's) apresenta mais do que 2 níveis ou grupos. Este tipo de análise permite fazer a comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram retiradas amostras independentes aleatórias, isto é, compara as variâncias dentro dos grupos (*within-groups*, ou variância residual) com as variâncias entre os grupos (*between-groups*, ou variância factorial) (Maroco, 2007).

Tanto para o teste *t de Student*, como para a *ANOVA*, os pressupostos a assegurar antes da análise propriamente dita são: independência das observações, normalidade das distribuições e a homogeneidade das variâncias.

### 4.1. Pressupostos

O pressuposto da independência das observações é assegurado pelo *design* de investigação – investigação não experimental, como explicado anteriormente.

Em relação à normalidade das distribuições, o teste utilizado foi o *Kolmogorov-Smirnov*. Fixado o valor de .05 como valor máximo da probabilidade do erro tipo I, ou seja, como valor abaixo do qual se decidiu pela rejeição da hipótese nula, depreende-se que este teste rejeita a normalidade de todas as distribuições, excepto nos grupos da variável

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

Região, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, como se pode verificar na Tabela 1. No entanto, não se torna razão suficiente para assumir a anormalidade e, como tal, excluir a hipótese de continuar o estudo. De facto, Field (2005), assim como Tabachnick e Fidell (2007), referem que, em amostras de grandes dimensões, a probabilidade de denunciar pequenos erros-padrão aumenta e, por isso, aumentam os valores de significância dos desvios à normalidade. Assim, um teste significativo, como é o caso, não diz necessariamente se o desvio à normalidade é suficiente para enviesar os procedimentos estatísticos a aplicar aos dados.

Podemos enunciar o Teorema do Limite Central, que afirma, precisamente, que quando o tamanho da amostra aumenta, a distribuição amostral da sua média aproxima-se cada vez mais de uma distribuição normal, ou seja, a média amostral aproxima-se cada vez mais da média populacional (Maroco e Bispo, 2005; Pestana e Gajeiro, 2003).

Outra maneira de verificar este pressuposto é verificando os valores brutos de simetria e curtose. Maroco (2007) definem valores aceitáveis no intervalo ]-0.5; 0.5[. Se o valor absoluto for superior a 1, trata-se claramente de um desvio à normalidade, mas se for um valor entre 0.5 e 1, numa amostra grande, não é preocupante. Pode-se verificar na Tabela 2 que todos os valores de simetria e curtose apontam para uma distribuição simétrica e mesocúrtica, ou seja, normal.

Os vários gráficos que o programa proporciona (histogramas, diagramas *Normal Q-Q Plots* e *Detrended Q-Q Plots*) mostram também que existe normalidade em todos os grupos.

Desta maneira, já se pode afirmar que nenhuma das variáveis independentes em estudo, em função da variável dependente, satisfação, se desvia significativamente da normalidade. Podemos, então, assumir este pressuposto.

**Tabela 2.** Valores descritivos e normalidade das VI's em função dos níveis da Satisfação.

VD	VI	N	M	DP	Simetria	Curtose	<i>p</i>
<b>Dimensão Col.</b>							
Pequena	Sat. Tang.	547	3.5	.751	-.151	-.079	<.001
	Sat. Intang.		2.996	.777	-.001	-.248	.001
Média	Sat. Tang.	1456	3.314	.735	-.121	.092	<.001
	Sat. Intang.		2.77	.733	.076	-.072	<.001
Grande	Sat. Tang.	1093	3.167	.722	.021	.140	<.001
	Sat. Intang.		2.74	.698	.007	.092	<.001
<b>Dimensão Pop.</b>							
Pequena	Sat. Tang.	879	3.427	.766	-.089	-.201	<.001

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
 Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

	Sat. Intang.		2.952	.79	.023	-.33	<.001
Média	Sat. Tang.	1608	3.31	.735	-.133	.219	<.001
	Sat. Intang.		2.74	.709	.006	.09	
Grande	Sat. Tang.	609	3.066	.67	-.044	-.019	<.001
	Sat. Intang.		2.736	.686	.061	-.053	<.001
<b>Departamento</b>							
Urbanismo	Sat. Tang.	1359	3.27	.713	-.068	.255	<.001
	Sat. Intang.		2.76	.706	.036	.07	<.001
Atendimento	Sat. Tang.	1737	3.316	.763	-.068	-.12	
	Sat. Intang.		2.83	.754	.068	-.14	<.001
<b>Região</b>							
Norte	Sat. Tang.	1454	3.27	.736	-.031	.058	<.001
	Sat. Intang.		2.749	.714	.044	.051	<.001
Centro	Sat. Tang.	1188	3.339	.728	-.041	.06	<.001
	Sat. Intang.		2.853	.757	.055	-.136	<.001
LVT	Sat. Tang.	195	3.187	.85	-.091	-.384	.006
	Sat. Intang.		2.791	.711	.107	-.104	.2
Alentejo	Sat. Tang.	144	3.379	.765	-.405	.045	.002
	Sat. Intang.		2.948	.761	-.197	-.271	.2
Algarve	Sat. Tang.	115	3.237	.717	.150	.460	<.001
	Sat. Intang.		2.713	.699	.431	.663	.2
<b>Certificação</b>							
Certificada	Sat. Tang.	1578	3.37	.749	-.151	.024	<.001
	Sat. Intang.		2.858	.737	.047	.062	<.001
Não Certificada	Sat. Tang.	1518	3.218	.727	.018	.116	<.001
	Sat. Intang.		2.739	.726	.08	-.154	<.001

Quanto ao pressuposto da homogeneidade das variâncias, este foi avaliado pelo teste de *Levene*.

Os resultados mostram que para as variáveis Dimensão Colaboradores em função dos aspectos tangíveis da satisfação ( $F_{(2;3093)}=1.951$  ;  $p=.142$ ), Região, em função dos aspectos tangíveis ( $F_{(4;3091)}=2.162$  ;  $p=.071$ ) e dos aspectos intangíveis da satisfação ( $F_{(4;3091)}=1.096$  ;  $p=.357$ ), e Certificação, em função dos aspectos tangíveis ( $F_{(1;3094)}=3.659$  ;  $p=.056$ ) e dos aspectos intangíveis da satisfação ( $F_{(1;3094)}=.041$  ;  $p=.840$ ), pode-se assumir que existe homogeneidade das variâncias.

Pelo contrário, para as variáveis Dimensão Colaboradores, em função dos aspectos intangíveis da satisfação ( $F_{(2;3093)}=3.865$  ;  $p=.021$ ), Dimensão População, em função dos aspectos tangíveis ( $F_{(2;3093)}=8.676$  ;  $p<.001$ ) e dos aspectos intangíveis da satisfação ( $F_{(2;3093)}=8.758$  ;  $p<.001$ ), e Departamento, em função dos aspectos tangíveis ( $F_{(1;3094)}=12.519$  ;  $p<.001$ ) e dos aspectos

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

intangíveis da satisfação ( $F_{(1;3094)}=7.763$  ;  $p=.005$ ), não se pode assumir o pressuposto da homogeneidade das variâncias.

Este último facto não impede a continuação das análises comparativas, apenas influencia a decisão sobre a interpretação dos dados e escolha de teste de comparações múltiplas, no caso da ANOVA.

#### 4.2. Hipóteses de Investigação

Para os procedimentos subsequentes, de comparação de grupos, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

– Para a variável Certificação, em função dos aspectos tangíveis e intangíveis da satisfação, separadamente,

$H_1$ : a média da amostra de sujeitos de câmaras certificadas não difere significativamente da média da amostra de sujeitos de câmaras não certificadas.

– Para a variável Departamento, em função dos aspectos tangíveis e intangíveis da satisfação, separadamente,

$H_2$ : a média da amostra de sujeitos do departamento do urbanismo não difere significativamente da média da amostra de sujeitos do departamento do atendimento.

– Para a variável Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores, em função dos aspectos tangíveis e intangíveis da satisfação, separadamente,

$H_3$ : as médias das amostras de sujeitos pertencentes a câmaras de dimensão pequena, média ou grande, não diferem entre si.

– Para a variável Dimensão Populacional da Câmara, em função dos aspectos tangíveis e intangíveis da satisfação, separadamente,

$H_4$ : as médias das amostras de sujeitos pertencentes a câmaras de dimensão pequena, média ou grande, não diferem entre si.

– Para a variável Região, em função dos aspectos tangíveis e intangíveis da satisfação, separadamente,

$H_5$ : as médias das amostras de sujeitos pertencentes a câmaras das regiões Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo ou Algarve, não diferem entre si.

#### 4.3. Comparação de Grupos

Como já foi referido anteriormente, as primeiras duas hipóteses apresentadas foram testadas com o *t* de *Student* e as restantes com a *One-Way ANOVA*.

Como a Análise da Variância apenas nos indica se há ou não diferenças significativas. Para perceber entre que grupos existem diferenças, é necessário aplicar testes *Post-hoc*.

A escolha destes testes é implica atenção aos pressupostos da normalidade, da homogeneidade e ainda se o número de sujeitos por grupo em cada variável é equivalente.

Podemos verificar na Tabela 2 que o número de sujeitos por grupo de cada variável (N) não é equivalente. Assim, segundo Pestana e Gajeiro (2005; 2008) e Field (2005), o teste *post-hoc* mais adequado a estes casos é o GT2 de *Hochberg* (teste, no entanto, pouco fidedigno quando as variâncias das populações são muito diferentes). Para os casos em que a homogeneidade das variâncias, como se verificou já anteriormente, não pode ser assumida, o teste *post-hoc* mais adequado é o teste de *Games-Howell*, também robusto a N's diferentes, em amostras grandes.

Especificamente, para as variáveis Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores, em função dos aspectos tangíveis da satisfação, e Região, em função de ambos os aspectos da satisfação, aplicou-se o teste GT2 de *Hochberg*. Para as variáveis Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores, em função dos aspectos intangíveis da satisfação e Dimensão Populacional Câmara, em função de ambos os aspectos da satisfação, aplicou-se o teste de *Games-Howell*.

### III – Resultados

As Tabelas 3 e 4 resumem todos os resultados de diferenças estatisticamente significativas encontradas entre os grupos das variáveis em estudo.<sup>4</sup> Estas tabelas devem ser complementadas com as Tabelas 5 e 6 (sobretudo as médias e desvios-padrão) para uma correcta e completa interpretação dos resultados.

**Tabela 3.** Resultados das comparações estatisticamente significativas entre grupos para os factores tangíveis.

	ANOVA		Comparações Múltiplas
	F	p	p
<b>Dimensão Col.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	38.449	<.001	<.001
Média-Grande			<.001
<b>Dimensão Pop.</b>			
Pequena-Média			.001
Pequena-Grande	44.540	<.001	<.001
Média-Grande			<.001
		<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Certificação</b>		5.733	<.001

**Tabela 4.** Resultados das comparações estatisticamente significativas entre grupos para os factores intangíveis.

	ANOVA		Comparações Múltiplas
	F	p	p
<b>Dimensão Col.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	24.775	<.001	<.001
<b>Dimensão Pop.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	27.035	<.001	<.001
<b>Região</b>			
Norte-Centro			.003
Norte-Alentejo	5.209	<.001	.018
		<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Certificação</b>		4.531	<.001
<b>Departamento</b>		-2.916	.004

<sup>4</sup> Estas tabelas apenas mostram as diferenças estatisticamente significativas. Em anexo poderão encontrar-se duas tabelas destes resultados completas.

### 1.1. Comparação da satisfação dos munícipes em função da Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores

A fim de poder responder à questão em estudo, isto é, se a satisfação dos munícipes é diferente consoante a dimensão da câmara municipal (consoante o número de colaboradores) a que pertencem, procedeu-se à comparação dos resultados médios dos dois grupos, no factor “tangíveis”, através da ANOVA e do teste GT2 de *Hochberg*. O primeiro teste referido mostrou que existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos grupos ( $F_{(2;3093)}=38.449$  ;  $p<.001$ ). O teste GT2 de *Hochberg* indica que existem diferenças entre todos os grupos.

Assim, o grupo de pequena dimensão ( $M=3.5$  ;  $DP=.751$ ) apresenta diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis de satisfação, nos aspectos tangíveis, do grupo de dimensão média ( $M=3.314$  ;  $DP=.735$ ), onde o primeiro apresenta um valor médio de satisfação, aspectos tangíveis, mais elevado.

O grupo de dimensão média ( $M=3.314$  ;  $DP=.735$ ) apresenta diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis de satisfação, nos aspectos tangíveis, do grupo de grande dimensão ( $M=3.167$  ;  $DP=.722$ ), onde o primeiro apresenta um valor médio de satisfação, aspectos tangíveis, mais elevado.

Ainda, o grupo de pequena dimensão ( $M=3.5$  ;  $DP=.751$ ) apresenta diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis de satisfação, nos aspectos tangíveis, do grupo de grande dimensão ( $M=3.167$  ;  $DP=.722$ ), onde o primeiro apresenta um valor médio de satisfação, aspectos tangíveis, mais elevado.

Quanto ao factor “intangíveis”, a comparação dos resultados médios dos dois grupos foi feita através da ANOVA e do teste de *Games-Howell*. A ANOVA mostrou haver diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos grupos ( $F_{(2;3093)}=24.775$  ;  $p<.001$ ). O teste GT2 de *Hochberg* indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de pequena dimensão ( $M=2.996$  ;  $DP=.777$ ) e o grupo de dimensão média ( $M=2.77$  ;  $DP=.733$ ), onde o primeiro apresenta um valor médio de satisfação, no que toca aos aspectos intangíveis, mais elevado; entre o grupo de pequena dimensão ( $M=2.996$  ;  $DP=.777$ ) e o grupo de grande dimensão ( $M=2.74$  ;  $DP=.722$ ), onde o grupo de pequena dimensão mostra valores médios de satisfação mais elevados.

## 1.2. Comparação da satisfação dos municípios em função da Dimensão Populacional da Câmara

A questão aqui a solucionar é se a satisfação dos municípios difere conforme a dimensão populacional da câmara a que pertencem. Testou-se esta hipótese com a ANOVA e o teste *Games-Howell*, comparando as médias dos grupos. Tanto para o factor “tangíveis” ( $F_{(2,3093)}=44.540$  ;  $p<.001$ ) como para o factor “intangíveis” ( $F_{(2,3093)}=27.035$  ;  $p<.001$ ) a ANOVA mostrou diferenças estatisticamente significativas.

O teste *Games-Howell* especificou as diferenças, mostrando que as mesmas se encontram presentes entre todos os grupos, no que concerne ao factor “tangíveis” – o grupo de pequena dimensão é o que apresenta valores médios de satisfação mais elevados ( $M=3.427$  ;  $DP=.766$ ), seguido do grupo de dimensão média ( $M=3.31$  ;  $DP=.735$ ) e, por último, com valores mais baixos, o grupo de grande dimensão ( $M=3.066$  ;  $DP=.67$ ).

Relativamente ao factor “intangíveis”, o teste de *Games-Howell* mostra diferenças entre o grupo de pequena dimensão ( $M=2.952$  ;  $DP=.79$ ) e o grupo de dimensão média ( $M=2.74$  ;  $DP=.709$ ); e entre o grupo de pequena dimensão ( $M=2.952$  ;  $DP=.79$ ) e o grupo de grande dimensão ( $M=2.736$  ;  $DP=.686$ ); em ambos os casos o grupo de pequena dimensão apresenta valores médios de satisfação mais elevados.

## 1.3. Comparação da satisfação dos municípios em função da Região de pertença da Câmara

Surge, neste caso, uma pergunta semelhante – será que a satisfação dos municípios é diferente consoante a região de pertença das câmaras municipais das quais são clientes?

Em relação aos aspectos tangíveis da satisfação, apesar de a ANOVA mostrar que existem diferenças estatisticamente significativas ( $F_{(4,3091)}=3.162$  ;  $p=.013$ ), o teste *post-hoc* GT2 de *Hochberg* não identifica diferenças estatisticamente significativas entre nenhum dos grupos (em todos as combinações, o valor  $p$  é maior que o valor fixado como máximo da probabilidade do erro tipo I, pelo que neste conjunto de comparações se aceita sempre a hipótese nula de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos).

Quanto aos aspectos intangíveis da satisfação, a ANOVA mostra, mais uma vez, a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $F_{(4,3091)}=5.209$  ;  $p<.001$ ). O teste *post-hoc* GT2 de *Hochberg* identifica diferenças estatisticamente significativas entre os grupos do Norte ( $M=2.749$  ;  $DP=.714$ ) e do Centro ( $M=2.853$  ;  $DP=.757$ ) e entre os grupos do Norte ( $M=2.749$  ;  $DP=.714$ ) e do Alentejo ( $M=2.948$  ;  $DP=.761$ ). No primeiro

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

caso, o Centro apresenta valores médios mais elevados ao passo que, no segundo caso, é o Alentejo que apresenta valores médios mais elevados. O Norte, em ambos os casos, manifesta valores médios de satisfação mais baixos.

#### **1.4. Comparação da satisfação dos munícipes em função do departamento**

É também de verificar se a satisfação dos munícipes é diferente conforme o departamento em que são atendidos.

Para esta variável, lembre-se que a comparação foi feita através do teste *t* de *Student*.

Visto que, para ambos os factores de satisfação, a variável departamento não apresenta homogeneidade das variâncias, pelo que, o resultado do teste *t* terá de ser lido como tal.

Assim, para o factor “tangíveis”, a variável departamento não apresenta diferenças significativas entre os seus níveis ( $t_{(2;3094)}=-1.735$  ;  $p=.083$ ). Pelo contrário, para o factor “intangíveis”, o departamento do urbanismo difere do departamento do atendimento ( $t_{(1;3094)}=-2.916$  ;  $p=.004$ ), sendo que o segundo ( $M=2.83$  ;  $DP=.754$ ) exhibe valores médios de satisfação mais elevados em relação ao primeiro ( $M=2.76$  ;  $DP=.706$ ).

#### **1.5. Comparação da satisfação dos munícipes em função da detenção de Certificação**

Finalmente, aplicou-se o teste *t* de *Student* para verificar se a satisfação dos munícipes é diferente nos casos em que a câmara detém certificação da qualidade e nos casos em que não tem.

Note-se que esta variável apresentava, em oposto à anterior, homogeneidade das variâncias e, como tal, o teste *t* será lido nessa linha.

Assim sendo, o teste expõe diferenças significativas entre o grupo de câmaras com certificação e o grupo de câmaras sem certificação de qualidade ( $t_{(1;3094)}=5.733$  ;  $p<.001$  – aspectos tangíveis da satisfação –,  $t_{(1;3094)}=4.531$  ;  $p<.001$  – aspectos intangíveis da satisfação). Adicionalmente, verifica-se que tanto para o factor “tangíveis” como para o factor “intangíveis”, o grupo de câmaras com certificação ( $M=3.37$  ;  $DP=.749$  – factor “tangíveis; ” $M=2.858$  ;  $DP=.737$  – factor “intangíveis”) têm valores médios de satisfação mais elevados que o grupo de câmaras sem certificação ( $M=3.218$  ;  $DP=.727$  – factor “tangíveis; ” $M=2.739$  ;  $DP=.726$  – factor “intangíveis”).

#### IV – Discussão

Depois de já terem sido apresentados e analisados os resultados, procede-se agora a uma discussão dos mesmos, enquadrando-os nas concepções e estudos apresentados inicialmente.

É importante realçar a conclusão já retirada por Brito (2010) e Santana (2012), que esta mesma investigação, ao contrário de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) que identificam para a qualidade cinco dimensões (factores tangíveis, responsividade, empatia, fiabilidade e segurança), identifica apenas duas dimensões para a qualidade: factores tangíveis e factores intangíveis (onde eventualmente se poderiam inserir as quatro dimensões dos autores supramencionados).

No entanto, é compreensível a diferença já que se tratam de medições em sectores diferentes e, portanto, dependentes das características específicas dos serviços prestados.

Ainda, estes mesmos autores verificaram que os aspectos tangíveis mostravam ser menos preponderantes para a satisfação do que as outras dimensões da qualidade, resultantes da interacção dos sujeitos com os serviços, mais ligadas a factores humanos.

Pelo contrário, verifica-se para esta amostra que, em todos os casos, a satisfação média para com os factores tangíveis é mais elevada do que a satisfação média para com os factores intangíveis.

Pode-se concluir que este facto se deve à preocupação que as câmaras municipais, mesmo as que não detêm certificação de qualidade, têm em melhorar continuamente as infraestruturas e materiais das instalações onde os clientes são recebidos (Sá e Sintra, 2008). Pode ainda dever-se ao facto de que a qualidade de serviços é mais difícil de avaliar para o consumidor do que a qualidade de bens tangíveis (Parasuraman et al., 1985).

Procurou-se analisar neste estudo a relação entre variáveis como a dimensão das câmaras no que concerne ao número de colaboradores, dimensão populacional das câmaras, região de pertença, departamento e certificação da qualidade, com a satisfação dos clientes, relativamente a factores tangíveis e intangíveis do serviço prestado.

Das cinco hipóteses de teste propostas, nenhuma foi totalmente aceite, isto é, em todas as cinco comparações encontraram-se diferenças significativas. No entanto, as hipóteses  $H_2$  e  $H_5$  foram apenas parcialmente rejeitadas, pois para os factores tangíveis, nas comparações entre a variável região e a satisfação, e entre a variável departamento e a satisfação, não se encontraram diferenças significativas.

Quanto à variável Certificação (referente à hipótese  $H_1$ ), já rejeitada, os resultados mostram que o grupo de sujeitos pertencentes a câmaras com certificação de qualidade apresenta maior satisfação em relação à prestação de serviços do que o grupo de sujeitos pertencentes a câmaras sem certificação. Facilmente se pode perceber este facto, em perfeita consonância com o que foi apresentado no enquadramento conceptual, já que para obter certificação de qualidade, as câmaras necessitam de promover a melhoria contínua de processos e métodos de trabalho, recorrendo à formação profissional para melhorar as competências dos seus colaboradores (falamos dos factores intangíveis), assim como melhoria das instalações (factores tangíveis), como já referido anteriormente. Fará, então, sentido que estas melhorias despertem maior satisfação nos clientes.

Relativamente à variável Departamento (hipótese  $H_2$  rejeitada), o grupo de sujeitos associados ao departamento do Atendimento mostram maior satisfação do que os sujeitos associados ao departamento do Urbanismo. Esta diferença pode dever-se ao facto de que os colaboradores do departamento do Atendimento ao Cliente, nas câmaras municipais, têm formação profissional específica neste domínio (alusivo a factores intangíveis, os únicos que apresentam diferenças significativas), estando, por isso, mais aptos para estabelecer interações mais positivas e uma relação colaborador – cliente mais eficaz, procurando satisfazer adequadamente as necessidades do segundo.

O estudo feito com a variável Dimensão da Câmara consoante o número de Colaboradores (no que se refere à hipótese de estudo  $H_3$ ), aponta para o facto de a satisfação média em câmaras de pequena dimensão ser significativamente maior que nas de dimensão média e de grande dimensão. Como referido no decorrer do enquadramento conceptual, as câmaras municipais de grande dimensão tendem a ser organizadas consoante a estrutura divisionalizada de Mintzberg. Assim, são constituídas por unidades divididas em função da tarefa e caracterizam-se pela estandardização de resultados, o que quer dizer que se uma divisão não for rentável, toda a estrutura fica desestabilizada.

Sendo a Linha Hierárquica o elemento mais responsável pelas decisões, faz ainda a ligação entre o Núcleo Operacional e o Vértice Estratégico. Há também maior diferenciação vertical (maior número de níveis hierárquicos) e horizontal (maior número de unidades). Isto significa que, apesar de haver descentralização de poder, muitos dos processos têm de passar, pelo menos, pela Linha Hierárquica, já que as decisões não poderão ser tomadas pelo Núcleo Operacional. Assim, estes processos podem demorar muito mais tempo a ser finalizados do que numa organização de menor dimensão, problema que pode limitar a satisfação dos clientes.

É de notar, ainda, que neste tipo de estrutura divisionalizada, cada unidade funciona com uma estrutura diferente, normalmente como uma burocracia mecanicista, cuja eficiência é obtida à custa da estandardização de procedimentos através de uma elevada complexidade, formalidade e centralização (relembre-se que é dentro de cada unidade). Este facto corrobora a afirmação feita acima – as decisões têm de passar, sempre, pelo responsável da Linha Hierárquica de determinada unidade, com grande burocracia de procedimentos. Apesar de, cada vez mais, este ponto ter vindo a tomar lugar de destaque e preocupação da melhoria dos processos das câmaras, acreditamos ser um factor limitante à satisfação de clientes.

Pelo contrário, câmaras de menor dimensão, possivelmente a funcionar com estruturas simples, com supervisão directa do Vértice Estratégico sobre o trabalho do Núcleo Operacional, centralização de poder e reduzida divisão do trabalho, terão mais facilidade em acelerar processos e obter resultados satisfatórios tanto para a organização, como para os clientes.

Quanto à Dimensão Populacional (em relação à hipótese H<sub>4</sub>), a questão que se pode colocar é acerca da proximidade que os colaboradores de câmaras de menor dimensão conseguem ter com a população em causa, já que são estas que mostram obter maior satisfação por parte dos clientes. Esta proximidade manifesta-se em relações colaborador-cliente mais pessoais, onde estariam, assim, mais presentes os determinantes que Parasuraman et al. (1985, 1988) referem, como a empatia e a responsividade, o que pode influenciar tanto a maneira como os procedimentos são levados a cabo (mais cuidadosamente ou mais celeremente), como a percepção que o cliente tem do trabalho. Propõe-se que esta questão seja investigada futuramente, por forma a compreender o porquê de câmaras de menor dimensão populacional apresentarem maior satisfação de clientes.

Finalmente, a variável Região (concernente à hipótese H<sub>5</sub>) é a que deixa mais questões em aberto, necessitadas de investigação específica para entender melhor os resultados aqui apresentados. Relembramos que as únicas relações estatisticamente significativas encontradas foram, ao nível dos factores intangíveis, entre o Norte e o Centro (em que o segundo tem valores médios de satisfação mais elevados) e entre o Norte e o Alentejo (também o segundo apresenta valores mais elevados).

Uma possibilidade de explicação deste fenómeno, da primeira comparação, pode ser o facto de haver mais câmaras com a certificação total da qualidade na região do Centro do que na região do Norte. Julgamos que este facto possa interferir na relação que as câmaras estabelecem com os seus munícipes, pois, estando mais organizadas, com processos de trabalho mais simplificados e orientados para a satisfação do cidadão, fornecem-lhes serviços mais cuidados e mais céleres fazendo, assim, com que o seu nível de satisfação seja mais elevado.

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

Outra possibilidade de explicação poderá ser a cultura existente na região – será que a cultura de cada região influencia a satisfação dos clientes? É mais uma questão que deverá ser investigada futuramente.

A par da discussão dos resultados, fomos enunciando sugestões para futuros estudos empíricos no âmbito da mesma investigação.

## V – Conclusão

A investigação, em que o presente estudo se insere como continuação, tinha como objectivo a compreensão dos papéis da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade na competitividade organizacional, reflectindo sob a forma como aqueles processos se relacionam com esta.

O constructo da competitividade organizacional foi operacionalizado considerando um dos seus indicadores, a satisfação dos munícipes, enquanto clientes das câmaras municipais, com a prestação de serviços dos departamentos do Urbanismo e do Atendimento ao Cliente.

Assim, e a fim de melhor caracterizar este processo de satisfação, realizou-se a presente investigação com o intuito de identificar e analisar as diferenças significativas da variável satisfação, através do QSM-S e dos dois factores nele retidos, em função de um conjunto de características das câmaras municipais.

Verificou-se que todas as cinco variáveis em estudo (certificação da qualidade, departamento, dimensão da câmara consoante o número de colaboradores, dimensão populacional e região) apresentam diferenças significativas entre os seus grupos no que toca aos níveis médios da satisfação.

Das diferenças encontradas, as que se referem às variáveis dimensão da câmara relativamente à população e região de pertença são as que carecem de mais investigação a fim de perceber e conseguir explicar as razões para a existência de tal fenómeno.

Concluindo este estudo, pode-se afirmar que foi empiricamente sustentada a noção de que a percepção que os munícipes têm da sua satisfação com a qualidade dos serviços de atendimento e urbanismo, das suas câmaras municipais, é influenciada por variáveis características das câmaras.

É de salientar também algumas das limitações que esta investigação apresenta como é o facto de a amostra ter sido recolhida já em 2008. Após estes cinco anos, surgiram mudanças a nível estrutural, estratégico, político, económico, etc., que poderão reflectir-se também na satisfação dos clientes. Se, por outro lado, a amostra tivesse sido recolhida longitudinalmente, seria possível inferir com maior confiança que determinados processos de melhoria (como a obtenção da certificação da qualidade), tiveram como resultado a maior satisfação de clientes.

A atenção dada e o controlo da percepção do munícipe quanto à sua satisfação, permitirá às câmaras municipais, no seu todo organizativo, ter noção do que deve ser melhorado, que acções deve implementar, etc.,

Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos munícipes com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.

Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

sempre no sentido de uma melhoria contínua da prestação de serviços ao público e da prevenção de discrepâncias condicionadoras da satisfação do cliente. Desta forma, conseguir-se-á diminuir as discrepâncias apontadas por Parasuraman et al. (1985) e melhorar a qualidade de serviços prestados ao cidadão.

Os resultados sugerem também que as câmaras municipais deverão valorizar as melhorias no que concerne aos factores tangíveis, já que estes mostraram propiciar maiores níveis de satisfação, mas, de igual forma, tomar mais atenção aos factores intangíveis, de maneira a aumentar a satisfação dos munícipes, seus clientes, neste domínio.

Espera-se e acredita-se que este estudo terá contribuído para a compreensão e conhecimento do fenómeno da qualidade de serviços nas autarquias portuguesas, promovendo a melhoria da Administração Pública Local Portuguesa, inspirando também a continuação de estudos neste sector de actividade.

Conclui-se afirmando que as câmaras municipais devem incluir na sua cultura organizacional a gestão da qualidade, envolvendo todos os interessados (colaboradores, chefias, apoios técnicos, etc.) num processo de melhoria contínua, dirigido e focado no cliente, o munícipe, procurando responder e colmatar as suas necessidades e expectativas de forma coerente e atempada.

### Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange" in *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. L. Berkowitz (ed.). New York: Academic Press, Inc., 267-99.
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Journal of Total Quality Measurement*, 11(7): 869-882.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38: 77-81.
- Bearden, W. O. & Teel, J. E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20: 21-28.
- Brady, M. K., Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65: 34-49.
- Brito, E. J. O. (2010). *Gestão do Conhecimento e Qualidade como Vectors de Competitividade na Administração Pública Local*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B. & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24: 305-314.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 551-566.
- Churchill, G. A. & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19: 491-504.
- Day, R. L. (1984). "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction" in *Advances in Consumer Research* (11). W. D. Perreault (ed.). Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 496-499.
- Feijóó, S. R., Caro, A. R., Gil, M. T., & Quintana, D. D. (2005). *Consumer satisfaction: Explanatory models*. ERSA conference papers. Retirado de <http://www-sre.wu.wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa05/papers/565.pdf>.

- Field, A. P. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2ª edição, Sage Publications. Londres.
- Flint, D. J., Blocker, C. P. & Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40: 219-230.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4): 7-18.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2006). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Delta Publishing. Los Alamitos, CA.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 2000 (1). Retirado de <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.
- Guedes, F., Rodrigues, F. & Mota, J. (2011). Melhorar a qualidade: um desafio de todos. Em: Oliveira, C. (coord.) *Como gerir bem a sua Autarquia*. Omnisinal. Porto.
- Halstead, D., Hartman, D. & Schmidt, S. L. (1994). Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22: 114-129.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. New Jersey.
- Hocutt M. A., Chakraborty, G. & Mowen, J. C. (1997). "The Impact of Perceived Justice on Customers Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery" in *Advances in Consumer Research*. M. Brucks (Ed.). Ann Arbor: Association for Consumer Research, 457-463.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. J. & Evans, R. H. (1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15: 250-260.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2): 217-245.
- Kim, D., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30: 295-315.

- Kull, T. J., Wacker, J. G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. *Journal of Operations Management*, 28: 223-239.
- LaBarbera, P. A. & Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, 20: 393-404.
- Levine, D. I. & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6): 978-996.
- Liao, K. H., & Li, Y. C. (2011). The effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in steel company services. In: *Proceedings of The 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Changchun, China, 3-5 September 2011. pp. 1413-1417.
- Lopes, H. E. G., Pereira, C. C. P. & Vieira, A. F. S. (2009). Comparação entre os modelos Norte-Americano (ACSI) e Europeu (ECSI) de Satisfação do Cliente: Um Estudo no Sector de Serviços. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(1): 161-186.
- Mano, H. & Oliver, R. L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20: 451-466.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Maroco, J. e Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. 2ª edição, Climepsi Editores. Lisboa.
- Montalvo, A. R. (2003). *O Processo de Mudança e o Novo Modelo da Gestão Pública Municipal*. Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE.
- Nam, J., Ekinci, Y. & Whyatt, G. (2011). Brand Equity, Brand Loyalty And Consumer Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3): 1009-1030.
- Nolasco, M. I. (2004). A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD*, 2: 33-47.
- Oliver, R. L. & DeSarbo, W. S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, 14: 495-507.
- Oliver, R. L. & Swan, J. E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53: 21-35.
- Análise da influência de determinadas variáveis na percepção da satisfação dos municípios com a qualidade do serviço das câmaras municipais portuguesas.  
Maria Leonor Morais Campos Gil (leonor.gil3@gmail.com) 2013

- Oliver, R. L. (1992). "An Investigation of the Attribute Basis of Emotion and Related Affects in Consumption: Suggestions for a Stage-Specific Satisfaction Framework" in *Advances in Consumer Research*, 19. J. F. Sherry & B. Sternthal (eds.). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 237-244.
- Oliver, R. L. (2006). Customer satisfaction research. In R. Grover, M. Vriens (Eds.). *The handbook of marketing research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2ª edição, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(4): 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.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. & Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37: 82-92.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 5ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Prakash, V. & Lounsbury, J. W. (1984). The Role of Expectations in The Determination of Consumer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12(3): 1-17.
- Prakash, V. (1984). Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm as a Determinant of Consumer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* (12): 63-76.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3): 419-445.

- Ruyter, K., Bloemer, J. & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18: 387-406.
- Sá, P. M. & Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 27: 57-80.
- Santana, M. H. R. (2012). *A influência de variáveis sócio-demográficas na percepção da satisfação com a qualidade do serviço de atendimento/urbanismo em câmaras municipais não certificadas*. Tese em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra. 55 pp.
- Sousa, F. J. S. F. (2011). *Satisfação de Clientes – O Caso de uma Empresa Industrial*. Tese de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra. 125 pp.
- Sousa, R. D. O. (2007). *Qualidade Na Administração Pública: o Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*. Tese de Mestrado em Administração Pública. Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Braga. 136 pp.
- Swan, J. E., Trawick, I. F. & Carroll, M. G. (1982). "Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study." in *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*. H. K. Hunt & R. L. Day (eds.). Bloomington, IN: Indiana University, 15-22.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5ª edição, Pearson. Boston.
- Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25: 204-212.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4): 548-573.
- Westbrook, R. A. & Oliver, R. P. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18: 84-91.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. *Journal of Consumer Research*, 7: 49-54.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24: 258-270.

- Zeithaml, V. A. (1981). "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services" in *Marketing of Services*. J. Donnelly and W. George (eds.). Chicago: American Marketing, 186-190.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, **21**(1): 1-12.
- Zeng, F., Yang, Z., Li, Y. & Fam, K. (2011). Small business industrial buyers' price sensitivity: Do service quality dimensions matter in business markets?. *Industrial Marketing Management*, *40*: 395-404.

## Anexos

Tabela 5. Resultados das comparações entre grupos para os factores tangíveis.

	ANOVA		Comparações Múltiplas
	F	p	p
<b>Dimensão Col.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	38.449	<.001	<.001
Média-Grande			<.001
<b>Dimensão Pop.</b>			
Pequena-Média			.001
Pequena-Grande	44.540	<.001	<.001
Média-Grande			<.001
<b>Região</b>			
Norte-Centro			.154
Norte-LVT			.780
Norte-Alentejo			.623
Norte-Algarve			1
Centro-LVT			.074
Centro-Alentejo	3.162	.013	1
Centro-Algarve			.816
LVT-Alentejo			.169
LVT-Algarve			1
Alentejo-Algarve			.738
		<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Certificação</b>		5.733	<.001
<b>Departamento</b>		-1.735	.083

**Tabela 6. Resultados das comparações entre grupos para os factores intangíveis.**

	ANOVA		Comparações Múltiplas
	F	p	p
<b>Dimensão Col.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	24.775	<.001	<.001
Média-Grande			.648
<b>Dimensão Pop.</b>			
Pequena-Média			<.001
Pequena-Grande	27.035	<.001	<.001
Média-Grande			.99
<b>Região</b>			
Norte-Centro			.003
Norte-LVT			.998
Norte-Alentejo			.018
Norte-Algarve			1
Centro-LVT	5.209	<.001	.959
Centro-Alentejo			.781
Centro-Algarve			.408
LVT-Alentejo			.406
LVT-Algarve			.99
Alentejo-Algarve			.099
		<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Certificação</b>		4.531	<.001
<b>Departamento</b>		-2.916	.004

**QSM-S – Questionário de Satisfação dos Múncipes – Satisfação**

# Questionário de Satisfação do Munícipe - QSM (Atendimento)

Apresentamos-lhe dois grupos de afirmações, compostos por diversos itens, sobre os quais gostaríamos de saber a sua opinião.

Ao responder ao primeiro grupo tenha sempre em mente que este se relaciona com o **serviço de atendimento** (ou afim). O segundo grupo é relativo à instituição como um todo Câmara Municipal.

**Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

**A sua colaboração é fundamental para nós!**

## Instruções

Assinale a sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

- ① Nada satisfeito      ② Pouco satisfeito      ③ Moderadamente satisfeito      ④ Muito satisfeito      ⑤ Totalmente satisfeito

Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinale a sua resposta na coluna **NS** (Não sei responder).

**Muito Importante:** preencha apenas a lápis, esferográfica azul ou preta, **enchendo totalmente** os círculos correspondentes à sua resposta, uma vez que **os questionários irão ser alvo de leitura óptica.**

Certo:



Errado:



## Qual o meu grau de satisfação com:

Nada satisfeito  
Pouco satisfeito  
Moderadamente satisfeito  
Muito satisfeito  
Totalmente satisfeito  
NS - Não sei responder

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) A apresentação dos funcionários do serviço de atendimento  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 2) O modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 3) A disponibilidade que os funcionários mostram na resolução dos meus pedidos                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 4) O vínculo dos funcionários ao serviço/informação que me prestam                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 5) A idoneidade dos funcionários  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 6) A confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 7) Os materiais de comunicação do serviço de atendimento (ex: cartazes, faixas, painéis e folhetos) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 8) A confiança que o comportamento dos funcionários me inspira                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 9) A certeza de que em nenhum outro sítio me "serviam" melhor                                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 10) O serviço de atendimento desta Câmara   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 11) A confiança que sinto quando tenho de me relacionar com o serviço de atendimento desta Câmara   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 12) O horário de funcionamento dos serviços de atendimento  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 13) A prestação dos serviços nos prazos devidos   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 14) Os esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 15) A segurança das instalações   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 16) A atenção personalizada que os funcionários me prestam  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 17) O serviço que me foi prestado   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 18) A capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 19) O espaço físico do serviço de atendimento   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 20) A execução dos meus pedidos "bem à primeira vez"  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |

**Qual o meu grau de satisfação com:**

Nada satisfeito  
Pouco satisfeito  
Moderadamente satisfeito  
Muito satisfeito  
Totalmente satisfeito  
NS - Não sei responder

21) A capacidade dos funcionários esclarecerem as minhas dúvidas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
22) A rapidez com que os funcionários de atendimento me prestam o serviço	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
23) A facilidade de acesso ao serviço de atendimento pela generalidade dos cidadãos (ex: ausência de barreiras)	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
24) O rigor com que me são prestadas as informações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
25) A disposição dos funcionários para me ajudar	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
26) O conforto das instalações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
27) O mobiliário do serviço de atendimento (actualizado / moderno)	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
28) A capacidade dos funcionários comunicarem comigo	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
29) O interesse demonstrado na resolução dos meus problemas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
30) Os conhecimentos que os funcionários têm para esclarecer as minhas dúvidas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
31) A simplicidade dos formulários que tenho de preencher	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
32) A capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
33) A clareza das informações que me são prestadas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
34) A limpeza e higiene das instalações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
35) A atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
36) A sinalização do serviço de atendimento	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
37) A prestação do serviço nos prazos prometidos	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
38) O cumprimento do prometido pelos funcionários	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
39) A capacidade dos funcionários para perceberem os meus problemas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
40) A preocupação dos funcionários com os meus interesses	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
41) A capacidade que os funcionários têm de antecipar as minhas necessidades futuras	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

**Instruções**

Pedimos-lhe que passe agora a utilizar a seguinte escala:

1 Discordo totalmente    2 Discordo    3 Nem concordo nem discordo    4 Concordo    5 Concordo totalmente

Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinala a sua resposta na coluna **NS** (Não sei responder).

**Esta Câmara:**

Discordo totalmente  
Discordo  
Nem concordo nem discordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
NS - Não sei responder

1) Recomendo vivamente os serviços desta Câmara aos outros	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
2) Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições para resolver os seus próprios interesses	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
3) Nas suas relações com os munícipes trata a todos por igual	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
4) É uma Câmara digna de confiança	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
5) Tem funcionários que aceitam decidir um processo a favor ou contra o munícipe de acordo com as suas relações pessoais	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

**Esta Câmara:**

Discordo totalmente  
Discordo  
Nem concordo nem discordo  
Concordo  
Concordo totalmente  
NS - Não sei responder

<input type="checkbox"/>	6) Cumpre a lei nas suas relações com os munícipes	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	7) Toma decisões sem atender a "cunhas"	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	8) Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo a favor do munícipe	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	9) Organiza-se em serviços de elevada Qualidade	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	10) Fornece um serviço de Qualidade à comunidade	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	11) Toma decisões sempre baseadas na lei	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	12) Costumo fazer comentários positivos sobre esta Câmara	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	13) É uma Câmara com prestígio	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	14) Tem funcionários que tomam decisões apenas baseadas na lei	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	15) Tem funcionários que aceitam favores para decidir um processo a favor do munícipe	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

**Não se esqueça, por favor, de responder a estas últimas questões:**

<input type="checkbox"/>	<b>1) Idade</b>	<input type="checkbox"/>	<b>3) Habilitações académicas</b>	<input type="checkbox"/>	<b>4) Situação profissional actual</b>
	1 De 18 a 24 anos		1 Sem Escolaridade		1 Funcionário / prestador de serviço no sector público
	2 De 25 a 34 anos		2 1º Ciclo do ensino básico (1ª a 4º ano)		2 Trabalhador por conta própria (sector privado)
	3 De 35 a 49 anos		3 2º Ciclo do ensino básico (5º e 6º ano)		3 Trabalhador por conta de outrem (sector privado)
	4 De 50 a 64 anos		4 3º Ciclo do ensino básico (7º a 9º ano)		4 Desempregado
5 Mais de 65 anos	5 Ensino secundário (10º a 12º ano)	5 Estudante			
<input type="checkbox"/>	<b>2) Sexo</b>	6 Bacharelato	6 Aposentado / Reformado	<input type="checkbox"/>	<b>5) Reside</b>
	1 Feminino	7 Licenciatura	7 Sem qualquer tipo de actividade profissional		
	2 Masculino	8 Mestrado	1 Na sede deste município		
		9 Doutoramento	2 Noutra área deste município		
					3 Na área de outro município

*Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!*