

APNOR  
ASSOCIAÇÃO DOS POLITÉCNICOS DO NORTE



# SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇO PÚBLICO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA

## O Caso do Município de Caminha

Pedro Henrique Ramos Correia

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por: Professor Doutor Fernando Jorge de Sousa Nunes

Coorientada por: Mestre Teresa Cristina Fernandes Ferreira Madureira

Viana do Castelo - abril de 2013



APNOR  
ASSOCIAÇÃO DOS POLITÉCNICOS DO NORTE



# SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇO PÚBLICO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA

## O Caso do Município de Caminha

Pedro Henrique Ramos Correia

Orientada por: Professor Doutor Fernando Jorge de Sousa Nunes

Coorientada por: Mestre Teresa Cristina Fernandes Ferreira Madureira

Viana do Castelo - abril de 2013

---



## **Agradecimentos**

Este tipo de trabalho, pelo tempo que implica e pela profundidade que exige, não é possível sem o contributo de muitos. Fica assim aqui o meu agradecimento à Caixa Geral de Depósitos, SA, por ter criado condições ao longo dos últimos anos para que este trabalho tivesse condições e espaço para existir, e em especial ao Dr. Celestino Pereira por me ter ajudado a perceber a importância da Satisfação de Clientes na Gestão Moderna.

Agradecimento público também ao Município de Caminha, na pessoa do seu vice-presidente Prof. Flamiano Martins, assim como à Eng<sup>a</sup>. Angelina Cunha, por terem percebido a importância que este estudo pode ter como mais uma fonte de informação para a decisão política, e por terem desde o primeiro momento apoiado a sua implementação no terreno.

Aos responsáveis pelas Juntas de Freguesia, por terem sido o indispensável elo de contato com as populações.

Ao Professor Doutor Fernando Nunes e à Mestre Teresa Madureira, pela sua sapiência, rigor científico e enorme paciência.

Por último, um agradecimento especial à minha família: cada hora investida neste trabalho foi-lhes injustamente negada, sem que pedissem nada em troca. Os frutos de todo este trabalho pertencem-lhes por inteiro.



# SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇO PÚBLICO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA

## O Caso do Município de Caminha

### **Resumo**

O principal objetivo desta dissertação consiste em estudar a forma como os consumidores percebem a qualidade da água no Município de Caminha. A sua percepção sobre o preço, e a forma como se poderá implementar a normalização tarifária do setor com o menor impacto possível, são igualmente objetivos do presente estudo.

A evolução e a sustentabilidade dos sistemas de fornecimento de água potável às populações tem vindo a aumentar a sensibilidade dos gestores públicos para a necessidade de saberem com exatidão os custos do sistema, e adequar os tarifários no sentido de restringir eventuais défices às situações socialmente necessárias (únicas em que se admite a transferência do custo do cidadão/consumidor para o cidadão/contribuinte).

Esta sensibilidade, em conjunto com a vasta literatura existente sobre Sistemas de Gestão da Qualidade (inicialmente no setor privado, e posteriormente adaptada ao setor público), serviu de ponto de partida para a análise do grau de satisfação atual dos consumidores de água fornecida pelo Município de Caminha, a sua sensibilidade ao preço, e as contrapartidas a oferecer em caso de harmonização de preços a nível nacional.

Conclui-se neste estudo pela existência de níveis elevados de satisfação quanto à qualidade da água e do serviço de fornecimento, e uma consciência generalizada de que o preço atual é adequado ou até baixo.

Conclui-se também que as contrapartidas mais valoradas pelos consumidores, a oferecer pelo Município em caso de aumento de preço, passam essencialmente pelo aumento de informação (quer da qualidade, já disponível na internet mas não publicitada), quer quanto aos custos reais da prestação do serviço (cujo apuramento é virtualmente impossível, por não existir distinção nas contas do Município dos custos fixos associados a este processo).

Palavras-chave: Satisfação, Água, Serviço Público, Disponibilidade para pagar.



# CONSUMER SATISFACTION IN PUBLIC WATER SUPPLY

The case of Caminha Municipality - Portugal

## **Abstract**

The main objective of this dissertation is to analyze how the consumers perceive the quality of water in the city of Caminha. The perception about the price, and how can be implement the tariff standardization in these sector with the least possible impact, is an objective of this work too.

The evolution and sustainability of drinking water supply to the population has been increasing the sensitivity of public managers need to know the exact cost of the system, and adjust the tariffs to restrict any deficit only to the situations socially necessary (only situation that's admitted the transfer of the cost of the consumer-citizen to citizen-taxpayer).

This sensitivity, together with the vast literature on Quality Management Systems (initially in the private sector, and later adapted to the public sector), gave me a start point to analyze the current satisfaction of consumers of water supplied by the municipality Caminha, their price sensitivity, and counterparts to offer in case of harmonization of national price lists.

We conclude in this study by the existence of high levels of satisfaction with the quality of water and service delivery, and a widespread awareness that the current price is appropriate or even low.

We also conclude that the compensatory offer by the municipality most valued by consumers, in case of price increase, are essentially the better information (about the quality, already available on the internet but not publicized), or as to the actual costs of providing service (whose clearance is virtually impossible because there is no distinction in the accounts of the Municipality of fixed costs associated with this process).

Keywords: Satisfaction, Water, Public Service, Willingness to pay.



# SATISFACION DE LOS CLIENTES DEL SERVICIO PUBLICO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA POTABLE

El caso del Municipio de Caminha - Portugal

## **Resumen**

El objetivo principal de esta tesis consiste en estudiar la forma como los consumidores perciben la calidad de la agua en la ciudad de Caminha. Su percepción cuanto al precio, y cómo se puede aplicar en el sector la normalización de tarifas con el menor impacto posible, son igualmente objetivos del presente estudio.

La evolución y la sostenibilidad del suministro de agua potable a la población han incrementado la sensibilidad de los gestores públicos para la necesidad de saber el coste exacto del sistema y ajustar las tarifas para restringir las situaciones de déficit a los casos socialmente necesarios (único en que se admite el traslado del coste del ciudadano-consumidor al ciudadano-contribuyente).

Esta sensibilidad, junto con la vasta literatura sobre Sistemas de Gestión de Calidad (inicialmente en el sector privado y, más tarde adaptada al sector público), ha servido de punto de partida para la análisis del grado actual de la satisfacción de los consumidores de agua suministrada por el municipio de Caminha, su sensibilidad a los precios y las compensaciones que ofrecer en caso de normalización nacional de las tarifas de precios.

Concluimos en este estudio por la existencia de altos niveles de satisfacción con la calidad del suministro de agua y de los servicios conexos, y una conciencia generalizada de que el precio actual es adecuado (o incluso bajo).

También se concluye que las compensaciones más valoradas por los consumidores, cuanto a la oferta por parte del municipio en caso de incremento de los precios, son esencialmente el aumento de la información (ya sea de la calidad, que ya está disponible en Internet, pero no suficientemente publicitada), o en cuanto a los costes reales de la prestación del servicio (cuyo apuramiento es prácticamente imposible porque no hay distinción en las cuentas de la Municipalidad de costes fijos asociados con este proceso).

Palabras clave: Satisfacción, Agua, Servicio Público, disposición a pagar.



## Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Resumen.....	ix
Índice Geral.....	xi
Índice de Tabelas, Figuras e Equações.....	xv
Abreviaturas.....	xvi
Introdução.....	1
<b>CAPITULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 A QUALIDADE.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 A História da Qualidade.....	5
1.1.2 Conceito de Qualidade.....	5
1.1.3 Evolução da Qualidade.....	7
1.1.4 Iniciativas Internacionais para a promoção da Qualidade.....	8
1.1.5 Prémios Internacionais para a Qualidade.....	8
1.1.6 A implementação de um SGQ e a Série ISO 9000.....	10
<b>1.2 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 A Qualidade na Administração Pública.....	10
1.2.2 A aplicabilidade da Gestão da Qualidade no Setor Público.....	11
1.2.3 A Qualidade na Administração Pública Portuguesa.....	13
1.2.4 A Qualidade na Administração Local.....	15
1.2.5 A Qualidade na Administração Local: o caso português.....	17
<b>1.3 A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 A Qualidade e a Satisfação dos Cidadãos/Clientes.....	21
1.3.2 Satisfação e Lealdade de Clientes.....	22
1.3.3 Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos.....	22
1.3.4 Modelo conceptual da qualidade dos serviços ou modelos dos <i>gaps</i> .....	23
1.3.5 Modelo SERVQUAL.....	25
1.3.6 Modelos SCSi / ACSi / ECSi.....	25

1.3.7 Medição da Satisfação dos Cidadãos: o Common Measurements Tool (CMT)...	30
1.3.7.1 Finalidades do CMT .....	33
1.3.7.2 Os cinco elementos da estrutura de medição do CMT .....	33
1.3.7.3 As cinco dimensões da prestação do serviço contempladas no CMT .....	34
1.3.7.4 As “Core Questions” .....	36
1.3.8 Estudos Anteriores sobre Satisfação dos Consumidores de Água .....	37
<b>CAPITULO II - HIPÓTESE DE TRABALHO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1 PROBLEMÁTICA INICIAL .....</b>	<b>45</b>
2.1.1 A Problemática Inicial .....	45
2.1.2 Objetivo .....	45
2.1.3 Métodos e Técnicas de Investigação .....	45
2.1.4 Método de Investigação .....	46
2.1.5 Objetivos de Investigação .....	47
2.1.6 Questões de auxílio à investigação .....	48
2.1.7 Dados e suas fontes .....	50
2.1.8 O Universo .....	51
2.1.9 A Amostra .....	52
<b>2.2 QUESTÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>53</b>
2.2.1 Instrumento de Observação .....	53
2.2.2 A seleção do instrumento de observação e as suas limitações .....	53
2.2.3 Aspectos metodológicos e regras subjacentes à utilização do CMT .....	54
2.2.4 Tipo de informação: quantitativa, qualitativa .....	55
2.2.5 Linguagem utilizada e redação das questões .....	55
2.2.6 Ordenação das questões .....	56
2.2.7 Medição das respostas .....	56
2.2.8 Extensão do inquérito .....	57
<b>2.3 ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO .....</b>	<b>58</b>
2.3.1 O processo de elaboração do inquérito adotado .....	58
2.3.2 Seleção das questões .....	58
2.3.3 Tipo de escalas de medida de resposta utilizadas .....	58
2.3.4 O pré-teste e a técnica de inquirição .....	60
2.3.5 Recolha e Análise dos dados .....	61
2.3.6 Aplicação do Questionário .....	61

<b>CAPITULO III - INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>63</b>
3.1 Análise Univariada .....	65
3.6 Ficha técnica da investigação.....	66
3.7 Tratamento e Apresentação de Resultados .....	68
3.8 Controlo de Qualidade.....	68
3.9 Análise e Discussão de Dados .....	68
3.9.1 Distribuição dos clientes por idade .....	69
3.9.2 Distribuição dos clientes por freguesia .....	69
3.9.3 Distribuição dos clientes por habilitações literárias.....	71
3.9.4 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Água .....	71
3.9.5 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto ao Serviço .....	71
3.9.6 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à sensibilidade ao preço .....	72
3.9.7 Distribuição dos clientes quanto às contrapartidas preferidas em caso de aumento de preço .....	72
3.10 Análise das Questões .....	73
<b>CAPITULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
4.1.1 Conclusões, Limitações e Implicações Futuras.....	81
Referências .....	85
<b>ANEXO I.....</b>	<b>95</b>
Inquérito de Satisfação.....	95
<b>ANEXO II.....</b>	<b>99</b>
Dados SPSS .....	99
Distribuição dos clientes por idade.....	101
Distribuição dos clientes por freguesia.....	102
Distribuição dos clientes por habilitações literárias .....	103
Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Qualidade da Água.....	103
Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Qualidade do Serviço .....	104
Correlação entre Satisfação e sensibilidade ao preço .....	104
Distribuição dos clientes quanto às contrapartidas preferidas em caso de aumento de preço .....	105
Correlação entre Satisfação quanto à Qualidade da Água e do Serviço .....	106



## Índice de Tabelas, Figuras e Equações

### TABELAS:

Tabela 1 - Core Questions CMT. Fontes: Adaptação do How to Conduct Customer Surveys (2001) e do CMT Question Bank (2003).....	36
Tabela 2 - Distribuição da Amostra .....	52
Tabela 3 - Ficha Técnica da Investigação.....	68
Tabela 6 - Teste de Mann-Whitney quanto à Qualidade por Género.....	78

### FIGURAS:

Figura 1 – Relação entre Despesas e Receitas de água e saneamento no concelho de Caminha .....	51
Figura 2 - Distribuição de Clientes por Idade.....	69
Figura 3 - Distribuição de Clientes por Freguesia.....	70
Figura 4 - Mapa Freguesias de Caminha.....	71
Figura 5 - Correlação de Spearman entre Qualidade da Água e Qualidade do Serviço.....	76

### EQUAÇÕES:

Equação 1 - Fórmula de Cálculo de Amostra Mínima.....	53
---	----

## **Abreviaturas**

ACSI – Índice de Satisfação dos Consumidores Estadunidenses

CAF – Estrutura Comum de Avaliação

CCSN – Rede de Serviços Centrados no Cidadão (Canadá)

CMT – Estrutura Comum de Avaliação de Serviços Públicos (Canadá)

DGAP – Direção-Geral da Administração Pública

DMIO – Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

ECSI – Índice de Satisfação dos Consumidores Europeus

ECSI-Portugal – Índice de Satisfação dos Consumidores Portugueses

EFQM – European Foundation for Quality Management

EOQ – Organização Europeia para a Qualidade

ERSAR – Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (Portugal)

ICCS – Instituto para os Serviços Centrados no Cidadão (Canadá)

IIAE – Instituto para a Inovação na Administração do Estado

IPAC – Instituto Português para a Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – Organização Internacional de Normalização

KBEM – Modelo de Excelência do Professor Kanji

M-CMT – Estrutura Comum de Avaliação de Serviços Municipais (Canadá)

MFQ – Movimento Francês para a Qualidade

SCSI – Índice de Satisfação dos Consumidores Suecos

SEM – Modelo de Equações Estruturais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQM – Gestão pela Qualidade Total

## Introdução

O Século XX foi profícuo na transformação das funções do Estado, com novas atribuições e responsabilidades que originaram diversas reformas e programas de modernização administrativa. Com cidadãos mais cultos, literados e interessados, houve necessidade de fazer evoluir as organizações públicas para serviços públicos orientados para a qualidade, a eficiência e a eficácia no seu relacionamento com os cidadãos, quer na sua vertente de utentes/consumidores, quer na sua vertente de financiadores do sistema.

Para conseguir o desejado aumento de eficiência e eficácia, os diversos organismos da Administração Pública iniciaram processos de melhoria contínua, baseados na experiência do setor privado, adaptando os conceitos já testados neste setor às especificidades de serviços tendencialmente não concorrenciais.

Nesse sentido, e procurando o equilíbrio entre o cidadão/financiador (que paga impostos para garantir a existência e funcionamento do erário) e o cidadão/consumidor (que usufrui dos serviços prestados, e que conseqüentemente pressiona o preço para baixo), tem sido intenção dos gestores públicos adequar os tarifários dos serviços que prestam ao seu real custo, utilizando apenas o financiamento adicional via impostos para suprir necessidades sociais de acesso universal. Para isso, e da experiência recolhida na literatura sobre gestão da qualidade e satisfação do cliente, conclui-se que a sensibilidade ao preço é função inequívoca da perceção de qualidade (quer no sentido estrito da qualidade do produto, quer no sentido lato da qualidade dos processos e melhoria contínua).

Neste contexto, surge este projeto de investigação científica subordinado ao tema “Satisfação de Clientes em Serviço Público de Fornecimento de Água – O caso do Município de Caminha”. A opção por este tema é resultante da sua atualidade (discute-se neste momento a adequação tarifária nacional do fornecimento de água), mas também pela proximidade (sou residente no concelho estudado).

Pretende-se estudar o nível atual de perceção da qualidade da água e do serviço de fornecimento, estudo nunca antes efetuado no concelho, e também a perceção dos consumidores quanto ao nível de preço praticado e quanto às contrapartidas a oferecer pelo Município que poderão ser mais valoradas por aqueles, face ao previsível aumento de preço.

As questões de partida deste trabalho resumem-se a:

“Qual o nível de satisfação atual dos consumidores de água fornecida pelo Município de Caminha?”; e

“Qual a capacidade e disponibilidade dos consumidores para pagar mais pela água fornecida pelo Município de Caminha?”

Este trabalho está dividido em quatro partes essenciais. Uma primeira, ao longo da qual se faz a revisão da literatura relevante sobre Qualidade, Satisfação de Clientes e Fornecimento de Água, essenciais à formulação das perguntas de partida e das hipóteses que as corporizam. Numa segunda parte, explicita-se a Hipótese de Trabalho, os métodos e técnicas de investigação; definem-se o universo e a amostra, o instrumento de observação e as questões pertinentes a inferir a partir de dados primários. Na terceira parte, efetua-se o tratamento e análise dos dados, o teste das hipóteses, e na quarta e última parte explanam-se as conclusões obtidas, respetivas limitações e implicações futuras.

## **CAPITULO I - REVISÃO DE LITERATURA**



## **1.1 A QUALIDADE**

### **1.1.1 A História da Qualidade**

A atualidade do tema Qualidade em geral, e nos Serviços Públicos em particular pode-nos levar a acreditar ser um tema recente. No entanto, as preocupações com a qualidade são encontradas em civilizações ancestrais como a Egípcia, a Grega ou a Romana (Mendes, 2006). Estas preocupações apareciam no artesão que garantia a conceção, produção, venda e assistência pós-venda. Com a evolução para contextos mais urbanos, estas responsabilidades transitaram naturalmente para as oficinas, onde existiam o mestre, com tarefas de direção, o ajudante do mestre, no qual eram delegadas algumas funções, e o aprendiz, cujo trabalho era verificado pelos seus superiores. Esta tarefa de verificação foi a primeira diferenciação de atividades relacionadas com a qualidade. Após a Revolução Industrial, momento de grande escassez dos produtos manufacturados, a preocupação com a qualidade esmoreceu um pouco face às necessidades de quantidade do momento (Pires, 2004).

Deve-se essencialmente a Deming (1983), Juran (1980) e Feigenbaum (1983) o desenvolvimento do controlo da qualidade e da gestão da qualidade.

Segundo Deming (1983), a qualidade tem de estar definida em termos de satisfação dos clientes, e é multidimensional (por não ser possível definir a qualidade por uma única característica).

Em Juran (1980) assiste-se à evolução do conceito para a esfera de gestão, introduzindo os conceitos da qualidade do planeamento, qualidade do controlo e melhoria contínua.

Este ciclo virtuoso fecha-se com o contributo de Feigenbaum, que em 1983 escreveu a sua obra "*Total Quality Control*", e assume em definitivo a assunção da qualidade por todos os trabalhadores e a sua presença em todos os processos de fabrico e gestão.

Nas próximas linhas, procura-se sistematizar de forma mais aprofundada estes conceitos.

### **1.1.2 Conceito de Qualidade**

A Qualidade é um conceito com características subjetivas e dinâmicas, não sendo a sua definição consensual.

Löffler (2001) apresenta uma sistematização da evolução histórica da Qualidade em cinco fases, com influências no conceito:

- Inspeção da qualidade (1945-1949)
- Controlo estatístico da qualidade (1949-1951)
- Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951-finais dos anos 60)
- Controlo da qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80)
- Gestão pela qualidade total – TQM (desde anos 80)

Em termos formais, a *European Organization for Quality Control* (EOQC) e a *American Society for Quality Control* (ASQC) coincidem na definição:

Qualidade: A globalidade das características de um produto ou serviço que possuem a capacidade para satisfazer as necessidades do consumidor<sup>1</sup>.

Destaca-se assim referência clara a produtos e serviços. No caso dos produtos, o conceito da qualidade coincide em tangibilidade com o próprio produto (Rocha, 2010): qualidade é o que o consumidor quiser, a um preço aceitável e conforme as especificações, pelo que melhorar a qualidade de um produto significa aumentar a sua conformação com determinadas especificações.

Já no caso dos serviços, a análise não é tão linear, dadas as características intrínsecas dos serviços (Saías, 2007):

- A **intangibilidade**, no sentido de que os serviços (e a sua qualidade) não podem ser avaliados através dos sentidos (visão, olfato, tato, etc.) nem anteriormente ao ato da compra;
- A **inseparabilidade** entre a produção e o consumo, o que implica um elevado nível de relação entre o produtor e o consumidor;
- A **heterogeneidade** dos serviços, já que das características anteriores se deduz que cada prestação de serviço é necessariamente diferente da anterior;
- A **pericibilidade** dos serviços, na medida em que não podem ser armazenados para posterior consumo.

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. No original, “Quality: the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs”

Assim, no caso dos serviços, não é possível definir um conjunto de especificações a cumprir, já que estas seriam sempre voláteis face à expectativa do cliente em concreto (Rocha, 2010).

Neste contexto, as normas ISO 9000 definem Qualidade como “a totalidade das características de uma entidade que lhe conferem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

### 1.1.3 Evolução da Qualidade

A qualidade, no seu conceito atual, é resultado de uma evolução que tem o seu início na Revolução Industrial. Existiam já anteriormente conceitos de qualidade com base no operador (Mendes, 2006), mas é a partir do incremento da produção em massa que se inicia a estratificação de funções, numa nova lógica do controlo pelo encarregado, que evolui na I Guerra Mundial para a Qualidade por Inspeção (Lage, 2008), cujo principal propósito se quedava na deteção de produtos defeituosos.

Entre as décadas de 30 e 40, a qualidade integrou a atividade de gestão, iniciando-se o controlo estatístico da qualidade. Tal permite o desenvolvimento de técnicas que permitissem o controlo por amostragem, já que a inspeção total se tornava impraticável (Lage, 2008).

Segundo Löffler (2001), os anos 50 e 60 trazem a alteração do *focus* da qualidade para o cliente, iniciando-se o conceito da garantia da qualidade – “zero defeitos”.

Já nos anos 70, a emergência dos conceitos de economia de serviço, visando a produção com qualidade ao mais baixo custo, fazem emergir o conceito da gestão estratégica da qualidade, e alargando o controlo a todas as fases e processos de produção (Lage, 2008).

Desde os anos 80 até hoje, o conceito evoluiu para a gestão pela qualidade total (TQM), cujo valor acrescentado reside na alteração de paradigma do controlo de todos os processos para a participação ativa de todos os intervenientes em processos de melhoria contínua (Rocha, 2010).

Esta nova abordagem traz consigo uma alteração substantiva ao processo de decisão: muitas das decisões com impacto na Qualidade deixam a esfera da gestão de topo e passam a ser tomadas no dia-a-dia pelos trabalhadores. Mesmo as decisões estratégicas, embora a responsabilidade da gestão de topo, são iniciadas a nível mais baixo.

#### **1.1.4 Iniciativas Internacionais para a promoção da Qualidade**

O número de organizações internacionais a optar pela gestão pela qualidade tem vindo a aumentar consideravelmente.

O aumento da exigência dos clientes, com maior literacia e disponibilidade de informação, é um fenómeno global que atinge todo o tipo de organizações, sejam elas privadas ou públicas, visando ou não o lucro. Desde o setor industrial ao dos serviços, hoje em dia, todos se veem absorvidos pela premência da qualidade. São várias as iniciativas internacionais para a promoção da qualidade no seio das mais diversas organizações, sendo que as mais divulgadas assentam na atribuição dos prémios internacionais para a qualidade, na criação da Estrutura Comum de Avaliação (C.A.F. – *Common Assessment Framework*) e na atuação da Organização Internacional de Normalização (ISO).

#### **1.1.5 Prémios Internacionais para a Qualidade**

Os prémios internacionais para a qualidade, destinados a galardoar as organizações que se evidenciam nesta área, funcionam como um importante instrumento para a mobilização e incentivo ao desenvolvimento de políticas de qualidade, a nível mundial. Os mais reconhecidos são o *Deming Prize*, instituído no Japão, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), atribuído nos EUA desde 1987, e o *European Quality Award*, criado pela EFQM (*European Foundation for Quality Management*) em 1992.

Para se candidatarem a estes prémios, as organizações têm que adotar os diferentes modelos de gestão da qualidade que lhes estão subjacentes. Cada um dos modelos tem critérios próprios, destacando-se de seguida os critérios subjacentes ao modelo EFQM, e as normas ISO 9000.

A Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (C.A.F. – *Common Assessment Framework*) foi elaborada pela União Europeia, e constitui uma ferramenta que permite às organizações públicas realizarem exercícios de autoavaliação, numa perspetiva de melhoria contínua. Os principais objetivos da CAF são a autoavaliação dos organismos públicos e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização (este instrumento foi especialmente produzido para ser aplicado na AP), a melhoria contínua dos serviços públicos (através da introdução de alterações aos processos que apresentam resultados de avaliação abaixo do pretendido), o reconhecimento das exigências e expectativas dos cidadãos, e o estabelecimento de elos de ligação entre os vários modelos e metodologias de gestão aplicados nas Administrações Públicas europeias, através

da introdução de indicadores comuns que permitem a comparação de resultados e a adoção das melhores práticas entre os diversos Estados Membros.

Os critérios de autoavaliação da qualidade dos serviços públicos propostos na CAF dividem-se em cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados (Lage, 2008). Os critérios de meios referem-se ao modo como a organização desenvolve as suas atividades e contemplam aspetos como a liderança, a política e estratégia, os recursos e parcerias, a gestão dos processos e da mudança. Por sua vez, os critérios de resultados dizem respeito ao que a organização está ou não a conseguir alcançar relativamente aos cidadãos e clientes externos, aos clientes internos (funcionários), ao impacto na sociedade, ao seu desempenho chave (cumprimento da sua missão e objetivos gerais).

A Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma federação mundial responsável pela preparação de normas internacionais de standardização. A elaboração destas normas é da competência dos comités técnicos da ISO e cada país membro só pode ter uma entidade filiada nesta federação. Em Portugal, a entidade nacional filiada é o Instituto Português da Qualidade (IPQ), ao qual cabe a conversão da norma internacional para a língua portuguesa, sendo que esta terá que ser, posteriormente, homologada e publicada em Diário da República.

A ISO iniciou formalmente a sua atividade em 1947, com o principal intuito de harmonizar as normas industriais de diferentes países, de modo a facilitar as trocas e transações entre eles.

As normas de gestão da qualidade surgem, historicamente, como imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores de componentes e subsistemas, como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem em serviço (Pires, 2004). É o criador entre outros, dos INCOTERMS que se utilizam no comércio internacional (e que permitem a cada um dos intervenientes no negócio definir com clareza a quem cabe a responsabilidade pelo transporte ou seguro, conseguindo-se perceber a todo o momento a quem cabe a responsabilidade por cada uma das partes do processo). Atualmente, a sua área de atuação é bastante mais vasta.

### **1.1.6 A implementação de um SGQ e a Série ISO 9000**

Em 1987, a ISO publicou um conjunto de normas, a denominada “Série ISO 9000”, subordinado ao título “Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade”. A série 9000 constitui a base para a conceção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas de Qualidade, introduzindo uma linguagem comum a nível internacional.

Em 1994 e no ano 2000, em função da evolução natural da sociedade e das organizações, o normativo foi atualizado. Da última revisão, a de 2000, resultou a versão atual da série de normas ISO 9000, na qual se substituiu a terminologia industrial por uma linguagem de gestão mais simples e universal. Para além das alterações ao nível da linguagem utilizada, as novas normas tornaram-se mais flexíveis e adaptáveis a qualquer tipo e dimensão de organização, mas trouxeram requisitos de qualidade mais exigentes (Pires, 2004). A atual Série 9000 é constituída por um conjunto coerente e integrado de normas orientadoras de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQs), de que se destaca (Pires, 2004):

1. A ISO 9000:2000, em versão portuguesa NP EN ISO 9000:2000 (que veio substituir as antigas ISO 8402:1994 e a ISO 9000-1:1994), descreve os princípios essenciais e define a terminologia de um SGQ.
2. A ISO 9001:2005, em versão portuguesa NP EN ISO 9001:2005 (que veio substituir as antigas ISO 9001/9002/9003:1994 e a ISO 9001:2000), especifica os requisitos que um SGQ tem que cumprir para poder ser certificado.
3. A ISO 9004:2000, em versão portuguesa NP EN ISO 9004:2000 (que veio substituir a antiga ISO 9004-1:1994), fornece as linhas orientadoras que consideram tanto a eficiência como a eficácia do SGQ, funcionando como um guia para avaliação do sistema e instituição de um processo de melhoria contínua do seu desempenho.

Feita à abordagem da Qualidade como um todo, a especificidade da Administração Pública é o que veremos na secção seguinte.

## **1.2 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **1.2.1 A Qualidade na Administração Pública**

A Administração Pública tem sido alvo de consideráveis mudanças, muitas delas resultantes da inadaptabilidade das hierarquias rígidas, caracterizadas por um sistema complexo de regras e procedimentos e por processos de decisão altamente formalizados e

centralizados. Este tipo de estrutura organizacional tem vindo a manifestar múltiplas dificuldades para se ajustar a um novo ambiente, cada vez mais competitivo e incerto, mostrando-se incapaz de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos (Sá, 2003). De facto, a relação do Estado com a sociedade passou de uma relação de poder para uma relação de complementaridade baseada no protagonismo do cidadão cada vez mais ativo, informado e exigente. Consequentemente, o serviço público vê-se obrigado, como qualquer outro tipo de organização, a constatar a necessidade da qualidade e a aumentar a sua preocupação com o desempenho e com as características do serviço que presta (Paiva e Capela, 2002).

Deste modo, é necessário apostar na transformação da cultura da Administração Pública e investir na ação direcionada para os resultados, para o controlo e avaliação dos processos, para a definição de objetivos e para a satisfação dos destinatários dos serviços públicos, por contraponto a uma postura administrativa centrada nos normativos legais e no cumprimento formal da norma (Sá, 2003).

### **1.2.2 A aplicabilidade da Gestão da Qualidade no Setor Público**

Como explicam Carapeto e Fonseca (2005), podemos equacionar a existência de três fases na evolução da qualidade no setor público. A primeira caracteriza-se, essencialmente, pela preocupação com o cumprimento dos diplomas legais e normas, correspondendo, no setor privado, à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos industriais. Muito embora esta fase tenha surgido nos países de cultura anglo-saxónica, antes dos anos 60, ela manteve-se durante muito tempo nos países europeus com tradição legalista. Até há bem pouco tempo, estes países continuavam a encarar a qualidade como mera conformidade com a Lei (podemos considerar que, na maioria dos casos, esta é ainda a cultura vigente no nosso país).

A segunda fase aparece, a partir dos anos 60, com a divulgação da gestão por objetivos e faz corresponder o conceito de qualidade, com o de eficácia e o de zero-erro. Pode dizer-se que, nesta fase, a preocupação se centra no objetivo do serviço e na sua aptidão para ser utilizado.

Na mesma linha do *New Public Management*<sup>2</sup> (ou Nova Gestão Pública), surge nos anos 80 a terceira fase da evolução da qualidade no setor público. Esta etapa, coincidente com o

---

<sup>2</sup> Novo paradigma de gestão pública, aplicado nos anos 80 nos países anglo-saxónicos e nórdicos, e que tem vindo a ser disseminado pelos países da OCDE. Privilegia, em suma, os resultados face aos processos.

aparecimento da gestão pela qualidade total (TQM – Total Quality Management) nos EUA, transporta consigo o alinhar de atenções para a satisfação do cliente. Assim, originário do setor privado, o movimento da TQM expandiu-se para a AP, nos finais da década de 80, com o aparecimento da Nova Gestão Pública. As iniciativas de modernização na linha da Nova Gestão Pública tornaram mais ténue a dicotomia entre público e privado, na maior parte dos países ocidentais (Carapeto e Fonseca, 2005). Foram trazidos novos instrumentos de gestão para o setor público, no seio do qual a gestão da qualidade passou a ocupar um lugar de destaque (Rocha, 2010). No entanto, a aplicabilidade das técnicas de gestão privada ao setor público, nomeadamente a introdução do conceito de qualidade na AP, não deixou de suscitar dificuldades e de ser alvo de discussão entre os especialistas (Carapeto e Fonseca, 2005).

Autores como Swiss (1992) e Rago (1994) apontam alguns obstáculos à importação de técnicas da TQM para a AP. Swiss (1992) defende que a TQM só é útil no setor público, quando substancialmente transformada e adaptada às especificidades deste setor. Segundo ele, as principais barreiras para a aplicação da TQM à Administração Pública prendem-se com as dificuldades inerentes à definição de “cliente” público, com o facto de estarmos perante serviços, com a inexistência de orientação para a aferição e medição de resultados na administração e com o contexto político.

Todavia, a posição do autor não é de todo pessimista. Swiss considera que é possível adaptar a TQM ao setor público, fazendo com que a Administração passe a valorizar o feedback dos cidadãos/clientes, a monitorização do desempenho e a melhoria contínua. Rago (1994) também partilha da opinião de que a TQM só é útil ao setor público, quando substancialmente modificada. Para este autor, a cultura política, o ambiente organizacional do setor público, bem como a noção de satisfação de cliente constituem os principais desafios à importação de técnicas de gestão da qualidade do setor privado, para o público.

Rocha (2010) argumenta que a grande dificuldade da aplicação da TQM no setor público reside na existência de diferenças substanciais entre este setor e o privado. Segundo ele, a qualidade nos serviços públicos consiste “num transplante do mundo dos negócios e, nem sempre os transplantes são bem sucedidos, podendo ser rejeitados”. Neste contexto, o autor aponta algumas dificuldades na transposição desta ferramenta, nascida no mundo privado, para a Administração Pública. Uma delas prende-se com a dificuldade em definir quem são os clientes do serviço público, pois existem os recetores diretos (que utilizam os serviços) e os clientes indiretos (que financiam o sistema com os impostos). As exigências de ambos são diferentes, uma vez que os pagadores de impostos se preocupam,

essencialmente, com a redução de custos dos serviços, enquanto que os utilizadores preferem, normalmente, uma prestação de maior qualidade. Por outro lado, não existe, por norma, um mercado para os serviços públicos. Estes operam, maioritariamente, em condições de monopólio, não havendo alternativa de fornecimento para os clientes insatisfeitos.

Uma outra dificuldade apontada pelo autor resulta do facto de a TQM ter sido, originalmente, concebida para processos rotineiros inerentes à produção industrial de bens, não para a área dos serviços. É difícil obter uniformidade nos outputs do serviço, cuja prestação depende em larga medida da postura e formação do atendedor. Daí, a própria avaliação de resultados e a definição de indicadores (elementos cruciais na gestão da qualidade) constituírem uma tarefa mais complexa no âmbito dos serviços. Segundo Rocha, o serviço público tem, ainda, a particularidade de se desenvolver num contexto político, no seio do qual a forte hierarquização organizacional e a componente social das políticas condicionam a aplicabilidade da TQM.

Do exposto, verifica-se a persistência de alguma relutância entre os vários especialistas, quanto à aplicabilidade de técnicas de gestão do setor privado à Administração Pública. No entanto, a existência de Prémios de Qualidade, comuns aos setores público e privado, e a flexibilização das normas ISO 9000, no sentido de as tornar aplicáveis a todo o tipo de organização, mostram que não há razões para acreditar que os instrumentos da qualidade, nascidos no setor empresarial, não sejam aplicáveis à Administração Pública (Sá, 2002). Como salienta Rocha (2010), não obstante as dificuldades identificadas na transposição da TQM para a Administração Pública, a adoção de políticas da qualidade no serviço público trouxe vantagens para o setor, nomeadamente ao nível da ênfase do papel do cliente. Este passou a ser mais ativo na reivindicação dos seus direitos e na exigência da melhoria da qualidade da prestação do serviço público, forçando à mudança de comportamentos há muito institucionalizados. Para o autor, os valores da qualidade têm um poder reformador muito benéfico, uma vez que obrigam à flexibilização de estruturas e à adoção de uma nova postura por parte das organizações públicas, tornando-as mais conscientes da importância dos processos de aprendizagem e melhoria contínuas.

### **1.2.3 A Qualidade na Administração Pública Portuguesa**

No seio da Administração Pública Portuguesa, surgiram diversos desafios e oportunidades de mudança, resultantes de um conjunto de fatores a que não são alheias as pressões ao

nível financeiro e os condicionalismos inerentes à participação no Mercado Único, as exigências cada vez maiores dos cidadãos face aos serviços públicos, bem como a necessidade de melhor conceber e executar as políticas públicas (Silva, 2000). Portugal não ficou imune à mudança (Araújo, 2002). O clima de transformação teve impactos importantes na Administração Pública que se começaram a fazer sentir com a reforma iniciada em 1986. A primeira fase deste movimento reformador caracterizou-se, essencialmente, pela adoção de medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos por forma a melhorar a relação entre os cidadãos e a Administração, destacando-se como medida mais importante a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo através do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro (Rocha, 2010).

Na década de 90, face aos sucessivos compromissos assumidos por diferentes governos para o investimento na qualidade, surgem iniciativas que marcam o verdadeiro impulso destas questões na Administração Pública Portuguesa. Como explica Rocha (2010), terminada a fase da desburocratização passou-se à etapa da melhoria da qualidade do serviço público. Assim, a par da reforma e modernização administrativas, inicia-se a fase da “Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos”. A partir de então, surgem diversos programas e projetos para a qualidade que, na sua maioria, são da responsabilidade do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA). Para além do vasto conjunto de publicações de natureza essencialmente pedagógica sobre qualidade na Administração Pública, o SMA esteve na base de importantes iniciativas, tais como: a “Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos”, aprovada em 1993 pelo Conselho de Ministros, que convidava ministérios e municípios a desenvolver cartas setoriais, nas quais se estabeleciam padrões de qualidade e se anunciavam compromissos com o cidadão, considerado o centro da preocupação do serviço público; a “Carta Deontológica do Serviço Público”, onde se estabeleciam os deveres dos funcionários, no que respeita à qualidade do atendimento e à execução do serviço público; o “Prémio Qualidade em Serviços Públicos” para distinguir organismos públicos pela implementação de práticas de qualidade. A atuação do SMA caracterizou-se, também, pelos vários Protocolos de Modernização Administrativa celebrados com organismos da Administração Pública central e pelo incentivo à aplicação da estrutura comum de avaliação, a CAF.

A partir de 1998, evolui-se para a etapa do desenvolvimento de modelos de excelência no setor público. Marcante, neste período, foi a publicação de dois diplomas fundamentais ainda hoje em vigor: o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, que define os princípios

gerais de atuação da Administração Pública face ao cidadão, bem como sistematiza orientações da modernização administrativa e o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, o qual institui o SQSP - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos. De acordo com o artigo n.º 3 deste último diploma, a qualidade em serviços públicos é entendida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”. No seu artigo 4º, n.º 1, é explicado que o SQSP “visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração de qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”. No n.º 2 do mesmo artigo, diz-se que o SQSP pode adotar princípios e metodologias do Sistema Português da Qualidade, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho, o qual integra o IPQ - Instituto Português da Qualidade (Através do Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de Março, o IPQ foi objeto de uma cisão e criou-se um novo instituto responsável pela acreditação: o IPAC - Instituto Português de Acreditação). Ao transitarem as competências de acreditação para o IPAC, o IPQ foi sujeito a uma reestruturação, efetuada de acordo com o Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de Junho). Porém, os certificados e os cursos para instrução de auditores da qualidade previstos no diploma (arts 10º a 15º) não se verificaram na prática, pelo que muitos serviços passaram a procurar a certificação através das normas ISO. No final de 2001, é extinto o SMA e as suas competências para promoção do SQSP e desenvolvimento das questões da qualidade na Administração Pública passam para o órgão que lhe ocupa o lugar: o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE). Sob a égide do IIAE, surge o Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro, que aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ). Todavia, o IIAE teve curto tempo de vida e de atuação pois foi extinto em 2002, de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de Outubro. As atribuições conferidas ao IIAE, no domínio da qualidade nos serviços públicos, passaram para a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), no seio da qual foi criado o Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais (DMIO).

#### **1.2.4 A Qualidade na Administração Local**

Como explica Rocha (2010), as preocupações com a qualidade surgem na administração local nos anos 90 e centram-se em dois principais objetivos: o aumento da participação dos

municípios e o incremento da eficiência dos serviços. Tal como foi anteriormente referido, a adoção de práticas de gestão da qualidade no setor público não pode consistir em replicar os conceitos do setor privado. Esta ideia tem particular relevância ao nível da administração local, dadas as especificidades do contexto em que se inserem.

Uma especificidade importante é a autonomia do poder local. Como enuncia a Constituição da República Portuguesa, as autarquias locais têm património e finanças próprios (art.º 238º) e dispõem de poder regulamentar (art.º 241º). Em harmonia com o princípio da descentralização administrativa, as autarquias locais têm atribuições e competências próprias e a sua existência deriva da organização democrática do Estado. Os organismos da administração local têm revelado grande capacidade de mudar e inovar face aos constrangimentos governamentais. Assim, desde que no cumprimento da Lei, o poder local é autónomo na sua gestão financeira e patrimonial. É-lhe permitido atuar com alguma liberdade na definição de fontes de financiamento, como por exemplo ao nível da determinação da origem e do valor das taxas e preços cobrados, e na alocação dos recursos existentes, nomeadamente ao nível da decisão sobre os investimentos a realizar. Porém, esta autonomia é reduzida pelo facto de grande parte dos orçamentos das autarquias locais ser proveniente das transferências efetuadas do Orçamento de Estado. Ou seja, na prática, assiste-se a uma certa dependência do poder local face ao central. Como explicam Carapeto e Fonseca (2005), esta dependência ultrapassa o âmbito orçamental na medida em que outros aspetos importantes, como por exemplo o estatuto dos funcionários, as remunerações, a estrutura e atribuições das autarquias, são definidos por Lei, constatando-se que parte dos centros de decisão são exteriores à própria organização. Neste contexto, apesar da autonomia relativa de que gozam as autarquias locais constituir uma vantagem em termos de inovação e de introdução de novas formas de gestão, nomeadamente da gestão da qualidade, os condicionalismos governamentais e legais que na prática se verificam dificultam e atrasam os processos de mudança ao nível do funcionamento e da cultura da organização.

Outra especificidade do poder local é decorrente das particularidades da democracia local.

As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das suas populações. Portanto, a qualidade na administração local não depende apenas de gestores e de clientes específicos. Depende igualmente do complexo processo de negociação entre os condicionalismos governamentais, os interesses dos agentes envolvidos e as necessidades individuais dos municípios. Na verdade, no âmbito das autarquias locais, a proximidade dos cidadãos é

muito maior. Consequentemente, a interação entre eleitos e eleitores é grande e as pressões dos vários agentes interessados têm mais impacto no processo político. Como explica Rocha (2010), a adoção de modelos de qualidade pelo poder local tem que ter em conta a cultura local que o envolve e molda.

Uma outra especificidade das organizações públicas locais advém do facto delas concentrarem em si um vasto conjunto de atribuições que contemplam áreas de atuação muito distintas, como sendo: educação, habitação social, ambiente, desporto, trânsito, polícia municipal, infraestruturas públicas, etc. Esta diversidade tem implicações em termos de implementação de modelos da qualidade, uma vez que se torna mais difícil uniformizar práticas e criar procedimentos adaptáveis a serviços com características tão distintas. A complexidade da aplicação da gestão da qualidade a uma organização da administração local resulta, entre outros motivos, da multiplicidade de serviços prestados e de estruturas organizacionais existentes.

### **1.2.5 A Qualidade na Administração Local: o caso português**

Os contornos especiais do sistema político-administrativo local foram analisados por Sá (2002), ao longo do seu estudo empírico conduzido nos municípios portugueses, para determinar o nível de Excelência no Governo Local em Portugal. No desenvolvimento da sua investigação, a autora utiliza como indicadores de medida alguns conceitos e princípios de Gestão pela Qualidade Total (TQM) que fazem parte do Modelo de Excelência do Professor Kanji (KBEM - *Kanji's Business Excellence Model*). Definindo excelência como um estado, e qualidade total como uma forma de gestão, Sá interpreta os determinantes de excelência do modelo KBEM, e os seus fatores críticos de sucesso:

#### **1.2.5.1 Liderança**

Esta constitui o primeiro fator determinante do sucesso da implementação da gestão da qualidade numa organização.

Os líderes da administração local são maioritariamente políticos e as maiores fraquezas da liderança local traduzem-se em dificuldades ao nível da descentralização do poder, ao nível da comunicação, principalmente com os funcionários da base da hierarquia, e ao nível da capacidade de alinhar a estrutura organizacional com os objetivos estratégicos definidos pelo topo.

Assim, são principais responsabilidades dos líderes da administração local:

- Estabelecer a missão, visão e objetivos estratégicos da organização;
- Assegurar a eficácia dos canais de comunicação na organização;
- Criar sistemas de incentivos e de *empowerment*<sup>3</sup> dos funcionários;
- Garantir que a estrutura organizacional está a rumar em direção à missão e à estratégia superiormente definidas.

#### **1.2.5.2 Orientação para o cidadão/cliente**

A orientação para o cidadão/cliente é um princípio essencial da gestão da qualidade total e envolve, simultaneamente, clientes internos e externos. Em primeiro lugar, é necessário identificar quem são estes clientes e depois implementar mecanismos para determinar as suas expectativas e para medir os seus níveis de satisfação.

Os municípios não se encontram verdadeiramente orientados para o cliente, sendo frequente assumirem que já sabem o que este espera e deseja da atuação dos serviços públicos locais, mesmo sem primeiro o indagarem. Portanto, é preciso continuar a investir num esforço de mudança da cultura e da mentalidade das autoridades locais, alertando para a importância da informação acerca dos clientes.

Neste contexto, é essencial que exista um sistema eficaz de gestão das reclamações e de monitorização dos níveis de satisfação, ao nível dos clientes externos; bem como, um sistema eficaz de comunicação e motivação dos clientes internos ou seja, dos funcionários, pois é fundamental que estes sintam a importância da sua prestação e a responsabilidade da sua atuação no desempenho das suas funções.

#### **1.2.5.3 Gestão baseada em dados concretos**

Este conceito envolve duas noções importantes: a de que todo o trabalho é um processo e a da necessidade de medição.

Ver o trabalho como um processo enfatiza a necessidade de coordenação e de aproveitamento de sinergias entre os vários setores e departamentos de uma autarquia local. Apela-se assim ao fim das ineficiências resultantes da repetição de tarefas e processos que

---

<sup>3</sup> Termo anglo-saxónico que significa a capacitação dos órgãos de estrutura inferiores através de delegação de competências e atribuição de condições para a prossecução dos objetivos.

acontecem porque a comunicação entre as diversas unidades orgânicas é diminuta ou inexistente.

Relativamente à necessidade de medição e de definição de indicadores, constata-se que a tomada de decisão ao nível do poder local não a tem muito em consideração. Normalmente, os políticos locais decidem com base na “intuição política”, sem que se exijam números e estudos comparativos das várias opções possíveis. Esta visão tradicional carece de revisão pois só com base em dados concretos é que é possível garantir decisões transparentes e adequadas à prestação de contas perante os contribuintes. Assim, é essencial criar sistemas eficientes de gestão da informação e utilizar ferramentas consistentes de recolha, tratamento e análise de dados, nomeadamente ao nível da estatística, de modo a gerar atempadamente informação útil e importante no apoio à decisão e à gestão a todos os níveis da organização.

Esta mesma informação serve igualmente para ações de *benchmarking*<sup>4</sup>, fundamentais na identificação das melhores práticas para solucionar problemas comuns no seio de organizações do mesmo tipo.

#### **1.2.5.4 Gestão baseada nas pessoas**

Numa visão tipicamente tradicional, os funcionários da administração local limitam-se a executar as tarefas inerentes à função para a qual foram recrutados, mostrando-se pouco flexíveis e assumindo pouca responsabilidade nos processos em que são intervenientes.

Urge, portanto, introduzir mudanças ao nível da gestão de recursos humanos nas autarquias locais, dotando-as de planos adequados de recrutamento e formação do pessoal, bem como de mecanismos eficazes de motivação e recompensa pelo bom desempenho. Só assim será possível minorar as dificuldades sentidas pelo poder local, no que respeita à manutenção e atração de força de trabalho especializada, competente e comprometida com a execução dos objetivos organizacionais.

Ao conceito de gestão baseada nas pessoas estão associadas duas ideias fundamentais. A primeira é a importância de incentivar o trabalho em grupo e de apostar na multidisciplinaridade das equipas, principalmente quando a produção do serviço exige a intervenção de vários departamentos técnicos. Nestes casos, obstáculos como a fragmentação, a falta de cooperação e o ciúme profissional são fatais para a qualidade do

---

<sup>4</sup> Ação comparativa com as melhores práticas do setor, no sentido da melhoria contínua.

serviço fornecido. A segunda ideia consiste no reconhecimento de que os funcionários são recursos fundamentais pois o envolvimento e empenho de todos são requisitos essenciais para a qualidade e para a excelência na organização.

#### **1.2.5.5 Melhoria Contínua**

O contexto dinâmico de transformação das expectativas dos cidadãos/clientes e do ambiente em que operam as organizações exige a preocupação de melhoria contínua da prestação dos serviços. “Fazer cada vez melhor” é um chavão da qualidade que necessariamente tem que ser introduzido na cultura e mentalidade do setor público, em geral, e do poder local, em particular.

Associado ao princípio da melhoria contínua está o ciclo popularizado por Deming (1986), o ciclo PDCA: planear (*plan*); fazer (*do*); verificar (*check*); e actuar (*act*). Neste sentido, as autarquias locais deverão apostar numa atuação baseada no planeamento estratégico, na implementação das práticas necessárias para cumprir os objetivos pré-definidos, na verificação dos resultados e na atuação sobre as falhas detetadas. A preocupação com a melhoria contínua implica agir preventivamente, uma vez que os custos associados ao erro da prestação e à não qualidade dos serviços são muito superiores aos gastos com a prevenção.

Infelizmente, a cultura preventiva está pouco disseminada no setor público português. Por tal, é de extrema importância sensibilizar os autarcas para as mais-valias de se ser preventivo e de se poder evitar danos muitas vezes irreversíveis e irrecuperáveis.

A adaptação dos conceitos-chave do modelo KBEM ao contexto dos municípios teve por base um estudo exploratório levado a cabo por Sá (2002), no qual se pediu aos inquiridos que avaliassem a importância das diversas dimensões deste modelo no sucesso da organização. Por ordem de importância, os municípios identificaram como fatores mais relevantes: 1º liderança; 2º satisfação dos clientes externos; 3º melhoria contínua; 4º trabalho em equipa; 5º satisfação dos clientes internos; 6º melhoria dos processos; 7º medição; 8º gestão das pessoas; 9º ações de prevenção; 10º gestão baseada em factos; 11º parcerias com os fornecedores. Esta hierarquização dos fatores de sucesso está diretamente relacionada com as razões enunciadas pelos municípios para implementar a TQM. Para os municípios portugueses intervenientes no estudo, as principais motivações para investir na Qualidade são, por ordem de importância: 1º orientação para o cidadão; 2º melhoria da utilização dos recursos disponíveis; 3º melhoria da gestão de pessoas e consequente

aumento da motivação dos funcionários; 4º melhoria dos resultados; 5º orientação para a gestão por processos; 6º orientação para a gestão estratégica; 7º melhoria dos sistemas de informação e comunicação; 8º melhoria da cultura organizacional em geral.

Na realidade, os resultados obtidos na aplicação do modelo KBEM aos 85 municípios portugueses que se disponibilizaram para entrar neste estudo revelaram que o índice global de excelência é de 74%, o que, segundo Sá, é muito satisfatório. Os aspetos mais fortes na prossecução da excelência municipal são a satisfação dos clientes externos e a melhoria contínua, enquanto a medição é o aspeto mais preocupante. Ainda assim, persistem grandes dificuldades que os municípios têm que enfrentar. As dez maiores barreiras à implementação da TQM nos municípios portugueses são: 1º resistência à mudança; 2º pessoal sobrecarregado com trabalho do dia-a-dia; 3º falta de conhecimentos; 4º fraca motivação devido à falta de resultados imediatos; 5º insuficientes competências nas ferramentas e metodologias da qualidade; 6º dificuldade em traduzir, à luz da realidade autárquica, alguns conceitos utilizados (ex.: cliente; fornecedor; produto; processo); 7º orçamento insuficiente; 8º receio de insucesso; 9º falta de empenho da liderança; 10º resistência das chefias intermédias.

Como afirma Sá (2003), aspetos como a falta de sensibilização e de formação em gestão da qualidade explicam o baixo grau de maturidade das iniciativas por parte do governo local nesta matéria. Todavia, apesar desta realidade, estão em curso mudanças importantes no paradigma da Administração Pública e os municípios estão cada vez mais conscientes e alerta para a necessidade de introduzir novas práticas de gestão, nomeadamente na área da qualidade, mostrando-se dispostos a investir, significativamente, na melhoria dos seus níveis de desempenho.

Mas a Qualidade não é importante só por si; induz satisfação nos clientes, conforme veremos nas secções seguintes.

## **1.3 A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

### **1.3.1 A Qualidade e a Satisfação dos Cidadãos/Clientes**

Acompanhando as transformações do setor público, a gestão da qualidade passou a ser encarada pelos governos de países com distintas origens ideológicas, como um importante instrumento para alcançar uma melhor e mais económica prestação dos serviços públicos,

capaz de fazer aumentar a satisfação dos cidadãos/clientes (Sá, 2002). Como salienta a Declaração da Cidade do México do Quinto Fórum Global sobre a Reinvenção do Governo: Inovação e Qualidade no Governo do Século XXI, de Novembro de 2003, a estratégia de reforma do setor público passa pela criação de governos centrados no cidadão, na medida em que a satisfação dos cidadãos/clientes dos serviços públicos é uma prova crucial de governabilidade melhorada.

### **1.3.2 Satisfação e Lealdade de Clientes**

A história da medida da satisfação do cliente aparece estreitamente associada à própria evolução dos conceitos de qualidade dos produtos e serviços (Vilares e Coelho, 2011). Temos assim a qualidade técnica dos produtos ou serviços ou qualidade em sentido estrito (que Juran designa no seu trabalho por q minúsculo) e a qualidade percebida ou qualidade em sentido amplo (designado no mesmo trabalho por Q maiúsculo).

Assim, Drucker (2010) defende que medir a eficiência é simplesmente medir o nível de desempenho do que já estamos a fazer; já medir a eficácia é perceber como devemos fazer. Este novo conceito tem o seu foco no consumidor em vez do processo, assenta no princípio de *fazer as coisas corretas*, em contraponto com o princípio de *fazer corretamente as coisas* (Vilares e Coelho, 2011).

É esta dicotomia que também diferencia os conceitos de Qualidade e de Satisfação dos Clientes.

Richard Olivier dizia que “todos sabem o que é satisfação, até que se peça uma definição. Aí, parece que ninguém sabe” (citado por Zeithaml e Bitner, 2006:87); no entanto, o próprio Olivier produz uma definição formal: “*Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo*”

### **1.3.3 Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos**

Grönroos (1984) propõe um modelo que explica a qualidade total percebida de um serviço em função da qualidade esperada, da qualidade experimentada, da imagem da empresa, da qualidade técnica e da qualidade funcional.

Este modelo demonstra que a qualidade total percebida é determinada pelo resultado da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente que utiliza o serviço (Lage, 2008).

Para o autor do modelo, a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa do cliente e a sua apreciação sobre o desempenho do serviço, relativamente a determinadas características técnicas e funcionais.

Grönroos considera assim que o cliente se preocupa com o que recebe, mas também com todo o processo, e atribui assim um papel preponderante à componente funcional. Esta dimensão é segundo o autor tão importante, que pode chegar a compensar potenciais falhas no desenrolar da prestação do serviço (citado por Lage, 2008).

#### **1.3.4 Modelo conceptual da qualidade dos serviços ou modelos dos *gaps***

Para Parasuraman *et al.* (1985), os resultados dos modelos de medição da satisfação do cliente, relativamente à qualidade, são influenciados por três características principais:

- As dimensões da qualidade percebidas pelos consumidores são distintas, conforme se trata de produtos ou serviços, verificando-se maior dificuldade na avaliação da qualidade dos serviços;
- A qualidade do serviço é o resultado da comparação das expectativas dos clientes, antes da sua experiência do serviço, com a percepção da experiência e com o desempenho alcançado pelo serviço;
- As avaliações de qualidade dependem do resultado final do serviço e ainda do processo de prestação do mesmo.

Assim, e utilizando a sistematização das características necessárias aos serviços (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, percibibilidade e ausência de propriedade, cujos conceitos foram já explorados anteriormente), os autores concluíram que a qualidade de serviço poderia ser medida pela diferença (ou *gap*) entre a expectativa e o desempenho do serviço prestado.

Definido este enquadramento, Parasuraman *et al.* (1985) defendem que análise de cada *gap* fornece não só a medida da satisfação do cliente, mas também a qualidade do serviço quanto à dimensão em que o *gap* se verifica. Assim, o modelo preconiza como dimensões a analisar as seguintes dez:

1. Tangibilidade

2. Confiança
3. Disponibilidade
4. Competência
5. Cortesia
6. Credibilidade
7. Segurança
8. Acessibilidade
9. Comunicação
10. Compreensão e conhecimento do cliente.

Identificando o desvio e a dimensão que o afeta, preconiza o modelo ser possível implementar estratégias para o eliminar – denominado nesta fase Modelo de *Gaps*.

Este modelo permite aferir a influência das diversas discrepâncias na qualidade dos serviços, no contexto da organização e no contexto do cliente. Definem-se em consonância 5 *gaps*:

1. *Gap 1* – Discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da organização sobre a expectativa (desconhecimento do cliente);
2. *Gap 2* – Discrepância entre a percepção dos gestores da organização quanto às expectativas dos clientes e a transformação dessas expectativas em normas que regulem a prestação de serviços em termos de qualidade (por normas inadequadas ou inexistentes);
3. *Gap 3* – Discrepância entre o serviço fornecido ao cliente e as normas e especificações da empresa (por deficiência no desempenho do serviço);
4. *Gap 4* – Discrepância entre o serviço prestado e a promessa realizada pela comunicação externa (por desvio entre o prometido e o prestado);
5. *Gap 5* – Discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço (por desvio entre as expectativas e as percepções)

Este último *Gap* está associado ao consumidor, enquanto os outros quatro dizem respeito à organização e constituem a base conceptual do modelo, sendo mesmo sugerido pelos autores que o *Gap 5* não é mais do que função dos anteriores.

Assim, se a organização intervir consistentemente nos *Gaps* 1 a 4, conseguirá melhorias substantivas no *Gap 5*, e com isto incremento substancial na satisfação dos clientes.

### 1.3.5 Modelo SERVQUAL

No seguimento do modelo conceptual anterior, em 1988 os seus autores desenvolveram um instrumento para elaboração de questionários denominado SERVQUAL, para os quais definiram inicialmente 97 itens (Lage, 2008), agrupados pelas dez dimensões da qualidade referidas.

Para cada um dos itens, foram criadas duas afirmações, uma para avaliar as expetativas dos clientes, e outra para avaliar as perceções dos clientes sobre o mesmo item.

Optaram por utilizar escala de *Likert* de sete pontos, por ser uma escala ímpar com mais riqueza de informação.

Após análise da correlação entre questões, conseguiram reduzir as dimensões a cinco:

1. Tangibilidade – Aparência física e visível do serviço, tais como instalações, pessoal, equipamento;
2. Fiabilidade – Capacidade para desempenhar o serviço prometido de modo preciso;
3. Disponibilidade – Prontidão de atendimento, disponibilidade para ajudar, envolvimento no processo de prestação do serviço;
4. Confiança – Conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua capacidade em inspirar competência e confiança;
5. Empatia – capacidade para proporcionar um serviço com atendimento personalizado.

Serve assim o SERVQUAL para identificar os hiatos (*gaps*) entre as expetativas e as perceções dos clientes, proporcionando assim ferramenta indispensável à sua redução ou até eventual eliminação.

### 1.3.6 Modelos SCSI / ACSI / ECSI

No final dos anos 90, a atenção centra-se nas relações entre a qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação e lealdade dos clientes e a rentabilidade das empresas (Vilares e Coelho, 2011). São assim desenvolvidas metodologias que permitem avaliar até que ponto são rentáveis os investimentos realizados na melhoria da qualidade e da satisfação do cliente.

Também nos anos 90 se iniciou o cálculo de índices nacionais de satisfação de clientes, sendo os mais conhecidos os projetos ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) e o ECSI (*European Customer Satisfaction Index*). Estes índices pretendem essencialmente colocar em

evidência a relação entre a satisfação dos clientes, a sua lealdade, e a rentabilidade das empresas (Vilares e Coelho, 2011).

Estes índices proveem no entanto de trabalho iniciado por Claes Fornell em Estocolmo, no ano de 1989, com o *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (Fornell, 2007; Vilares e Coelho, 2011). Fornell constatou que o Produto Interno Bruto *per capita* na Suécia havia caído em termos comparativos face ao resto da Europa de forma substancial, durante os dez anos que passou nos Estados Unidos, e tentou perspetivar um modelo explicativo para o facto de a indústria continuar a produzir, mas os produtos não serem escoados no mercado.

Criou assim um modelo de análise integrado, que obtinha informações ao nível da empresa, do setor e do país.

Em 1994 surge nos Estados Unidos o ACSI, desenvolvido pela Universidade de Michigan e pela *CFI Group* (empresa criada por Claes Fornell para servir de ponte à implementação desta ferramenta pelo mundo).

Esta solução ACSI, a exemplo da Sueca SCSi, utiliza metodologia denominada SEM, que em síntese permite através de métodos econométricos apurar resultados ao nível da empresa, e posteriormente agrupá-los setorialmente e por região / país.

O projeto ACSI apresenta três grandes objetivos:

- Medida – pretende medir a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados no mercado americano, com base nas avaliações feitas pelos clientes;
- Contribuição – contribuir para a construção de um quadro conceptual que permita compreender como a qualidade dos produtos e serviços se relaciona com os indicadores económicos;
- Previsão – prever a variabilidade económica futura, através da medida dos ativos intangíveis e da relação entre estes ativos e a rentabilidade das organizações.

Conforme referido, o projeto iniciou-se no último trimestre de 1994, tendo periodicidade trimestral, contemplando cerca de 50.000 entrevistas por ano a consumidores (Vilares e Coelho, 2011).

Estes consumidores são clientes de 164 empresas pertencentes a sete setores de atividade económica.

Todos os trimestres os índices são atualizados pela inclusão de empresas pertencentes a dois setores que substituem os valores do trimestre anterior. Os índices setoriais são obtidos por agregação dos índices das empresas.

No final, é calculado um índice agregado nacional que contempla atividades que pesam já cerca de 30% do Produto Interno Bruto do país.

O Modelo estrutural do ACSI contempla seis variáveis latentes, cinco delas conducentes ao cálculo indireto da variável central – Satisfação de Clientes.

Três destas variáveis (qualidade apercebida, expectativas dos clientes e valor apercebido ou relação qualidade / preço) são consideradas como determinantes ou antecedentes da satisfação.

A qualidade apercebida define-se como o julgamento do cliente, baseado na sua experiência recente, sobre a superioridade ou excelência do produto ou serviço disponibilizado (Vilares e Coelho, 2011).

As expectativas procuram medir a qualidade que os clientes esperam receber. Incluem não só as informações que os clientes detinham anteriormente sobre os produtos ou serviços disponibilizados pela empresa (por experiência própria ou partilhada, assim como por publicidade ou promoção), mas igualmente as antecipações que fazem sobre a capacidade da empresa fornecer no futuro produtos e serviços de qualidade.

O valor apercebido representa a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos ou serviços tendo em conta o preço pago.

Existem depois duas outras variáveis, tratamento de reclamações e lealdade do cliente, que se consideram como subsequentes à satisfação. Admite-se que as consequências imediatas da melhoria da satisfação do cliente são a redução do número de reclamações e o aumento da lealdade do cliente (Vilares e Coelho, 2011).

A lealdade do cliente constitui a razão última dos programas visando o aumento da satisfação do cliente.

A relação entre reclamações e a lealdade, segundo Vilares e Coelho (2011), pretende mostrar a importância do tratamento das reclamações para a fidelização do cliente. Quando as reclamações são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização superiores aos daqueles que nunca reclamaram.

Baseado nesta experiência Americana, foi desenvolvido na Europa o índice ECSI (*European Customer Satisfaction Index*), que integra desde o seu início objetivos muito próximos ao ACSI:

- Apoiar a competitividade e o desenvolvimento económico europeus;
- Construir uma plataforma para o estabelecimento de comparações ao nível de empresas, setores e países;
- Prever resultados financeiros futuros, servindo como indicador avançado em relação à rentabilidade;
- Integrar a satisfação do cliente como objetivo central na gestão de empresas e organizações, facultando-lhes instrumentos de atuação nestes domínios;
- Fornecer às empresas um quadro de comunicação entre os seus clientes, os seus empregados e os seus acionistas.

Já desde 1992 que a Alemanha vinha testando soluções alternativas, sem no entanto utilizar metodologia SEM, o que inviabilizava o apuramento de agregados nacionais.

Em 1996, a Comissão Europeia a pedido da *European Organization for Quality* (EOQ) encomendou ao *Movement Français pour la Qualité* (MFQ) um estudo de viabilidade para o desenvolvimento de um índice europeu de satisfação do cliente. Este estudo viria a defender entusiasticamente a adoção da metodologia SEM como ponto de partida para o ECSI – *European Customer Satisfaction Index* (Vilares e Coelho, 2011).

O projeto tem vindo a ser desenvolvido em diversos países europeus, e encontra-se estabelecido em Portugal desde 1999 de forma ininterrupta. O modelo português, denominado ECSI-Portugal, diverge do Americano por incluir a variável “Imagem Institucional” – que mede a influência das marcas (produto, serviço ou até nome da empresa) tem na lealdade e satisfação do cliente.

Tal como os demais modelos metodologicamente semelhantes, a avaliação das variáveis latentes é efetuada através de dois ou mais instrumentos de medida, reduzindo assim erros endógenos no método.

O modelo português incluía em 2008 sete setores (Banca, Seguros, Comunicações, Gás em garrafa, Combustíveis, Transporte e Águas), sendo inquiridos cerca de 250 clientes de cada uma das empresas objeto de estudo. A escolha das empresas, segundo Vilares e Coelho (2011) – corresponsáveis pela implementação do projeto em Portugal - tem em atenção os setores objeto de estudo nos demais países (para permitir a comparabilidade), a

representatividade das empresas escolhidas no setor em questão, e a sua disponibilidade para financiar o estudo.

Por definição metodológica, os índices de satisfação do cliente possuem como características relevantes a possibilidade de agregação, a sua capacidade para contribuir para a previsão de resultados financeiros, a capacidade de diagnóstico, a comparabilidade e a precisão, entre outros.

Por agregação, entende-se a capacidade de através dos índices apurados individualmente ao nível mais baixo da organização, conseguir-se apurar resultados regionais, por empresa, setoriais, por país ou até europeus (no caso do ECSI).

A capacidade de previsão de resultados financeiros fundamenta-se na ideia de que clientes satisfeitos representam um Ativo económico da empresa, embora intangível (Vilares e Coelho, 2011). Por definição, é Ativo de uma empresa em termos económicos um bem (em termos latos) que gera receitas futuras para o seu detentor. Assim, se a satisfação dos clientes é um Ativo para a organização, então a mediação desta satisfação tem a capacidade de prever os resultados financeiros futuros gerados por este Ativo.

Neste sentido, constata-se empiricamente que as empresas com melhores resultados nos índices de satisfação de clientes são também aquelas com melhor comportamento bolsista (Fornell, 2007).

Por capacidade de diagnóstico, entende-se a geração de informação acerca das causas e das consequências da satisfação. Esta informação obtém-se essencialmente pelos valores obtidos para os coeficientes de impacto e para o peso dos indicadores associados a cada variável latente (Vilares e Coelho, 2011).

A comparabilidade deriva dos anteriores, e consubstancia-se na capacidade de se poder comparar os valores obtidos com as outras empresas do setor, com o setor ou até com o país.

Todas estas características carecem no entanto de outra, negligenciável quando presente, mas de extrema importância quando ausente: a precisão. Se os dados apurados não refletirem com especial acuidade a realidade que pretendem retratar, todos os demais objetivos claudicam. Esta precisão é medida por níveis de confiança, e a sua definição rigorosa na metodologia através de métodos estatísticos e econométricos, pode garantir um aumento de precisão da estimação em cerca de 22% (Anderson e Fornell, 2000).

### **1.3.7 Medição da Satisfação dos Cidadãos: o Common Measurements Tool (CMT)**

Entre 1997 e 1998, o governo canadiano realizou a primeira de uma série de pesquisas destinadas a aferir o que os cidadãos pensam sobre a prestação de serviços públicos.

Esta pesquisa mediu o grau de satisfação dos cidadãos com o setor de serviços públicos, analisando mais de três mil experiências recentes de serviços através de uma série de projetos e canais diferenciados.

Verificou-se que havia cinco causas de satisfação que representaram mais de 70 por cento do resultado “satisfação de serviço no setor público”.

Essas causas identificadas foram:

- Oportunidade
- Conhecimento e competência
- Cortesia
- Equidade e
- Resultado

Talvez não surpreendentemente, a oportunidade e um resultado positivo disponibilizados por uma equipa que é competente, experiente e disposta a fazer um esforço extra para atender às necessidades dos cidadãos, emergiram como os resultados mais comuns dessa pesquisa.

Mais especificamente, o primeiro levantamento descobriu que:

- 54% dos canadianos espera para ser atendido em nove minutos ou menos, enquanto espera numa fila de atendimento público, e 89% em 14 minutos ou menos;
- Os canadianos também esperam que o telefone seja atendido em três ou quatro toques;
- Os sistemas de voz interativa no telefone não devem ter mais do que três ou quatro opções em cada etapa, e deve ter sempre uma opção para transferir para um operador físico;

- 68% dos canadenses esperam que o telefone seja atendido em 1 minuto ou menos, e 85% em dois minutos ou menos;
- Cerca de 86% dos cidadãos esperam que os *e-mails* sejam respondidos até ao dia seguinte ou mais cedo.

Essa pesquisa inovadora sobre os serviços públicos, deu aos gestores orientações práticas para atender às expectativas dos consumidores de prestação de serviços públicos, através de uma abordagem de serviços-padrão.

Com base nestes resultados iniciais, o governo do Canadá passou a introduzir outras medidas de desempenho tais como métodos de “cliente mistério”.

Como parte de sua visão de um cidadão focado no setor público, o governo canadense criou o *Citizen Experience Public Services* (CIEC) para promover a prática de medir a satisfação do cidadão com o setor público de prestação de serviços.

O Instituto é financiado por todos os três níveis de governo em todo o Canadá, e é regida por um Conselho de Administração do setor público, tendo como foco um setor público centrado no cidadão, apontando para níveis mais altos de satisfação com a prestação de serviços.

Dedicada ao objetivo de melhorar os serviços públicos e identificação de expectativas de serviço dos cidadãos, o CIEC auxilia o setor público com as ferramentas de apoio à qualidade do serviço. A sua pesquisa continua a manter o foco nas reais necessidades do cidadão, numa lógica de gestão “de fora para dentro”, em oposição a uma gestão para das necessidades dos clientes.

A CIEC é agora uma parte integrante da estratégia do Canadá para a melhoria da pesquisa em serviços e evoluiu para um centro de excelência para a prestação de serviços de forma eletrónica dentro de um quadro referencial de integração de serviços comum a toda a Administração Pública do país.

O CIEC é o criador e responsável pelo desenvolvimento do instrumento de pesquisa CMT – *Common Measurement Tool*.

Desde a sua primeira utilização em 1998, o Canadá está numa posição privilegiada por ser capaz de medir e demonstrar uma melhoria consistente na satisfação do cidadão com a prestação do setor de serviços públicos, ao longo de um período de mais de dez anos.

A mais recente pesquisa já com dados fechados, em 2008, mais uma vez reforçou que as condicionantes da satisfação com os serviços públicos continuam a ser:

- Pontualidade (a condicionante mais importante em todos os serviços)
- *Staff* (pessoal experiente, que trata os clientes de forma equitativa e trabalha para ultrapassar as suas expectativas)
- Resultado positivo: "Eu tenho o que eu precisava"
- A facilidade de acesso

O estudo inicial, em 1998, não contemplava o uso da internet, porque os serviços públicos ainda só estava residualmente em plataformas *online*. Hoje, o uso da *web* é tão comum quanto as visitas aos espaços de atendimento a utilização do telefone, pelo que a ferramenta CMT se tem vindo também a adaptar a esta nova realidade.

Surpreendentemente, a pesquisa mais recente mostrou que a web não está a substituir os canais de contacto tradicionais dos serviços públicos. Os cidadãos veem a Internet como um complemento, e não como uma alternativa aos demais canais.

A pesquisa também revelou que o telefone continuava a apresentar necessidades de melhoria, devido a problemas relacionados com o acesso (linhas ocupadas, frustração sobre espera) e dificuldade de encontrar o contacto correto, além de problemas com sistemas automatizados ineficientes.

Este novo enquadramento da satisfação do cliente para toda a Administração Pública Canadiana veio obviar um conjunto de constrangimentos pré-existent, nomeadamente a ausência de dados nesta área, ou a sua recolha e tratamento de forma díspar, não permitindo o seu tratamento agregado, através de um novo organismo interministerial denominado CCSN – *Citizen-Centred Service Network*.

### 1.3.7.1 Finalidades do CMT

O CMT é uma ferramenta específica para o setor público, simples e pronta a usar na construção de inquéritos direcionados aos clientes dos serviços públicos. Uma das principais finalidades da utilização desta ferramenta é permitir à organização conhecer as necessidades, expetativas e os graus de satisfação dos recetores dos serviços que presta, podendo, com base nesta informação, detetar prioridades e oportunidades de melhoria do seu desempenho. Ao conhecer os seus clientes e o que estes esperam de si, a organização poderá definir a sua estratégia de atuação de forma mais eficaz e direcionada. Outro objetivo subjacente à implementação do CMT é fornecer, aos diferentes tipos de organizações públicas, uma metodologia comum de audição e avaliação do feedback dos clientes. O facto de a metodologia ser comum torna possível a comparação de resultados obtidos em diferentes organismos, a partilha de experiências e, simultaneamente, a identificação das melhores práticas para colmatar as deficiências na prestação dos serviços públicos. Pretende-se, ainda, com a disseminação da aplicação desta ferramenta, promover a criação de uma superestrutura dedicada às questões da excelência do serviço público, constituída por todas as organizações públicas que a utilizam e que procedem ao *benchmarking*, tendo sempre em vista a melhoria contínua (Sousa, 2007).

### 1.3.7.2 Os cinco elementos da estrutura de medição do CMT

A estrutura de medição apresentada pelo CMT contempla cinco elementos tidos como essenciais para uma análise completa do feedback dos clientes:

- As expetativas (*Expectations*);
- As perceções acerca da prestação do serviço (*Perception of Experience*);
- Os níveis de importância atribuídos aos diferentes aspetos do serviço (*Level of Importance*);
- O grau de satisfação (*Level of Satisfaction*); e
- As prioridades na melhoria do serviço (*Priorities for Improvement*).

Como explica a equipa que projetou o CMT, quando um cliente se dirige voluntária ou involuntariamente a um serviço, ele tem expetativas relativamente à prestação do mesmo. Estas expetativas derivam de vários fatores, nomeadamente das necessidades pessoais, das características psicológicas e culturais de cada indivíduo, da imagem socialmente construída em torno da instituição em questão. Portanto, cada indivíduo, com base nas suas experiências passadas, cria consciente ou inconscientemente as suas próprias expetativas

acerca do mundo que o rodeia, atribuindo níveis de importância diferenciados aos elementos que constituem a sua realidade (Sousa, 2007). Quanto às percepções, estas resultam da experiência vivida durante a prestação do serviço. As percepções são condicionadas pelas expectativas e pelos níveis de importância e, por sua vez, influenciam os graus de satisfação atingidos.

A relação entre expectativas e percepções é importante em todo o processo. A diferença entre as expectativas iniciais do cliente e as suas percepções após a experiência da prestação do serviço constitui o chamado “*service gap*”. Considera-se, portanto, que o cliente está satisfeito quando as suas expectativas iniciais são respondidas e até mesmo superadas. Se a organização consegue exceder as expectativas do cliente, estamos perante uma situação de “*service gap*” positivo conducente aos mais elevados graus de satisfação.

Neste contexto, a percepção é uma resposta inicial e imediata à experiência vivida na prestação do serviço e o grau de satisfação é o julgamento dessa mesma resposta, em função das necessidades de cada um. Conhecendo as expectativas e percepções, a disparidade entre estas e os níveis de importância e satisfação, a organização pode determinar com maior segurança as prioridades em termos de melhoria dos seus serviços. Toda esta informação é, assim, essencial na definição da estratégia de atuação e na tomada de decisão no seio da organização.

### **1.3.7.3 As cinco dimensões da prestação do serviço contempladas no CMT**

Os cinco elementos que vimos ilustram o tipo de informação de que a organização deve dispor sobre os seus clientes, quando pretende melhorar a qualidade dos seus serviços. Contudo, para assegurar a utilidade da informação recolhida e a sua adequação ao propósito da melhoria, é necessário definir sobre que aspetos da prestação do serviço deverão incidir essas recolhas. Ou seja, uma organização, que opte por aferir as expectativas, percepções, níveis de importância e graus de satisfação dos seus clientes através da aplicação de um questionário, tem que simultaneamente decidir sobre que dimensões da qualidade do serviço e da sua prestação deverão ser colocadas as questões, sendo que quanto mais abrangente for a pesquisa maior a sua riqueza e validade, mas também maiores os recursos necessários à sua operacionalização.

O CMT contempla cinco dimensões essenciais do processo de prestação de um serviço, nomeadamente: capacidade de resposta (*responsiveness*); confiança no serviço prestado (*reliability*); acesso e instalações (*access and facilities*); comunicações (*communications*); processo de pagamento e custo (*payment process and cost*).

A “capacidade de resposta” é definida como a reação pronta a um estímulo. Esta definição implica a presença do fator tempo na capacidade de resposta, relacionando-a com a satisfação com o serviço. A “confiança no serviço prestado” define-se como a capacidade de fornecer o serviço esperado, com confiança e precisão. A credibilidade do prestador de serviço depende desta dimensão, que pode assim ser considerada como um fator essencial de satisfação. As restantes três dimensões da prestação de serviços são também indispensáveis na auscultação dos níveis de satisfação dos clientes. A dimensão “acessos e instalações” refere-se à facilidade do acesso e às condições em que ocorre a prestação do serviço. A “comunicação” na entrega do serviço implica fornecer ao cliente informação precisa, compreensível e relevante, assim como disponibilizar os meios necessários para que este se possa fazer ouvir. O “processo de pagamento e custo” dos serviços diz respeito aos procedimentos exigidos e meios de pagamento disponíveis, bem como às taxas e preços cobrados pelos serviços prestados (Schmidt e Strickland, 1998).

Cada uma destas dimensões do serviço é composta por diferentes variáveis que se encontram distribuídas ao longo das várias secções do CMT.

Nem todas as dimensões do serviço têm a mesma relevância e o mesmo peso para os diferentes serviços públicos. Não existe, portanto, uma fórmula definida para a ponderação e medida das diferentes variáveis que compõem estas dimensões. No entanto, as conclusões resultantes do *Citizens First* (uma investigação empírica promovida pelo CCSN, no âmbito da qual foi aplicado um inquérito aos clientes dos serviços públicos do Canadá) revelaram que a satisfação está essencialmente associada a dois aspetos da prestação do serviço: a capacidade de resposta e o resultado/produto final. A investigação permitiu, também, identificar cinco fatores chave na determinação da satisfação dos clientes, os denominados *drivers of satisfaction*. Estes constituem os fatores ou atributos de um serviço que, em primeira instância, são os principais geradores de satisfação ou insatisfação nos clientes, a saber: rapidez da prestação do serviço; competência profissional do *staff*; cortesia e disponibilidade do *staff*; igualdade no tratamento; e resultado final (satisfação das necessidades do cliente).

#### 1.3.7.4 As “Core Questions”

Com base na identificação dos *drivers of satisfaction*, foi definido um conjunto central de questões a integrar no CMT: as *Core Questions*. Estas abordam os aspetos que os clientes consideram mais importantes na prestação do serviço e constituem o núcleo central de questões, sobre o qual vai incidir a maior parte do exercício de comparação de resultados entre organizações. Deste modo, a importância das *Core Questions* advém não só do facto delas estarem diretamente relacionadas com os *drivers of satisfaction*, mas também por constituírem a base da comparabilidade.

Neste contexto, as organizações públicas que pretendem aplicar o CMT são aconselhadas a utilizar, tanto quanto possível, as *Core Questions*. As questões que integram este núcleo central versam sobre diferentes aspetos do serviço:

• Rapidez: Avaliação da rapidez da prestação do serviço.
• Competência profissional: Avaliação da competência profissional demonstrada pelo pessoal.
• Cortesia e envolvimento: Avaliação da cortesia e atenção demonstradas pelo pessoal.
• Igualdade: Avaliação da igualdade de tratamento.
• Resultado final: Avaliação da capacidade de prestar o serviço de que o cliente necessita.
• Acesso: Avaliação global da facilidade em aceder ao serviço pretendido.
• Esclarecimento e Informação: Avaliação dos esclarecimentos e informações prestadas ao cliente.
• Custo e processo de pagamento: Avaliação global dos custos e processo de pagamento.
• Grau de satisfação global com a prestação do serviço
• Avaliação global da prestação do serviço.

Tabela 1 - Core Questions CMT. Fontes: Adaptação do *How to Conduct Customer Surveys* (2001) e do CMT Question Bank (2003)

Atualmente, está em fase final de desenvolvimento o M-CMT, que permitirá a criação de um Banco de Perguntas específicas para os serviços municipais, e cujos trabalhos deverão estar concluídos no ano de 2013.

### 1.3.8 Estudos Anteriores sobre Satisfação dos Consumidores de Água

A problemática do fornecimento de água, a um cada vez mais alargado número de pessoas, com garantia de qualidade e a preço acessível tem vindo a ser objeto de estudo há muito tempo. Também a Qualidade e a Satisfação dos Clientes em Serviços Públicos tem sido tema recorrente em estudos académicos. Neste setor deste trabalho, procura-se fazer uma resenha alargada sobre um conjunto de estudos que versam sobre este tema, e que de alguma forma ajudam a contextualizar as conclusões finais.

Em 2002, Jacobsen *et al.* elaboraram sob a égide do Ministério do Ambiente da Dinamarca um estudo sobre a disponibilidade e capacidade de pagar o fornecimento de água, assim como os níveis de aceitação política inerente, e avançam com proposta de utilização de modelo contingencial de análise, que ao invés de questionar se o consumidor está disponível a pagar mais, coloca o mesmo consumidor no dilema de maior qualidade implicar maior preço, ou preço igual implicar menor qualidade. Os fatores que usaram para discriminar a qualidade foram a qualidade pura do produto, o cheiro, a coloração, a pressão, o número de horas de disponibilidade por dia, e o tratamento das águas residuais.

Mas estes autores quiseram ir mais longe, e perceber a relação entre o custo do serviço prestado, a disponibilidade para pagar e as relações políticas que se estabelecem: neste negócio, o cidadão - consumidor de água quer naturalmente que seja o mais barata possível; no entanto, se a água for disponibilizada a preço inferior ao custo, o cidadão – contribuinte tem de pagar a diferença, se usufruir de nada em troca. No meio deste dilema, o cidadão – decisor político tem de encontrar um equilíbrio entre os outros dois, por forma a garantir os seus votos na eventual reeleição.

Em 2005, Hensher *et al.* publicaram um trabalho sobre a disponibilidade em pagar pelo serviço de fornecimento de água potável na Austrália, tendo criado um modelo econométrico para avaliar o valor de cada alternativa que o sistema pode oferecer aos consumidores. Este modelo, a exemplo de outros que veremos adiante, recorre à apresentação de cenários alternativos aos respondentes, obrigando-os a escolher a variação de preço em função da respetiva consequência.

Fujita *et al.* (2005) avançou também para um modelo de estimação da disponibilidade para pagar o fornecimento de água, direcionado para a cidade de Iquitos, no Peru. Este modelo recorre também às mesmas técnicas contingenciais que já analisamos no estudo anterior.

Neste trabalho, os autores desenharam um modelo previsional que permite perceber, em unidades monetárias, qual o acréscimo de preço aceite pelos consumidores para cada uma

das melhorias passíveis de implementação. Com esta informação disponível, e sendo orçamentável cada uma das intervenções necessárias à implementação das referidas melhorias, torna-se possível aos decisores políticos optar por aquelas que possuem maior retorno.

Neste estudo é também referido, com base em dados do Banco Mundial, que a percentagem de rendimento afeto ao fornecimento de água e saneamento variava em 2003 entre 0.8% na Dinamarca, 1.0% na Alemanha, e 4.5% no Paquistão.

Em 2006, Sowdagur defende na *University of South Africa* a sua tese conducente à obtenção do grau de *Doctor of Business Leadership* subordinada à temática do comportamento do consumidor doméstico de água na Maurítânia. Esta tese, profunda na análise, apresenta uma resenha histórica vasta sobre o tema, assim como todos os fundamentos e teorias relevantes à data sobre qualidade, satisfação do consumidor e respetivos modelos.

Com base neste trabalho, desenvolveu um novo modelo de comportamento do consumidor aplicável aos consumidores de água da Maurítânia, mas cujo rigor na construção indiciam a sua fácil transposição para realidades distintas.

Em 2007, Burwell publicou um trabalho sobre a capacidade e disponibilidade para pagar o fornecimento de água no Kosovo, tendo concluído que o consumo da água varia em função do rendimento (indicador de eventual falta de capacidade para pagar dos indivíduos com menores rendimentos), o que é corroborado no mesmo estudo com a indicação de que 6% a 10% dos indivíduos declaram ter dificuldades em pagar os seus consumos de água.

Segundo este autor, é geralmente aceite que o custo do fornecimento de água possa atingir 3% a 4% do rendimento mensal do agregado familiar. Mesmo com estes valores mais elevados do que aqueles que utilizamos para os mesmos cálculos em Portugal (segundo a ERSAR, 1%), o autor conclui que na população em estudo cerca de 8% das pessoas não demonstram capacidade para pagar.

Quanto à disponibilidade para pagar, o mesmo estudo conclui que só 22% dos inquiridos estariam disponíveis para um eventual aumento de preço, como contrapartida de um aumento de qualidade do serviço, e numa média de 7,11 euros.

Neste mesmo sentido, também em 2007 Harapap e Hartono publicaram um *Working Paper* sobre a disponibilidade em pagar pelo fornecimento de água na Indonésia, país onde segundo os autores o fornecimento de água carecia de qualidade. Nesse sentido, o objetivo

do estudo centra-se essencialmente em perceber qual a disponibilidade dos consumidores em pagarem mais pela água, com a contrapartida do aumento de qualidade.

Concluem estes autores que a existência de água com maior garantia de qualidade afeta o valor das rendas nas zonas urbanas (quase 10%, funcionando como indicador indireto de qualidade percebida), mas não tem qualquer influência no mesmo indicador nas zonas rurais.

Em Dezembro do mesmo ano, Gunatilake *et al.* (2007) publicaram através do Banco Asiático para o Desenvolvimento um manual técnico sobre Boas Práticas para Estimativas Fidedignas sobre Capacidade em Pagar pelo Fornecimento de Água Potável e Saneamento, dado que os autores concluíram que a recolha de dados efetuada de forma incorreta poderia estar a desvirtuar as conclusões. Preconizam assim a utilização de um método contingencial que evite perguntas diretas do tipo “Quanto está disposto a pagar mais?”, cujos resultados se assumem como naturalmente enviesados, utilizando na recolha de informações métodos indiretos que evitem juízos de valor. Preconiza-se assim substituir a eventual pergunta direta, pela opção do inquirido quando a dois ou mais cenários alternativos (e.g. “prefere mais qualidade, com maior preço, ou mesmo preço, sem melhoria de qualidade?”).

Ainda em 2007, a IPSOS INRA publicou através da Comissão Europeia um Relatório sobre Inquéritos sobre Satisfação de Consumidores, que versa sobre os mercados da Eletricidade, Gás, Telefone Fixo, Telefones Móveis, Transportes Urbanos e Suburbanos, Transportes Aéreos, Serviços de Correio, Banca Comercial, Seguros e Fornecimento de Água – categorias próximas às analisadas no ECSI. Na parte que mais nos interessa, o Fornecimento de Água, o autor conclui que na União Europeia o nível de satisfação média ascende a 7,7 (em 10), sendo que cerca de 60% dos inquiridos se manifestaram globalmente satisfeitos com o fornecimento de água. Nesse mesmo estudo, conclui-se que não obstante Portugal apresentar indicadores de qualidade de serviço dos melhores do mundo (temos segundo a ERSAR uma das mais altas taxas de disponibilidade geográfica e também uma das mais elevadas taxas de cumprimento dos controlos de qualidade), o número de inquiridos que se dizem satisfeitos ascende a apenas 52,2%.

Em 2008, o *European Institute of Public Administration* (criadores do CAF – *Common Assessment Framework*) publicou um texto com o contributo de variados investigadores europeus (cerca de 25, com a participação dos portugueses Luís Evangelista e Matilde Cardoso, e liderados

por Nick Thijs e Patrick Staes), onde se define estrategicamente um quadro de trabalho sobre Satisfação de Clientes no Setor Público.

Este trabalho analisa a evolução do comportamento do consumidor de serviços públicos, as razões para se avaliar a satisfação de clientes neste setor (definindo mesmo as condicionantes que a integram), assim como os modelos já existentes (o Servqual, o Swedish Quality Index e o ECSI).

Partindo destas premissas, evoluem da “medição da satisfação” para a “gestão da satisfação”, e para o conseqüente incremento da satisfação, através do modelo CAF.

Ainda em 2008, Kariuki defendeu a sua dissertação de mestrado na *University of KwaZulu-Natal*, África do Sul, sobre o estudo de caso da cidade de Ohlange, Durban relativo à percepção dos consumidores do fornecimento de água e saneamento. Neste estudo, e partindo dos elevados investimentos efetuados pelo país na melhoria da qualidade deste tipo de serviço, pretende o autor perceber se essa melhoria se transformou em maior qualidade percebida, e qual a sensibilidade a um aumento natural dos preços para fazer face aos investimentos.

Concluiu o autor que muitos dos consumidores não tinham capacidade para acomodar o eventual aumento de preços, existindo por parte dos decisores políticos uma tendência natural para desinvestir no processo, mantendo os custos baixos. Conclui também que os consumidores tinham baixa intervenção na decisão, assim como fraco conhecimento sobre todas as condicionantes da mesma, pelo que prescreve que apenas uma maior cidadania ativa poderá colmatar as atuais ineficiências.

Cerca de dois anos volvidos, Soares (2010) defende na Universidade Fernando Pessoa a sua dissertação de mestrado subordinada ao tema “O Comportamento de Compra do Consumidor – O caso do consumidor de água no sistema multimunicipal de abastecimento da Águas do Douro e Paiva, S.A.”, e onde se explora o consumo de água da torneira para beber, e as respetivas razões subjacentes. Conclui a autora que os inquiridos consomem água da torneira por razões de acessibilidade, disponibilidade e benefício do ambiente, e apresentam rejeições por sabor, cheiro e falta de qualidade. Conclui também que não obstante ter havido uma campanha promocional recente por parte da empresa, a maior parte dos inquiridos a desconhecia, tendo tido maior impacto nas zonas urbanas.

No mesmo ano de 2010, Carvalho *et al.* publicam um *paper* sobre “Acessibilidade e capacidade para pagar pelos serviços de água e esgotamento sanitário em Portugal”, onde se conclui pela inevitabilidade do aumento de preço destes serviços.

Compara este estudo a capacidade para pagar em diversos países, e conclui que em Portugal a maior parte dos serviços de fornecimento de água não repercutem o seu real custo nos consumidores (sendo que em 2004 as famílias portuguesas afetavam 0,87% do seu rendimento a estes serviços, valor próximo do italiano – 0,84% –, superior ao dos Estados Unidos – 0,5% –, mais inferior ao País de Gales – 1,02% –; estes valores cumprem no entanto todos os preconizados pela OCDE – entre 0,5% e 2,4% – e o definido pela ONU – inferior a 2% –). Desagregando por regiões, os autores concluem que dado o menor rendimento *per capita* das populações do interior, e a crescente harmonização de tarifários, poderão nestas zonas do país vir a ser ultrapassados os referidos limites, colocando em causa a sua capacidade para pagar.

Neste mesmo ano de 2010 foi publicado o estudo bienal da Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas – APDA, sob a coordenação de Lúcia Lopes, que conclui pela insustentabilidade dos tarifários atuais e pela necessidade de harmonização territorial; fazem neste trabalho também um levantamento exaustivo ao nível de concelho quanto aos custos com a água e o saneamento para os consumidores.

Em 2011 Franceys e Gerlach publicam um artigo sobre o envolvimento dos consumidores na regulação dos serviços de abastecimento de águas, onde posicionam o regulador entre o decisor político e a entidade que fornece a água, mas que ao cidadão-consumidor e ao cidadão-contribuinte, acrescenta uma nova categoria de cidadão-envolvido, que se encontra no centro do sistema e acompanha e influencia a ação de todos os demais.

Já no final de 2012, a APDA atualizou o seu estudo bienal, onde se conclui pela existência de uma maior harmonização tarifária nacional, mas ainda insuficiente face aos custos do sistema.

Com toda esta envolvente, avançamos nas próximas páginas para a nossa Hipótese de Trabalho.







## **2.1 PROBLEMÁTICA INICIAL**

### **2.1.1 A Problemática Inicial**

A génese do Serviço Público pressupõe a satisfação dos seus clientes/utentes, numa lógica de Qualidade que ultrapassa a visão estrita da qualidade formal do produto ou serviço fornecidos.

Não existe contudo evidência empírica que permita concluir que os referidos esforços de melhoria da Qualidade nos Serviços Municipais de Abastecimento de Águas sejam simultaneamente vantajosos para a entidade de distribuição, e valorizados pelos seus clientes/utentes.

### **2.1.2 Objetivo**

A presente proposta de trabalho tem como objetivo avaliar a Satisfação dos clientes que utilizam o serviço de abastecimento de água do Município de Caminha. É também objetivo deste estudo avaliar a capacidade e disponibilidade dos clientes para o eventual aumento de preço. Pretende-se assim perceber se as estratégias de suporte à Qualidade do Serviço são vantajosas e percecionadas pelos clientes-alvo, e se o nível de Satisfação dos Consumidores influencia a sua sensibilidade ao preço do Serviço, num momento em que se perspetiva a harmonização nacional de preços. Finalmente, pretende-se igualmente avaliar em que medida os itens anteriores dependem de condicionantes geográficas (zonas Urbanas / Rurais, Litoral / Interior).

### **2.1.3 Métodos e Técnicas de Investigação**

Neste capítulo procura-se descrever e fundamentar toda a metodologia em que se baseou esta investigação, nomeadamente, quanto aos objetivos do estudo, às hipóteses de investigação, às variáveis do estudo, à caracterização da amostra, à ferramenta de recolha de dados, ao pré-teste e, por último, à apresentação do tratamento estatístico utilizado.

#### **2.1.4 Método de Investigação**

Tendo em atenção a natureza do estudo em causa, a metodologia de investigação mais apropriada foi o denominado estudo de caso, uma vez que este segue uma orientação descritiva analítica e correlacional e se revelou o mais indicado para investigações com objetivos similares, implicando o recurso à pesquisa documental e a inquéritos. A escolha desta abordagem explica-se pelo facto de ser a que melhor se adapta e adequa para uma compreensão detalhada do Serviço, quer em amplitude quer em profundidade, com a finalidade de procurar responder de forma sistemática e constante, no esclarecimento dos objetivos propostos, testando as hipóteses de investigação formuladas (Lakatos e Marconi, 1996).

A primeira fase desta investigação consistiu na realização de um estudo exploratório sobre o setor e a temática proposta para análise, de modo a permitir aprofundar e ajustar os objetivos inicialmente propostos, adquirindo conhecimento sobre o método de investigação.

As técnicas consistiram na pesquisa bibliográfica da principal literatura que abordava o assunto, essencialmente estudos científicos, de forma a obter uma visão dos temas mais recentes sob investigação, e ainda, na pesquisa no terreno, incluindo a conversa informal com pessoas ligadas ao Município de Caminha, a qual constitui a técnica mais apropriada para a captação de acontecimentos e práticas da organização. O principal objetivo destas conversas informais foi o melhor entendimento do contexto da organização, das necessidades, das motivações e das exigências dos entrevistados em relação ao assunto em questão.

A segunda fase da investigação consistiu no trabalho de recolha sistemática de informação, implicando o recurso a pesquisa documental e a inquéritos. Através da pesquisa documental (e.g., legislação, estatutos, relatório de atividades, publicações setoriais) procurou-se recolher informação descritiva relativa ao funcionamento dos Serviços de Abastecimento de Água Potável, dos serviços municipalizados, e do Município de Caminha em concreto. A aquisição de dados em maior profundidade concretizou-se recorrendo à realização de inquéritos por questionário, efetuados junto dos consumidores de água canalizada fornecida pelo Município.

Após a sua elaboração, os inquéritos foram validados com a aplicação do pré-teste, de forma a detetar potenciais erros, dificuldades de interpretação ou outros aspetos

considerados importantes que pudessem influenciar involuntariamente a compreensão das questões, a fim de proporcionar maior eficácia e validade ao questionário definitivo, conforme recomendado por Lakatos & Marconi (1996).

Para evitar (ou pelo menos minorar) a subjetividade das respostas ao inquérito, cruzaram-se os dados obtidos nas conversas com elementos do Município com o texto das questões do inquérito e com outros questionários realizados anteriormente por outros investigadores, reduzindo assim os riscos de distorções sistemáticas inerentes à utilização de cada um dos métodos.

Numa segunda fase, foi feita a análise dos dados obtidos, percebendo não só valores absolutos apurados, mas também correlações que permitam determinar relações de causa-efeito.

Apurados resultados, compete a uma terceira fase a sua apresentação sistematizada e conclusiva.

### **2.1.5 Objetivos de Investigação**

De acordo com Pires & Santos (1999), o principal estímulo de uma organização são os seus clientes. Uma organização pode ter equipamentos, instalações e ainda funcionários, mas se não tiver clientes que prefiram os seus produtos ou serviços, não tem nem razão económica nem social para subsistir. Assim, o cliente é o ponto de partida. No entender dos autores, os clientes têm desejos e partilham valores, que elegem ao comprarem o que lhes dá satisfação, ajustando as suas necessidades e ambições de acordo, ainda, com as suas possibilidades. Torna-se fundamental que as organizações se esforcem por conhecer e auscultar os clientes, visando satisfazer as suas necessidades e desejos, concebendo, simultaneamente, resultados de modo a potenciar e melhorar novas formas de relacionamento entre ambos (Gonçalves, 2002). É, então, essencial incrementar práticas de gestão, que possibilitem fornecer o serviço que mais interessa ao grupo-alvo, tendo em atenção as suas necessidades, preferências e qualidade desejada.

Também os cidadãos conscientes dos seus direitos e detentores de uma consciência crítica, tornaram-se, atualmente, mais exigentes relativamente aos serviços prestados pelas empresas. Tal sucede, comparativamente, com a Administração Pública onde a noção de qualidade nos serviços públicos é já um imperativo, conforme refere Sousa e Monteiro

(2005). Assim, de acordo com o disposto no DL n.º 166-A/99 de 13 de Maio, a qualidade é uma filosofia de gestão para todas as organizações que ambicionem ser credíveis ou socialmente úteis, tendo-se convertido num movimento reversível e imparável.

Para Bitner e Hubbert (1994), a qualidade percebida é o sentimento global do cliente acerca da relativa superioridade ou inferioridade da empresa e dos seus serviços, podendo ser entendida como uma atitude, resultante da comparação entre as expectativas do cliente e a perceção do serviço recebido. “(...) Qualquer que seja o serviço deverá ter-se em consideração as expectativas do cliente, os recursos envolvidos na prestação do serviço, a forma como se processa o contacto entre a organização fornecedora do serviço e o cliente, o tempo de contacto e a padronização do serviço” (Ferreira, 2006).

Segundo os autores Costa e Torres (1996), para avaliar a qualidade de um serviço, tem de se perceber como o cliente define essa qualidade, designadamente, quais as expectativas que tem do serviço antes de ser prestado e qual a perceção do serviço verdadeiramente recebido. Esta discrepância entre expectativas e perceções, permite medir o grau de satisfação do cliente.

Tendo por base estas considerações e conforme referido anteriormente, pretendeu-se com este estudo avaliar a Satisfação dos clientes que utilizam o serviço de abastecimento de água do Município de Caminha, assim como avaliar a sua perceção ao preço. Nesse sentido, formulamos um conjunto de nove questões auxiliares que materializam as nossas hipóteses de partida.

### **2.1.6 Questões de auxílio à investigação**

Com o intuito de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em conta os objetivos anteriormente referidos e a revisão bibliográfica efetuada, foram formuladas e testadas algumas questões de auxílio à investigação, que se encontram abaixo descritas.

Para Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as perceções e as expectativas do cliente, conforme vimos atrás.

Assim, com base nestas considerações elaboraram-se as seguintes questões de auxílio à investigação:

**Q(1):** A satisfação dos Clientes com a Qualidade da água não influencia a sua percepção quanto ao preço.

De acordo com Vilares & Coelho (2011), a maiores níveis de satisfação, correspondem maiores níveis de lealdade e de rentabilidade futura, e conseqüente menor sensibilidade ao preço (estamos dispostos a pagar mais por aquilo que mais valorizamos).

**Q(2):** Não existem discrepâncias estatisticamente significativas, entre a satisfação dos clientes com a qualidade da água e a utilização de água para beber.

O estudo efetuado por Marques e Levy (2006) concluiu que não obstante a melhoria da qualidade da água fornecida na última década, a percentagem de consumidores que a utilizam para beber manteve-se estável.

**Q(3):** A sensibilidade ao preço da água não varia em função do sexo dos inquiridos.

O género dos inquiridos tem normalmente influência nas variáveis preço.

**Q(4):** O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua percepção quanto ao preço.

**Q(5):** O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua percepção quanto ao preço.

**Q(6):** O nível de escolaridade não influencia a sua percepção quanto ao preço.

**Q(7):** O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua percepção quanto à qualidade da água.

**Q(8):** O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua percepção quanto à qualidade da água.

**Q(9):** Não existe correlação estatisticamente significativa entre a percepção da qualidade da água e a percepção da qualidade do serviço.

As presentes questões constituem possíveis auxiliares de resposta ao problema de investigação e são sujeitas a verificação empírica, após a qual serão ou não aceites. Para Simões (2006), uma hipótese é uma previsão experimental ou uma explicação da relação entre duas ou mais variáveis. Adotamos o mesmo conceito às nossas questões.

### 2.1.7 Dados e suas fontes

Todas as informações que serviram de base à presente investigação, foram recolhidas mediante a aplicação de inquérito aos clientes do serviço de fornecimento de água do Município de Caminha, que cobre dezasseis das vinte freguesias do concelho (Gondar, Arga de Cima, Arga de Baixo e Arga de S. João tem sistemas próprios de fornecimento não geridos pelo Município). Salomi *et al.* (2005) referem que é recorrente e adequada a utilização de inquéritos para a avaliação de perceções e atitudes. Esta ferramenta possibilita ao inquirido expressar a sua opinião, com base numa grelha organizada, crescente ou decrescente, facilitando a normalização das respostas (Reis e Moreira, 2005).

No inquérito aplicado foram utilizadas “questões fechadas”, empregando-se a escala-tipo de *Likert*, constituídas maioritariamente por cinco níveis de resposta, com possibilidade de resposta “Não Sei / Não Respondo”, mas sem resposta neutra a meio, obrigando os clientes a definir sentido positivo ou negativo (Vilares e Coelho, 2011).

O inquérito, reproduzido no Anexo I, foi estruturado em cinco secções: 1) duas perguntas de enquadramento, onde se apura o tipo de consumidor e o consumo médio mensal; 2) quatro questões sobre qualidade da água, do serviço, e da resposta a reclamação (existente ou potencial); 3) duas questões sobre sensibilidade ao preço e alternativas esperadas do sistema em caso de aumento desta variável; 4) duas questões sobre o consumo de água para beber, e respetivo motivo – indicador indireto de qualidade; e 5) três questões de enquadramento pessoal, sobre nível de escolaridade, idade e género.

Apesar do estudo efetuado por Ferreira (2006), se centrar numa outra empresa de prestação de serviço público, convém referir que a presente estrutura do inquérito externo teve por base a metodologia referida pela mesma, pois na sua investigação apenas foram abordadas as perceções de desempenho do serviço pelos clientes e não as suas expectativas.

A construção do questionário obedeceu ao sugerido por Lakatos e Marconi (1996) e contém, na parte inicial do mesmo, uma nota introdutória, onde se explica o objetivo do inquérito, se faz a referência à necessidade de obter respostas e à duração reduzida do preenchimento, de forma a alcançar a colaboração dos inquiridos.

### 2.1.8 O Universo

O concelho de Caminha abrange uma área de 129.5 quilómetros quadrados (Pordata) e engloba uma população de 16684 pessoas, sendo 7730 homens e 8954 mulheres distribuídos por vinte freguesias (Censos 2011). Destas, quatro freguesias (Gondar, Arga de Cima, Arga de Baixo e Arga de S. João) têm sistemas próprios de abastecimento de água, pelo que não são consideradas no universo de estudo.

Assim, o nosso universo de estudo abrange as restantes dezasseis freguesias do concelho de Caminha – Âncora, Argela, Azevedo, Caminha (Matriz), Cristelo, Dem, Lanhelas, Moledo, Orbacém, Riba de Âncora, Seixas, Venade, Vila Praia de Âncora, Vilar de Mouros, Vilarelho e Vile – englobando uma população de 16254 pessoas, sendo 7545 homens e 8709 mulheres.

Para o presente estudo, e dado que o fornecimento de água se faz por Imóvel, torna-se relevante perceber que nas aludidas dezasseis freguesias em estudo, existem 6123 famílias (Censos 2011).

O fornecimento de água “em baixa”<sup>5</sup> a este universo é assegurado pelo Município de Caminha, que tem como fornecedor “em alta” a empresa Águas do Noroeste.

Desta relação comercial, constata-se um défice tarifário que tem vindo a ser notícia na comunicação social local e nacional, e cuja extensão é facilmente constatável na informação disponibilizada pelo Município de Caminha no seu sítio na internet, e que se sintetiza na ilustração seguinte:

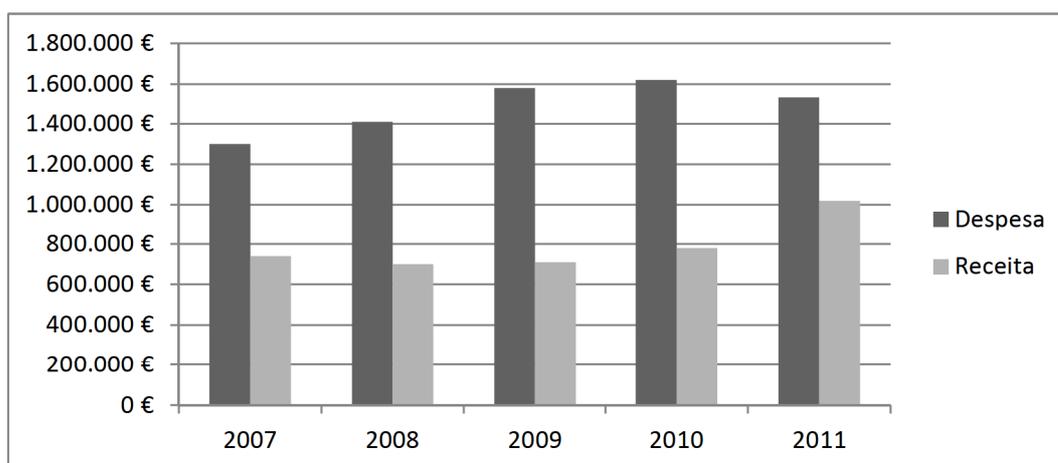


Figura 1 – Relação entre Despesas e Receitas de água e saneamento no concelho de Caminha

<sup>5</sup> Designa-se por fornecimento “em baixa” aquele que é efetuado diretamente aos consumidores; o fornecimento “em alta” designa o que é efetuado pelas entidades captadoras às entidades “em baixa”. A origem do termo provém da diferente pressão a que é fornecida a água.

Tal déficit deriva por um lado de um custo por metro cúbico de água cobrado ao Município superior a 50 cêntimos (cobrando o Município aos seus consumidores um valor progressivo entre os 30 cêntimos e os 70 cêntimos - sendo que para um consumo médio de 10 m<sup>3</sup> por mês, é cobrado ao consumidor um valor médio de 37.5 cêntimos) e, por outro, pelos custos fixos do sistema, para os quais não existem dados desagregados (o Município apresenta contas globais, sem discriminar os custos por funções ou processos).

### 2.1.9 A Amostra

A investigação foi desenvolvida com recurso a uma amostra de conveniência constituída por um total de 448 casos, recolhidos em função da fração de amostragem previamente definida e distribuídos da seguinte forma:

Freguesia	Inquiridos	População (Censos 2011)
Âncora	28	1182
Argela	24	393
Azevedo	14	158
Caminha	42	1346
Cristelo	17	244
Dem	23	363
Lanhelas	30	991
Moledo	29	1322
Orbacém	16	213
Riba Âncora	28	723
Seixas	37	1502
Venade	30	817
Vila Praia Âncora	57	4820
Vilar de Mouros	30	753
Vilarelho	27	1125
Vile	16	302
Total	448	16254

Tabela 2 - Distribuição da Amostra

No que respeita à caracterização dos inquiridos da nossa amostra, verificou-se a existência de uma pequena assimetria na distribuição de género, denotando-se um ligeiro predomínio

do sexo masculino (n=229) face ao sexo feminino (n=210). Temos também uma percentagem de inquiridos média por freguesia de 2,76%.

A presente amostra cumpre os requisitos amostrais mínimos, calculados pela fórmula prevista para populações finitas e variáveis nominais ou ordinais:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Equação 1 - Fórmula de Cálculo de Amostra Mínima

Correspondendo o N ao tamanho da população (16254), o Z à abcissa da normal padrão (para nível de confiança de 95%, Z=1,96), o p à estimativa da proporção (para o qual utilizamos o seu valor mais amplo de 0,5, por não existirem dados que permitissem utilização de opção menos conservadora), obtemos por esta fórmula um mínimo de 376 pessoas (2,3% do universo), ou 362 famílias (5,9%), tendo sido auscultados em média 2,76% das pessoas, e 7,32% das famílias – respetivamente 20% e 24% acima dos valores mínimos.

## 2.2 QUESTÕES METODOLÓGICAS

### 2.2.1 Instrumento de Observação

Vários são os instrumentos de observação científica: questionários, entrevistas, técnicas de observação direta, dependendo a sua adequabilidade dos objetivos da investigação, das hipóteses de trabalho, das características da amostra, dos recursos e meios disponíveis.

### 2.2.2 A seleção do instrumento de observação e as suas limitações

Não obstante as limitações do inquérito por questionário, foi neste instrumento de observação que encontramos reunidas as condições necessárias para proceder à recolha dos dados pretendida. Depois de analisarmos diferentes metodologias utilizadas na audição dos clientes, nomeadamente o modelo SERVQUAL e as propostas apontadas tanto na publicação estatal inglesa, *Measuring & Understanding Customer Satisfaction*, como no guia canadiano, *Guide II: Measuring Client Satisfaction*, optamos pela adaptação do modelo do

*Common Measurements Tool* (com contributos da metodologia ECSI) ao nosso trabalho de investigação empírica. Esta solução pareceu-nos a mais completa e adequada aos objetivos do nosso estudo, não só por contemplarem inquéritos especificamente criados para avaliação da satisfação dos clientes do setor público, mas também pela flexibilidade prevista no CMT.

Assim, para a construção do inquérito por questionário adotado utilizamos essencialmente o instrumento CMT, que fornece um banco de questões a partir do qual cada organização constrói um inquérito à medida das suas necessidades. Inicialmente, foi preciso definir os objetivos e metas da pesquisa, bem como clarificar o tipo de clientes sobre os quais incidiria a aplicação do inquérito: clientes internos, externos ou ambos. De seguida, foram tomadas decisões sobre que tipo de informação se pretende obter dos clientes (expectativas, perceções, níveis de importância, etc.), e sobre que aspetos da dimensão do serviço será útil receber retorno e sobre a forma como vão ser tratados e analisados os dados recolhidos (Sousa, 2007). Simultaneamente, foi necessário adequar o estudo à existência de recursos a nível humano, financeiro e de tempo, pois a indisponibilidade destes pode inviabilizar parcial ou totalmente a execução do projeto inicial. Por outro lado, e dada a utilização (embora parcial) de modelos já testados, coloca-se a questão da comparabilidade dos resultados. O CMT incentiva as organizações a partilhar informação e a trocar experiências para que, com maior eficácia e rapidez, sejam encontradas soluções para problemas comuns. Contudo, estas são livres para decidir integrar ou não o grupo de comparabilidade do CMT, podendo não revelar interesse em comunicar os seus resultados ao *Institute for Citizens-Centred Service* (ICCS). Portanto, antes de iniciar a elaboração do inquérito, tornou-se necessário decidir sobre a eventual participação no grupo de comparabilidade, dado que esta decisão tem implicações ao nível da exigência do cumprimento das regras do CMT (por exemplo: uma organização que decida não aderir ao grupo de comparabilidade, não tem que prestar especial atenção à ordenação das secções e numeração das questões do inquérito). Dada a especificidade do estudo, e não descurando a importância da comparabilidade internacional, achamos ser mais relevante abdicar desta premissa, obtendo assim uma maior elasticidade na criação do questionário.

### **2.2.3 Aspetos metodológicos e regras subjacentes à utilização do CMT**

Depois de ponderados os aspetos acima descritos, é chegado o momento da elaboração do inquérito. Com base nas propostas lançadas pelo CMT, cada investigador seleciona as questões e as escalas de medida das respostas que considera relevantes e adaptáveis à sua

realidade (Sousa, 2007). Como referem Schmidt e Strickland (1998), autores do guia para utilização do CMT intitulado *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*, a construção de um inquérito com base no CMT tem subjacentes aspetos metodológicos importantes e deve, por isso, respeitar determinadas regras. Todas as recomendações metodológicas e regras apresentadas por estes autores, as quais iremos abordar de seguida foram previamente validadas com base nos resultados do pré-teste efetuado em clientes internos e externos de organizações públicas canadianas.

#### **2.2.4 Tipo de informação: quantitativa, qualitativa**

Um aspeto crucial no desenho do inquérito assenta na decisão sobre o tipo de informação que se pretende obter: quantitativa, qualitativa ou ambas. Enquanto que a natureza quantitativa possibilita o tratamento estatístico dos dados mais rápido e objetivo, a qualitativa permite aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos e captar informação adicional que poderá ter interesse para a pesquisa sobre a satisfação dos clientes. Esta combinação conduz, assim, a uma análise mais eficaz e completa da informação obtida. A maior parte das questões do CMT são de natureza quantitativa. No entanto, as secções relativas às dimensões do serviço, bem como a secção final incluem um espaço de preenchimento opcional destinado a comentários ou sugestões do cliente (Sousa, 2007).

#### **2.2.5 Linguagem utilizada e redação das questões**

Outra opção metodológica aconselhável é a utilização de linguagem simples, direta e objetiva, materializada em questões curtas. Associada à linguagem, está a regra de redação das questões. É sugerido que estas se mantenham tal como se apresentam no CMT, sobretudo no caso das *Core Questions* que constituem o núcleo da comparabilidade, para garantir que cada inquirido recebe o mesmo estímulo verbal e para assegurar a normalização dos resultados entre instituições. Admitem-se, no entanto, algumas alterações na redação, se tal contribuir para uma melhor compreensão das questões. Uma das situações em que isto é aconselhável é na adaptação da expressão “prestação do serviço/produto” à especificidade da organização. No nosso caso, a pergunta “Já alguma vez apresentou alguma reclamação sobre a prestação do serviço?” foi naturalmente adaptada para “Já alguma vez apresentou alguma reclamação aos serviços de Águas do Município de Caminha?”.

Outras adaptações poderão ser efetuadas mas o investigador deverá ser cuidadoso na construção de um inquérito particular, para não colocar em risco a consistência e inteligibilidade do seu instrumento de audição dos clientes.

### **2.2.6 Ordenação das questões**

Para além da linguagem, outro aspeto importante é manter a ordem sequencial das questões. Como revelam os estudos conduzidos por Rossi, Wright e Anderson (1983) sobre o impacto da ordenação das questões nas respostas a inquéritos, determinado tipo de resposta varia em função do item que antecede e precede a pergunta. Deste modo, as questões devem estar ordenadas segundo uma lógica interna, fluir de forma intuitiva para os inquiridos e ser separadas em partes devidamente identificadas (por exemplo, através de uma pergunta ou frase introdutória), de modo a que os inquiridos se apercebam claramente do que é que estão a avaliar a cada momento.

### **2.2.7 Medição das respostas**

No que diz respeito à medição das respostas que integram as dimensões qualitativas do serviço, é sugerida a utilização de escalas ordinais com cinco graus de avaliação. A opção por escalas ordinais com este número de categorias baseia-se no argumento de que estas são mais abrangentes e ricas. Escalas mais curtas não permitem grande flexibilidade na expressão da opinião e condicionam, em larga medida, o tratamento e análise dos dados, limitando o rol de testes estatísticos aplicáveis. A utilização de escalas dicotómicas é totalmente excluída no caso da medição das cinco dimensões do serviço. O método dicotómico força os inquiridos a optar entre “satisfeito” ou “insatisfeito”, “concordo” ou “discordo”, limitando a avaliação de um qualquer serviço ou produto. Todavia, o método dicotómico apresenta vantagens quando se pretende obter respostas mais diretas e concisas, como acontece na secção VI do CMT. Já em serviços eminentemente concorrenciais, utilizam-se escalas de dez graus, dado assumir-se que a probabilidade de um cliente insatisfeito trocar de fornecedor é elevada, pelo que se não esperam respostas negativas. No entanto no setor público, por se tratarem tendencialmente de monopólios naturais, a escala de cinco graus tem-se mostrado suficiente. Nas secções que aferem as características demográficas dos clientes internos e externos, aconselham-se as escalas nominais.

Existe ainda um outro aspeto importante a considerar no âmbito das escalas de resposta. Como foi anteriormente referido, uma análise mais completa do feedback dos clientes deverá basear-se na aferição simultânea de perceções, níveis de importância e graus de satisfação. No entanto, este exercício exige que cada item seja avaliado em três escalas diferentes, a saber: uma que mede a satisfação (ex.: “De 1 a 5, qual o seu grau de satisfação com a rapidez da prestação do serviço”); outra para medir a importância que tem o item para o cliente (ex.: “De 1 a 5, classifique a importância que tem para si a simpatia dos funcionários”); e uma terceira que mede a perceção (ex.: “De 1 a 5, aponte o seu nível de concordância com o seguinte aspeto da prestação do serviço: os funcionários foram muito competentes no desempenho das suas funções”). Como se pode depreender do exposto, a inclusão destas três escalas torna o inquérito muito extenso, exigindo maior atenção e disponibilidade por parte do inquirido (Sousa, 2007). Ora, como comprovam estudos realizados no âmbito do CMT, o facto de um inquérito ser demasiado extenso afeta negativamente a qualidade das respostas e faz diminuir a quantidade de clientes disponíveis para responder. Assim sendo, a organização deverá ponderar rigorosamente a utilização das três escalas, podendo optar, em função dos objetivos subjacentes à audição dos seus clientes, por não utilizá-las todas.

### **2.2.8 Extensão do inquérito**

Outra regra subjacente à construção de um inquérito com base no CMT está relacionada com a extensão do mesmo. Esta extensão é medida não tanto pelo número de questões colocadas, mas sim pelo tempo necessário para as responder. Estudos efetuados, aquando da criação do CMT, revelaram que o tempo médio de resposta considerado razoável pela maioria dos clientes se situa entre os dez e os quinze minutos. No caso particular, fomos ainda mais exigentes neste ponto e optamos por um questionário de apenas duas páginas, cujo tempo de resposta não ultrapassa os 5 minutos.

## **2.3 ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO**

### **2.3.1 O processo de elaboração do inquérito adotado**

A elaboração do inquérito foi uma das tarefas mais complexas deste trabalho, devido aos numerosos cuidados a ter na seleção e tradução das questões e à exigência do conhecimento de todos os pressupostos metodológicos e regras inerentes à utilização do CMT. Nos pontos que se seguem, vamos descrever as etapas do processo de construção do inquérito aplicado neste trabalho de investigação.

### **2.3.2 Seleção das questões**

Os dois critérios para a seleção das nossas questões foram: a extensão do inquérito e o tipo de instituição em causa. Para evitar a falta de cooperação dos inquiridos, foi nosso objetivo elaborar um “produto final” que não excedesse cinco minutos para ser respondido, o que tornou a tarefa de seleção das perguntas bastante minuciosa e exigente. Quanto ao segundo critério, foi nossa preocupação garantir a adequação das perguntas às características e tipo de organização em estudo.

### **2.3.3 Tipo de escalas de medida de resposta utilizadas**

Como referimos, uma análise mais completa do retorno dos clientes prevê a utilização de três escalas de avaliação diferentes: uma para medir perceções, outra para aferir os níveis de importância e uma terceira para avaliar o grau de satisfação. No entanto, sob pena de tornar o inquérito demasiado extenso e pesado, o CMT admite a possibilidade de usar apenas uma escala, de acordo com o que se pretende em cada caso concreto.

Consequentemente, em função dos objetivos específicos da nossa investigação, optamos por utilizar apenas a escala da satisfação.

No caso das escalas para medição da satisfação, o CMT propõe uma do tipo *Likert*, pela sua simplicidade e adequação à variável em questão. A escala de avaliação de satisfação apresentada no CMT tem um número ímpar de alternativas de respostas, descritas apenas nos extremos, a saber:

1 = Totalmente Insatisfeito até 5 = Totalmente Satisfeito

Contudo, baseados nos conselhos metodológicos de Hill e Hill (2005), optamos por uma escala de avaliação com as alternativas todas descritas, de modo a garantir a semelhança na interpretação das possibilidades de resposta, a saber:

- a) Nas perguntas sobre Qualidade, optamos por cinco opções de resposta, sendo uma negativa e quatro positivas: 1 – Não Satisfaz; 2 – Satisfaz; 3 – É Boa; 4 – É Muito Boa; 5 – É Excelente (além da opção 0 - Não Sei ou Não se Aplica)
- b) Já nas perguntas sobre reclamações, a opção recai na mesma por cinco opções de resposta, sendo no entanto duas de pendur negativo: e.g. 1 – Não Responderam; 2 – Insuficiente; 3 – Adequada; 4 –Boa; 5 – Superaria as expetativas (além da opção 0 - Não Sei ou Não se Aplica)
- c) Idêntica metodologia foi utilizada na questão sobre preço: 1 – Muito Baixo; 2 – Baixo; 3 – Adequado; 4 – Elevado; 5 – Muito Elevado (além da opção 0 - Não Sei ou Não se Aplica)
- d) As demais questões são não ordinais, pelo que se não utilizam escalas, mas apenas opções de resposta.

Olhando para a nossa escala de avaliação, verificamos também que esta não contempla a possibilidade de resposta intermédia correspondente ao “nem muito satisfeito, nem muito insatisfeito”. Os inquiridos têm tendência para dar uma resposta conservadora sobretudo quando em causa estão perguntas “sensíveis” sobre atitudes ou opiniões, correndo-se o risco de obter respostas que não correspondem ao juízo que na realidade o indivíduo faz sobre determinado aspeto. Por outro lado, o nosso estudo pressupõe a análise de tendências na satisfação, exigindo portanto decisão. Acrescentamos, ainda, a categoria “Não Sei ou Não se Aplica” para proporcionar ao inquirido a possibilidade de se abster de expressar a sua opinião.

Em síntese, com base nos conselhos metodológicos de Hill e Hill (2005), utilizamos uma escala de resposta ligeiramente diferente da recomendada, uma vez que, desde que devidamente justificado, é possível introduzir alterações às propostas do CMT quando se trata de uma investigação empírica cujos resultados não vão concorrer para efeitos de comparabilidade do ICCS.

### **2.3.4 O pré-teste e a técnica de inquirição**

Depois de percorridas as etapas anteriormente descritas, foi chegado o momento do pré-teste ao instrumento de observação. Tendo em conta que a validação prévia é fundamental, o pré-teste foi realizado num grupo constituído por 10 indivíduos utilizadores dos serviços municipais de fornecimento de água. Conscientes de que o grupo de pré-teste deveria conter características semelhantes às da amostra, tentamos abranger ao máximo a diversidade a ela subjacente. Seleccionamos munícipes de mais do que uma freguesia e incluímos indivíduos de diferentes faixas etárias, com diferentes atividades profissionais e diferentes habilitações literárias (o mínimo de habilitações dos inquiridos no pré-teste foi a 4ª classe, o máximo foi o grau de mestre mas a maioria situou-se entre o 12º ano e a licenciatura).

Ainda que em situação de pré-teste, tentamos também que a aplicação do inquérito fosse efetuada tal como viria a sê-lo no terreno: administração direta por via do autopreenchimento assistido.

Optamos por esta técnica em detrimento de inquéritos de autopreenchimento simples, uma vez que estes últimos conduzem mais facilmente a situações de má interpretação das perguntas e de número reduzido de respostas. Neste contexto, foi também preciso decidir quem iriam ser os inquiridores.

Dada a limitação de tempo, tornou-se evidente a necessidade da ajuda de terceiros para a concretização da tarefa.

Assim, desde o auxílio do círculo de amigos, até à consulta disponibilização via web, várias foram as hipóteses equacionadas. A que se revelou mais viável em termos económicos, sem comprometer a integridade do trabalho, foi o recurso ao apoio das juntas de freguesia.

O contacto visual entre inquiridor e inquirido, a possibilidade de apoio ao preenchimento dos inquéritos e a maior capacidade de controlar as condições em que as respostas seriam fornecidas foram os fatores decisivos para a nossa escolha.

Assim, reunidas as condições semelhantes às da investigação em cenário real, juntas de freguesia iniciaram a sua intervenção neste estudo pelo acompanhamento da verificação preliminar do inquérito. Depois de anotadas as dificuldades e dúvidas sentidas, e analisadas as sugestões apresentadas pelos inquiridos em situação de pré-teste, introduzimos as seguintes alterações no inquérito inicial:

### **2.3.5 Recolha e Análise dos dados**

Uma vez concluída e testada a versão final do nosso inquérito, foi necessário planificar a inquirição e desenvolver uma estratégia de abordagem e comunicação com as autarquias participantes no estudo. Numa fase seguinte, após a aplicação dos inquéritos, procedemos à análise estatística dos dados recolhidos, a qual permitiu retirar as conclusões, discutir resultados e fazer uma reflexão crítica sobre todo este trabalho de investigação.

### **2.3.6 Aplicação do Questionário**

A implementação do inquérito no terreno decorreu entre Junho e Julho de 2012.

Durante o primeiro mês deste período, todos os clientes que contactaram as Juntas de Freguesia para qualquer assunto foram convidados a participar no estudo. Em julho, iniciamos a visita a cada uma das freguesias para efetuar a recolha dos inquéritos remanescentes, suficientes à necessária validade científica das conclusões a obter.

No presente estudo, procurou-se que as amostras fossem representativas do universo da população em análise. No entanto, e de acordo com o referido por Alves (2003), a dimensão adequada da amostra não probabilística de conveniência é pouco relevante num estudo de natureza exploratória, sendo este tipo de amostragem bastante utilizado em estudos sobre a satisfação do consumidor.

Os instrumentos de análise e o tratamento da informação serão objeto de detalhe no próximo capítulo.



**CAPITULO III - INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DA  
INFORMAÇÃO**



Os dados recolhidos a partir dos inquéritos foram objeto de tratamento estatístico, recorrendo-se ao *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 19.0, e os resultados mais relevantes extraídos da aplicação constam do Anexo II.

Para testar as questões formuladas, assim como para comparar as diversas variáveis, ao longo deste estudo foram utilizados diversos testes, quer no âmbito da análise univariada, quer ainda da análise multivariada, que se apresentam de seguida.

### **3.1 Análise Univariada**

No que diz respeito à análise essencialmente descritiva, recorreu-se em grande parte à análise univariada (relacionada com uma única variável), utilizando testes estatísticos.

### **3.2 Testes Paramétricos**

Segundo refere Maroco (2003), os testes paramétricos exigem que a forma de distribuição amostral seja conhecida, executando a verificação simultânea das seguintes exigências: i) a variável dependente tenha distribuição normal; ii) as variâncias populacionais sejam homogéneas caso se esteja a comparar duas ou mais populações; iii) requerem, geralmente, variáveis quantitativas.

### **3.3 Testes paramétricos para amostras independentes**

Testes à diferença entre valores esperados de duas populações (2 amostras independentes) - no teste *t* para duas amostras independentes, compara-se a média de uma variável num grupo, com a média da mesma variável noutro grupo. Este teste aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos.

Análise de Variância a um fator - *One-Way ANOVA* e as múltiplas comparações - a análise de variância a um fator, permite verificar qual o efeito de uma variável independente

(qualitativa) numa variável dependente (quantitativa). A questão central desta análise consiste em saber se as populações têm ou não médias iguais.

### 3.4 Testes Não-Paramétricos

Os testes não-paramétricos podem substituir os paramétricos, quando estes não podem ser aplicados, pois não exigem, à partida, que se verifique nem a normalidade da distribuição da variável em estudo, nem a homogeneidade de variâncias entre grupos, podendo ser aplicados a variáveis com escala, pelo menos nominal, quando categorizada com algum tipo de relação de ordem (Maroco, 2003).

### 3.5 Testes não-paramétricos para amostras independentes

Teste para duas amostras independentes:

O teste de *Mann-Whitney* compara o centro da localização das duas amostras, como forma de detetar diferenças entre as duas populações correspondentes. Este teste é de utilização preferível ao *t* quando há violação da normalidade, ou quando os *n*'s são pequenos, ou ainda quando as variáveis são de nível, pelo menos, ordinal.

Teste para duas ou mais amostras independentes – *Kruskal Wallis* - é um teste não paramétrico aplicado a variáveis de nível, pelo menos, ordinal e é uma alternativa ao *One-Way ANOVA* quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade e igualdade de variâncias. Este teste é utilizado para testar a hipótese de igualdade no que se refere à localização.

Teste de *Levene* - é utilizado para testar a hipótese de igualdade das variâncias nos grupos.

3.6 Ficha técnica da investigação	
Unidade de Análise	Município de Caminha
Técnica de Recolha da Informação	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pesquisa documental: literatura e estudos científicos sobre a temática;</li><li>· Pesquisa não documental: observação direta e a aplicação de questionários.</li></ul>

<b>Recolha dos Dados</b>	A recolha de dados teve por base a aplicação de questionário aplicado a clientes do Serviço de Águas do Município de Caminha.
<b>Índice de Resposta</b>	O número mínimo de inquéritos previsto pela fórmula utilizada ascende a 383 questionários, tendo-se conseguido 448 inquéritos validados (117%), representando 2.76% da população (indivíduos), 7.32% da população (famílias)
<b>Trabalho de Campo</b>	A recolha de informação decorreu entre Junho e Julho de 2012.
<b>Objetivos</b>	Avaliar a Satisfação dos clientes que utilizam o serviço de abastecimento de água do Município de Caminha. É também objetivo deste estudo avaliar a capacidade e disponibilidade dos clientes para o eventual aumento de preço. Pretende-se assim perceber se as estratégias de suporte à Qualidade do Serviço são vantajosas e percecionadas pelos clientes-alvo, e se o nível de Satisfação dos Consumidores influencia a sua sensibilidade ao preço do Serviço, num momento em que se perspetiva a harmonização nacional de preços. Finalmente, pretende-se igualmente avaliar em que medida os itens anteriores dependem de condicionantes geográficas (zonas urbanas / rurais, Litoral / Interior)
<b>Questões auxiliares da investigação</b>	<p><b>Questão 1:</b> A satisfação dos Clientes com a Qualidade da água não influencia a sua perceção quanto ao preço.</p> <p><b>Questão 2:</b> Não existem discrepâncias estatisticamente significativas, entre a satisfação dos clientes com a qualidade da água e a utilização de água para beber.</p> <p><b>Questão 3:</b> A sensibilidade ao preço da água não varia em função do sexo dos inquiridos.</p> <p><b>Questão 4:</b> O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua perceção quanto ao preço.</p>

<b>Questão 5:</b> O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua perceção quanto ao preço.
<b>Questão 6:</b> O nível de escolaridade não influencia a sua perceção quanto ao preço.
<b>Questão 7:</b> O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua perceção quanto à qualidade da água.
<b>Questão 8:</b> O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua perceção quanto à qualidade da água.
<b>Questão 9:</b> Não existe correlação estatisticamente significativa entre a perceção da qualidade da água e a perceção da qualidade do serviço.

Tabela 3 - Ficha Técnica da Investigação

### 3.7 Tratamento e Apresentação de Resultados

Este estudo percorreu três fases: Fase Exploratória, Descritiva e Verificativa, cumprindo, em cada fase, objetivos específicos. A fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo. Na fase descritiva, procurou-se descrever o universo e a amostra, tentando evidenciar as características principais e na fase verificativa procuraram-se tirar conclusões para a população (Explicar/Prever).

### 3.8 Controlo de Qualidade

Em relação ao desenho dos questionários, foi verificado o correto ajustamento entre os objetivos do projeto e os questionários, bem como identificadas as perguntas que respondiam a cada um dos objetivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as perguntas e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros.

### 3.9 Análise e Discussão de Dados

As questões colocadas foram objeto de teste estatístico através da utilização dos diversos métodos atrás descritos, constando do Anexo II os principais quadros retirados do software SPSS.

### 3.9.1 Distribuição dos clientes por idade

Os clientes inquiridos apresentam uma média de idades de 45 anos (similar à mediana de 45.65, o que nos indica a simetria da distribuição). A idade mais comum é 41 anos, e varia entre os 18 anos (porque se pretendeu inquirir apenas indivíduos com capacidade contratual do serviço em análise) e os 85 anos.

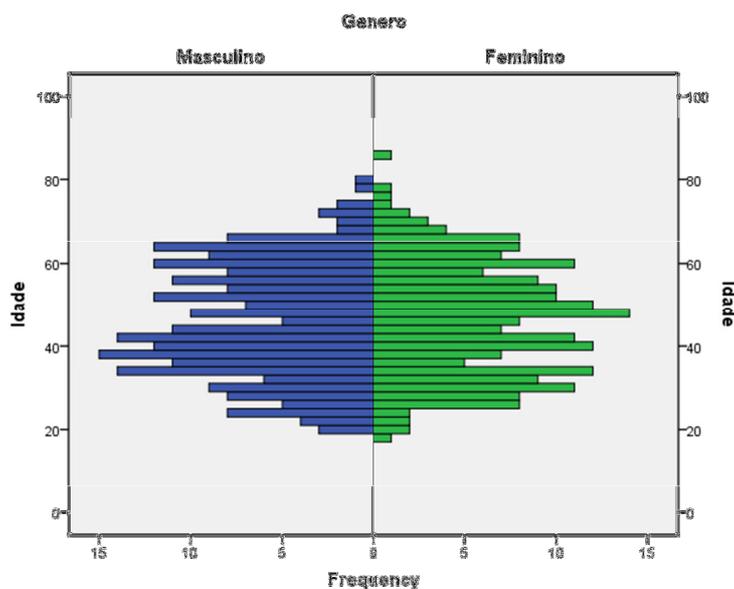


Figura 2 - Distribuição de Clientes por Idade

Divididos por classes etárias idênticas de 18 anos cada (com corte nos múltiplos de 18 anos), concluímos que 41% dos inquiridos se situa na classe intermédia, apresentando as duas classes adjacentes valores similares (27,7% e 29%)

### 3.9.2 Distribuição dos clientes por freguesia

Os inquiridos estão distribuídos em função da estratificação pelo peso das freguesias, sendo maior o número absoluto de inquiridos nas freguesias mais populosas, mas em contrapartida maior o número relativo de inquiridos nas freguesias menos populosas, para se conseguir número mínimo em cada um dos agrupamentos de freguesias propiciador de conclusões cientificamente válidas.

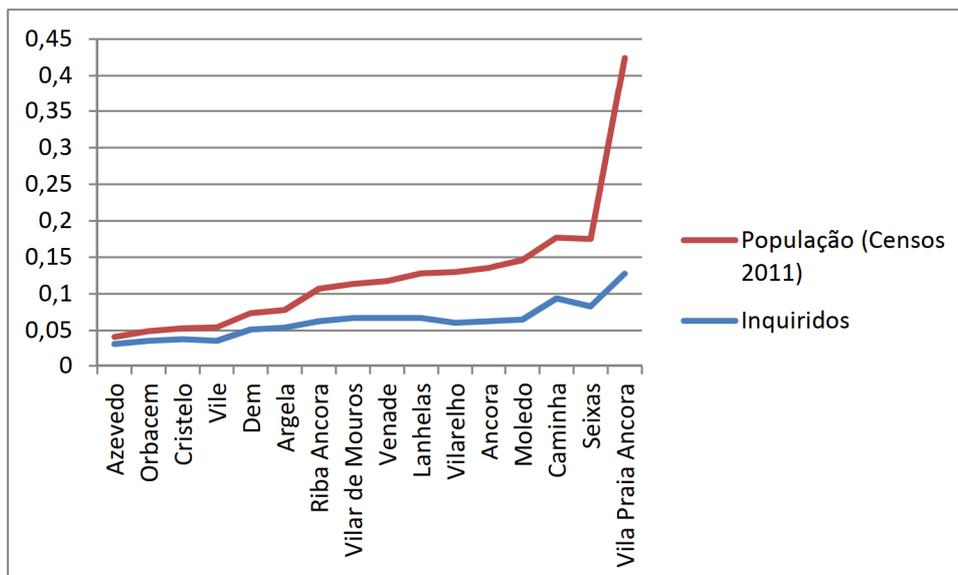


Figura 3 - Distribuição de Clientes por Freguesia

A estratificação das freguesias como Rural ou Urbana, e como Litoral ou Interior, foi feita através de definição própria do autor, por não se ter encontrado solução melhor.

Optamos assim por considerar como Litoral as freguesias cujos núcleos centrais confinam com o Oceano Atlântico ou com o Rio Minho (e que na sua essência são atravessadas pela Estrada Nacional 13) – Âncora, Caminha, Cristelo, Lanhelas, Moledo, Seixas e Vila Praia de Âncora -, e como Urbanas as freguesias cujo centro apresenta características de zona urbanizada - Caminha, Moledo, Vila Praia de Âncora e Vilarelho.

Desta divisão, obtivemos uma divisão perfeita dos inquiridos entre Litoral e Interior (224 cada), e uma primazia dos inquiridos em freguesias Rurais (293) face às Urbanas (155). Tal deriva essencialmente de se ter aplicado o inquérito de forma mais que proporcional nas freguesias menos habitadas, aumentando a representatividade relativa das freguesias mais pequenas face às maiores, a exemplo do que acontece na representatividade eleitoral.



Figura 4 - Mapa Freguesias de Caminha

### 3.9.3 Distribuição dos clientes por habilitações literárias

Dos 448 inquiridos, 7 (1,6%) optaram por não responder quanto ao seu nível de escolaridade. Dos que responderam, a maior parte situa-se quase equitativamente entre o ensino secundário (43,5%) e o ensino básico (41,3%). Realce-se que o conceito utilizado para o ensino básico foi até 9 anos de escolaridade.

### 3.9.4 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Água

Apenas 3% dos inquiridos acham que a qualidade da água não satisfaz. Mais de metade classifica a qualidade como Boa, e cerca de 75% dos inquiridos classificam de facto a Qualidade como Boa, Muito Boa ou mesmo Excelente.

### 3.9.5 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto ao Serviço

Quanto ao Nível de Serviço, dois dos inquiridos optaram por não responder; das respostas válidas, destaca-se que cerca de dois terços dos inquiridos (65,7%) classificam o Nível de Serviço como Bom, Muito Bom ou até Excelente.

### **3.9.6 Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à sensibilidade ao preço**

A sensibilidade ao preço foi testada através da informação aos inquiridos do custo de 10 litros de água (incluindo taxas variáveis e fixas, estas válidas para consumos acima de 3m<sup>3</sup> por mês), e questionando se achavam o preço entre o “muito baixo” e o “muito elevado”.

Apenas 13,4% acharam o preço “elevado” ou “muito elevado”, sendo que a maior parte dos inquiridos (58%) acharam o preço adequado.

Quando testamos a correlação entre a sensibilidade à qualidade da água e o preço, concluímos que tal correlação existe (quanto melhor a qualidade, menor a sensibilidade ao preço), é significativa, mas não muito forte ( $r=-0,173$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,000$ , teste bilateral).

### **3.9.7 Distribuição dos clientes quanto às contrapartidas preferidas em caso de aumento de preço**

Conforme já visto anteriormente, nomeadamente nos estudos anteriores sobre esta temática, as questões sobre eventuais aumentos de preço não devem ser colocadas diretamente aos inquiridos, sob pena de obtermos respostas enviesadas, não no sentido do que as pessoas acham, mas no sentido do que as pessoas querem.

Assim, a generalidade dos autores defende a confrontação dos entrevistados com dois cenários-tipo alternativos: melhorar a qualidade com inerente subida de preço, ou manter preço reduzindo a qualidade.

A solução que preconizamos para este trabalho é uma adaptação do anteriormente defendido, colocando aos entrevistados apenas o cenário de alternativas que o sistema de fornecimento de água pode oferecer, em caso de aumento de preço.

Solicitamos a cada inquirido que optasse por duas das cinco alternativas propostas, razão pela qual se obtém 877 respostas válidas.

Das alternativas propostas, 29,8% das respostas apontam no sentido de se melhorar a informação sobre a Qualidade da Água, e 27,6% de se melhorar a informação sobre os custos reais do Serviço. As demais opções quedaram-se por respostas entre os 11,4% e os 16,2%, valores consideravelmente mais baixos, mas ainda assim estatisticamente significativos. Quando se analisam os dados efetuando a divisão dos inquiridos por tipo de freguesia, concluímos que nas freguesias do interior a tendência para solicitar maior informação é ligeiramente superior ao verificado nas freguesias do Litoral, sem que no entanto sejam diferenças estatisticamente significativas.

Significativa é a diferença constatada no item “Redução dos episódios de falta de pressão”, que é referida pelos inquiridos do Litoral em 19%, e nos do Interior em apenas 14%.

Já quando analisamos dados na lógica da dicotomia Urbana/Rural, encontramos diferenças significativas o item “aumento do número de controlos de qualidade (10% no Urbano contra 18%), e no item “Menor número de interrupções de fornecimento” (15% contra apenas 9% no Rural)

### 3.10 Análise das Questões

Da análise aos testes atrás referidos, conseguimos apurar:

**Questão 1:** A satisfação dos Clientes com a Qualidade da água não influencia a sua perceção quanto ao preço.

Feita a análise da correlação de Spearman às duas variáveis em estudo, conclui-se pela existência de correlação negativa significativa entre ambas (quanto maior a perceção de Qualidade, mais os inquiridos acham que o preço é baixo), embora se conclua também que tal correlação não se pode considerar forte (atinge apenas o valor de  $-0,173$ ).

Rejeita-se assim a afirmação, pelo que se pode dizer que a Satisfação dos Clientes com a Qualidade da Água influencia (embora de forma não muito acentuada) a sua perceção quanto ao preço.

**Questão 2:** Não existe influência estatisticamente significativa, entre a satisfação dos clientes com a qualidade da água e a utilização de água para beber.

A exemplo da questão anterior, também neste caso existe correlação negativa entre a Satisfação dos Clientes quanto à Qualidade da Água e o consumo de água engarrafada para consumo; é no entanto uma correlação ainda mais ténue, o que leva a admitir que existem outras razões além da qualidade para a opção dos clientes quanto à origem da água para consumo humano direto.

Tal é de facto confirmado pelas respostas obtidas quanto ao motivo para beber água da torneira (em que quase metade dos inquiridos refere a disponibilidade como principal razão), e mais ainda pelas respostas obtidas quanto ao motivo para não beber água da torneira, onde mais de metade refere que o faz por hábito.

Rejeita-se assim a afirmação produzida, pelo que se pode dizer que a satisfação dos clientes com a qualidade da água influencia a sua utilização para beber, não sendo no entanto a sua razão predominante.

**Questão 3:** A sensibilidade ao preço da água não varia em função do sexo dos inquiridos.

O valor médio da sensibilidade ao preço da água é sensivelmente o mesmo para o género masculino (2,85) e para o género feminino (2,87); o desvio padrão é também similar (0,672 contra 0,702).

Efetuada o teste de Levene para igualdade de variâncias, e o teste t para médias iguais, conclui-se não existirem diferenças quanto à sensibilidade ao preço da água, quando se analisa em função do género.

Aceita-se assim a afirmação, pelo que a sensibilidade ao preço não varia em função do género dos inquiridos.

**Questão 4:** O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua perceção quanto ao preço.

A sensibilidade quanto ao preço apresenta nos inquiridos das freguesias urbanas uma média de 2,96, e nas freguesias rurais de 2,80, com desvios-padrão de 0,767 e 0,637 respetivamente.

Trata-se de valores muito próximos, pelo que se assume não existir diferença estatisticamente significativa que permita contrapor a hipótese.

Nos testes de amostras independentes (teste de Levene e teste t), conclui-se de igual modo pela não existência de diferença estatisticamente significativa.

Assim, aceita-se a afirmação de que o facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a perceção quanto ao preço.

**Questão 5:** O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua perceção quanto ao preço.

A sensibilidade quanto ao preço apresenta nos inquiridos das freguesias do litoral uma média de 2,96, e nas freguesias do interior de 2,74, com desvios-padrão de 0,760 e 0,588 respetivamente.

Trata-se de valores muito próximos, pelo que tal como na hipótese anterior se assume não existir diferença estatisticamente significativa que permita contrapor a hipótese.

Nos testes de amostras independentes (teste de Levene e teste t), conclui-se de igual modo pela não existência de diferença estatisticamente significativa.

Assim, aceita-se a afirmação de que o facto de se residir numa freguesia do litoral ou do interior não influencia a percepção quanto ao preço.

**Questão 6:** O nível de escolaridade não influencia a sua percepção quanto ao preço.

Quando analisamos os níveis de escolaridade, concluímos rapidamente que os inquiridos com o Ensino Básico e os inquiridos com o Ensino Superior apresentam dados muito próximos (ambos estão próximos dos 30% nas opções “baixo” e “muito baixo”, e à volta dos 55% na opção “adequado”, existindo um valor de “Elevado” e Muito Elevado” um pouco superior nos inquiridos com o Ensino Básico.

Já dos inquiridos detentores do Ensino Secundário, apenas 24,8% acha o preço “baixo” ou “muito baixo”, existindo também apenas 10,8% que acham ser “elevado” ou “muito elevado”; temos assim um valor perto dos dois terços dos inquiridos (64,4%) a achar o preço adequado.

Concluimos assim que a sensibilidade ao preço varia em função da escolaridade, mas não de forma linear; será interessante num futuro estudo sobre o tema aprofundar este aspeto.

Assim, rejeitamos a afirmação de base, pelo que se considera que o nível de escolaridade afeta a percepção quanto ao preço, embora de forma não linear.

**Questão 7:** O facto de se residir numa freguesia Rural ou Urbana não influencia a sua percepção quanto à qualidade da água.

Dos inquiridos das freguesias rurais, apenas 1% considera que a qualidade da água não satisfaz (contra 7% dos inquiridos nas freguesias urbanas).

Já apenas 19,4% dos inquiridos das freguesias urbanas considera a qualidade da água “muito boa” ou “excelente”, contra 30,3% dos inquiridos das freguesias rurais.

Assim, podemos rejeitar a afirmação de base e dizer que o facto de se residir numa freguesia rural ou urbana influencia a percepção dos inquiridos quanto à qualidade da água.

**Questão 8:** O facto de se residir numa freguesia Litoral ou Interior não influencia a sua percepção quanto à qualidade da água.

Dos inquiridos em freguesias do Interior, 85,2% acham a Qualidade da água “Boa” ou superior, contra apenas 70,8% dos inquiridos do litoral.

Em sentido oposto, 5,4% dos inquiridos no litoral acham que a Qualidade não satisfaz, em contraponto com apenas 0,9% dos inquiridos no interior.

Rejeitamos assim a afirmação, podendo-se dizer que residir em freguesia do litoral ou do interior influencia a percepção de qualidade dos inquiridos.

**Questão 9:** Não existe correlação estatisticamente significativa entre a percepção da qualidade da água e a percepção da qualidade do serviço.

Calculada a Correlação de Spearman para as duas variáveis em análise, concluímos pela existência de correlação positiva com significância entre ambas, de valor 0,495, e que se torna evidente no gráfico seguinte:

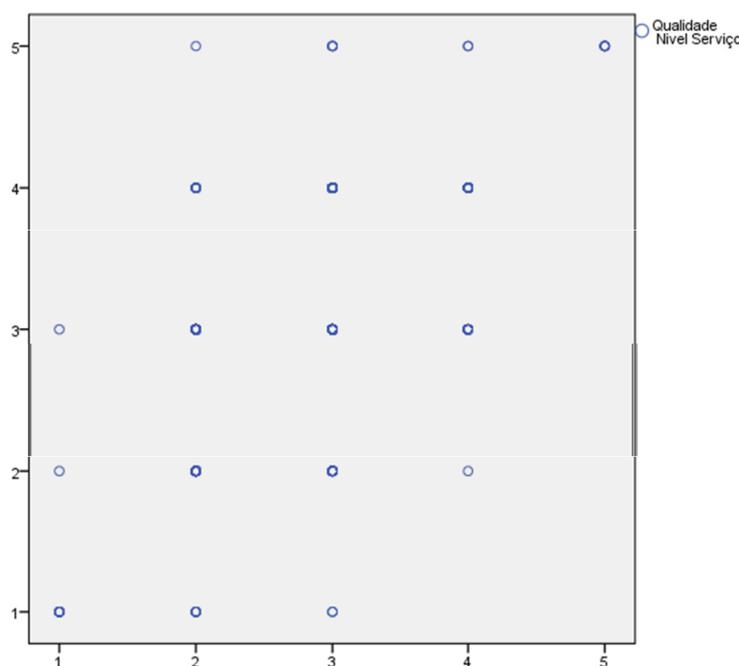


Figura 5 - Correlação de Spearman entre Qualidade da Água e Qualidade do Serviço

Conclui-se assim existir evidência estatística de que as variáveis estão correlacionadas, pelo que se descarta a afirmação de base, podendo-se dizer que existe correlação estatisticamente significativa entre a percepção da qualidade da água e a percepção da qualidade do serviço.

Em termos agregados, podemos verificar pela análise das questões 1, 4, 5 e 6 (relacionadas com a variável preço), que o preço é influenciado pela percepção quanto à qualidade e também pelo nível de escolaridade, não sendo no entanto significativamente afetado pelo tipo de freguesia onde o consumidor habita.

Já a percepção quanto à qualidade da água, avaliada nas questões 8 e 9, varia em função do tipo de freguesia, quer se analise na dicotomia urbana/rural, ou na dicotomia litoral/interior.

## **Outras Análises Efetuadas**

### **Teste Anova entre Classes Etárias e Qualidade**

Na análise Anova rejeita-se a hipótese nula se a variabilidade *entre grupos* for muito dispar da variabilidade *dentro dos grupos* (Pereira, 2008).

No nosso caso, e quando comparamos a variabilidade da percepção da qualidade em função das classes etárias, concluímos que a variabilidade é de apenas 0,375, para uma significância de 0,826, pelo que se acha muito provável que a percepção quanto à qualidade da água não varia significativamente quanto à classe etária.

### **Teste de Mann-Whitney quanto à Qualidade por Género**

O teste de Mann-Whitney é uma alternativa comum ao teste t para amostras independentes, e utiliza-se para aceitar ou rejeitar a hipótese nula que afirma que as médias da população são as mesmas para os dois grupos.

No nosso caso, quando avaliamos a qualidade em função do género, concluímos pela existência de facto de valores mais baixos no género masculino que no género feminino, mas o nível de significância bilateral observado de 0.530 (muito superior a 0.05) não nos permite rejeitar a hipótese nula para um nível de confiança de 95%, pelo que não se rejeita que o nível de percepção de qualidade não varia em função do género.

### Ranks

Genero		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Qualidade	Masculino	231	219,13	50619,00
	Feminino	213	226,15	48171,00
Total		444		

Tabela 4 - Teste de Mann-Whitney quanto à Qualidade por Género

### Teste Estatístico<sup>a</sup>

	Qualidade
Mann-Whitney U	23823,00
Wilcoxon W	50619,00
Z	-,628
Asymp. Sig. (2-lados)	,530

a. Variável de Agrupamento: Género

No próximo capítulo, faz-se a compilação de todas as conclusões que conseguimos apurar com este trabalho.

## **CAPITULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## **4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **4.1.1 Conclusões, Limitações e Implicações Futuras**

Na atual conjuntura de ajustamento tarifário quanto ao fornecimento de água, de maior literacia e interesse público dos cidadãos/consumidores e dos cidadãos/contribuintes, de um papel cada vez mais preponderante da satisfação dos cidadãos no seio das organizações públicas, são vários os incentivos à introdução de novos instrumentos de gestão no sector público. Assiste-se assim nos últimos anos a um esforço de adaptação dos modelos criados para o setor privado às novas realidades do setor público, com as suas especificidades naturais.

No caso do fornecimento de água para consumo humano, um monopólio natural, e consequentemente um serviço público por natureza, começam já a existir concessões de exploração, passando a ser empresas de direito privado a garantir o serviço (não obstante continuar, do nosso ponto de vista, a ser um “serviço público”).

Dada esta nova perceção da Administração Pública para a importância da Qualidade (fundamentada, por um lado, pela necessidade de melhoria de imagem para permitir eventuais reeleições, e por outro, por já existir evidência empírica de que a uma maior perceção de qualidade corresponde uma menor sensibilidade ao preço), e assumindo-se a inevitabilidade da harmonização tarifária (amplamente defendida nos diversos estudos sobre este tema na última década), torna-se premente quanto ao concelho de Caminha perceber qual a sensibilidade dos consumidores quanto à Qualidade da Água, quanto ao nível de serviço prestado, e quais as eventuais contrapartidas que os consumidores mais valoram para contrapor o previsto aumento de preço.

Os resultados da análise dos dados primários obtidos através da aplicação de um questionário a 448 consumidores deste serviço permite-nos concluir que a grande maioria considera que a qualidade da água e do serviço é boa, e que o preço é adequado, ou mesmo baixo.

Já quanto às contrapartidas a oferecer pelo sistema, a grande maioria dos inquiridos aponta incisivamente na temática da informação, quer seja sobre a qualidade da água (não obstante esta informação estar disponível no sítio da internet do Município), quer seja sobre os custos reais do serviço (esta sim, informação que não aparece desagregada da Conta Geral do Município, e consequentemente de difícil acesso).

Concluimos também que a perceção sobre a qualidade da água influencia a perceção dos consumidores quanto a preço, assim como essa mesma perceção sobre a qualidade da água influencia a decisão de utilizar a água canalizada para beber.

Por outro lado, verificamos que a sensibilidade ao preço não varia em função do tipo de freguesia ou do género dos inquiridos; já o nível de escolaridade influencia a sensibilidade ao preço, embora não de forma linear (os inquiridos com o Ensino Secundário mostraram-se mais sensíveis ao preço, que os detentores de curso superior ou que os que possuem apenas o Ensino Básico).

Apurou-se também que os residentes nas freguesias mais urbanas e/ou do litoral tem perceções quanto à qualidade da água inferiores às dos restantes inquiridos.

Em todos clcs, constata-se que a perceção quanto à qualidade da água acompanha a perceção quanto à qualidade do serviço prestado.

Em função destes resultados, podemos afirmar que o atual nível de preços da água praticado pelo Município de Caminha é considerado pelos inquiridos ainda baixo, não existindo indicadores de falta de capacidade para pagar valores eventualmente superiores.

No caso do Município de Caminha, um consumo médio mensal de 15m<sup>3</sup> implica uma fatura de um pouco menos que trinta euros (incluindo já também a recolha de lixo), valor inferior a 1% do salário mínimo nacional.

No entanto, conforme concluimos neste estudo, para que a harmonização tarifária possa ter lugar com o menor transtorno possível, torna-se necessário que o Município invista no aumento de informação sobre a Qualidade da Água (informação já disponível, mas não publicitada). É também importante informar sobre os custos reais do serviço, por forma a tornar inteligível o valor do défice tarifário a suprir, e numa segunda fase conseguir passar a mensagem aos consumidores dos reais valores de equilíbrio do sistema, que permitam garantir a sua sustentabilidade futura.

Esta necessidade de informação é mais valorada pelos consumidores das zonas urbanas e do litoral.

O presente estudo teve como principais limitações o ter sido efetuado pouco tempo depois de uma adequação de preço (que pode ter condicionado as respostas dos inquiridos), e também porque esteve limitado pelos recursos sempre escassos de tempo que impedem que se aprofundem algumas temáticas. Fica por exemplo a vontade de perceber por que razão a perceção quanto ao preço se aproxima nos inquiridos com níveis de escolaridade extremas (só com o ensino básico ou com ensino superior), mas apresenta valores díspares nos consumidores com o Ensino Secundário.

Por outro lado, o atual executivo camarário reconheceu grande interesse e valia deste estudo, pelo que se perspectiva que as suas conclusões possam vir a ser úteis no apoio à tomada de decisões políticas.

Em termos de perspectivas futuras, poderá ser interessante alargar o estudo aos diversos Municípios fornecidos pela empresa Águas do Noroeste, e aproveitar as conclusões agregadas para melhorar a qualidade das decisões.



## Referências

- Alves, H. (2003). “Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências”. Tese de Doutoramento em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Alves, L. (1985), *Caminha e Seu Concelho – Monografia*, Caminha: Camara Municipal de Caminha.
- Andersen, E.W., Fornell, C. (2000), “Foundations of the American Customer Satisfaction Index”, *Total Quality Management*, vol. 11 (7), pp. 869-882
- Araújo, J. F. (2004). “A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade.” *A Reforma da Administração Pública – apostas e casos de sucesso*. Instituto de Gestão e Administração Pública (IGAP).
- Araújo, J. F. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Araújo, J. F. (2001). “Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy.” *Public Administration*. 79(4): 915-932.
- Ashton, C. (1993). “Mindset or mechanism?”. *The TQM Magazine*. 5(2): 43.
- Berry, L.; Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. (1998). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. 64 (Spring): 12-40.
- Bitner, M., Hubbert, A. (1994). “Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality”. In Rust, R. e Oliver, R. (orgs.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Lisboa: Vida Económica.
- Burwell, K. (2007). *Final Report on Affordability and willingness to Pay*. Edinburgh: IPA Energy + Water Consulting.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). *Administração Pública : Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carr, D. K.; Littman, I. D. (1993). *Excellence In Government: Total Quality Management In The 1990s*. 2ª ed. Arlington - Virginia: Coopers & Lybrand.

- Carvalho, P.; Simões, P.; Marques, R. (2010). “Acessibilidade e capacidade para pagar pelos serviços de água e de esgotamento sanitário em Portugal”. *Eng Sanit Ambient*, v.15n4, out/dez 2010, 325-336
- Chase, R. L. (1993). “Differing perceptions”. *The TQM Magazine*. 5(2): 19.
- Cole, R. E.; Scott, R. (1999). *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks – Australia: Sage Publications.
- Corte-Real, I. (2001). “Building Trust in Government”. *Forum on Modernizing Government*. Paris:PUMA Committee – OCDE.
- Costa, A., Torres, M. (1996). *Controlo e Avaliação da Gestão Pública*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, B.; Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Boston, Massachusetts: MIT
- Dinis, S.; Marques, R. (2010). *Análise das parcerias Público-Privadas: serviços municipais de água e de águas residuais*. Lisboa: AEPSA.
- Drucker, P. (2010), *As Lições de Peter F. Drucker*. Lisboa: Verbo.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. UK: McGraw-Hill.
- Ferreira, A. (2006). *Perceção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: a perspetiva dos utentes e funcionários*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior.
- Fornell, C. (2007). *The Satisfied Customer – winners and losers in the battle for buyer preference*. New York: Pallgrave Macmillan.
- Fornell, C. (1992). “A National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, *The Journal of Marketing*, Vol. 56, N. 1 (Jan.1992), 6-21
- Franceys, R.; Gerlach, E. (2011). “Consumer involvement in water services regulation”, *Utilities Policy* 19 (2011), 61-70.
- Fujita, Y.; Fujii, A.; Furukawa, S.; Ogawa, T. (2005). “Estimation of Willingness-to-Pay (WTP) for Water and Sanitation Services Through Contigent Valuation Method

- (CVM) – A Casse Study in Iquitos City, The Republic of Peru”. JBICI Review No. 10, March 2005, 59-87
- Garvin, D. A. (1987). “Competing on the Eight Dimensions of Quality”. Harvard Business Review. November-December: 101-109.
- Gaster, L. (1996). “Quality services in local government: a bottom-up approach”. Journal of Management Development. 15(2): 80-96.
- Gerson, R. F. (1998). Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente – Um guia para gerir um serviço de qualidade. 1ª ed. Lisboa: Monitor – Edições para Profissionais.
- Godinho, M. J.; Neto, S. C. (2001). Qualidade: uma prática secular. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.
- Gonçalves, I.; Monteiro, L. (1999). Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.
- Gronroos, C. (1998). “Service Quality: The Six Criteries of a good Service Quality”. Review of Business 3.
- Gronroos, C. (1983). Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Gunatilake, H.; Yang, J.; Pattanayak, S; Choe, K. (2007). “Good Pratices for Estimating Reliable Willingness-to-Pay Values in the Water Supply and Sanitation Sector”. Manila (Philippines): Asian Development Bank
- Harapap, B.; Hartono, D. (2007). “Analysis of Willingness to Pay and Determinant of Drinking Water and Sanitation Availability in Indonesia Using Hedonic Price Model Approach and Logistic Model”. Working Paper in Economics and Development Studies. Indonesia: Padjadjaran University
- Hayes, B. E. (2001). Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hensher, D.; Shore, N.; Train, K. (2005). “Households’ Willingness to Pay for Water Service Attributes”. Environmental & Resource Economics (2005) 32: 509-531
- Hill, M.; Hill, A. (2008). Investigação por Questionário, 2ª Edição, 3ª Impressão. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- IPSOS INRA (2007). Consumer Satisfaction Survey. European Commission.

- Isart, A. G. (2003). “La experiencia de calidad en las Comunidades Autónomas y la Administración local”. La Calidad en los servicios públicos administrativos. Escola Galega de Administración Pública (EGAP).
- Ishikawa, K. (1985). What is The Total Quality Control? The Japanese Way. Nova Iorque: Prentice-Hall.
- Jacobsen, M.; Birkeland, M; Christensen, P.; Ronnest, A.; Vesth-Hansen, K.; Lehoczki, Z.; Martushevich, A.; Heywood, C. (2002). Water Prices in CEE and CIS Countries – A Toolkit for Assessing Willingness to Pay, Affordability and Political Acceptability. Danish Environmental Protection Agency (DEPA).
- Juran, J.M. (1980). Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill.
- Kaboolian, L. (1999). “Quality Practices in the Public Setor”. In Cole, R. and Scott, W. R. (eds.). The Quality Movement and Organization Theory. New York: Sage Publications. 132-153.
- Kariuki, P. (2008). Examining Consumers Perceptions on Water Supply and Sanitation Services: A Case Study of Ohlange Township, Durban, South Africa, Master Thesis in Development Studies, University of KwaZulu-Natal. 104 p.
- Khan, M. K. e Hafiz, N. (1999). “Development of an expert system for implementation of ISO 9000 quality systems”. Total Quality Management. 10: 47-59
- Kotler, P. (2008). Marketing para o Século XXI. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P. (1998). Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Lage, L. (2008). Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: O caso de uma empresa municipal – EMARVR. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública e Autárquica. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. 254 p.
- Lakatos, E.; Marconi, M. (1996). Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas.
- Laureano, R.; Botelho, M. (2010). SPSS - o meu manual de consulta rápida. Lisboa: Sílabo.
- Loffler, E. (2001). “Defining and Measuring Quality in Public Administration”. Teaching and Research Review, vol. 5.
- Lopes, H.; Pereira, C.; Vieira, A. (2008). “Comparação entre os Modelos Norte-Americano (ACSI) e Europeu (ECSI) de Satisfação do Cliente: Um Estudo no Setor de

- Serviços”, Revista de Administração Mackenzie, V.10, N.1, Jan/Fev 2009, 162-187.
- Lopes, L; Nemésio, J.; Tavares, A.; Oliveira, A.; Ferreira, A.; Paulino, E.; Loureiro, E.; Campos, H.; Ricardo, I.; Zenha, J.; Pires, J.; Fonseca, J.; Pires, J.; Lopes, P.; Gromicho, P.; Lopes, S.; Almeida, T. (2012). *Água e Saneamento em Portugal: O mercado e os Preços 2012*. Lisboa: APDA
- Lopes, L; Nemésio, J.; Tavares, A.; Oliveira, A.; Ferreira, A.; Paulino, E.; Loureiro, E.; Campos, H.; Ricardo, I.; Zenha, J.; Pires, J.; Fonseca, J.; Pires, J.; Lopes, P.; Gromicho, P.; Lopes, S.; Almeida, T. (2010). *Água e Saneamento em Portugal: O mercado e os Preços 2010*. Lisboa: APDA
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, R.; Levy, J. (2006). *A Qualidade do Serviço de Abastecimento de Água – o parecer do consumidor*. Lisboa: AEPSA.
- McAdam, R., and Leonard, D. (2001). “Developing TQM: the knowledge management contribution”. *Journal of General Management*. 26(4): 47-61.
- Mendes, L. (2006). *A gestão da qualidade nas PME industriais portuguesas – perspetiva baseada nos stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade Beira Interior.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgan, L; Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector – An international perspective*. UK: Open University Press.
- Paiva, A. L.; Capela, L. (2002). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos*. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988). “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, v.64, n.1, 12-40
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985).” A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*, v.49, n.4, 41-50

- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A.; Santos, A. (1999). *Satisfação dos Clientes – Um objetivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editora
- Poister, T. H.; Harris, R. H. (1997). “The impact of TQM on Highway Maintenance: Benefit/Cost Implications”. *Public Administration Review*. 57: 294-302.
- Rago, W. V. (1994). “Adapting Total quality Management (TQM) to Government: Another Point of View”. *Public Administration Review*. 54: 61-64.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.
- Rossi, P. H.; Wright, J. D.; Anderson, A. B. (1983). *Handbook of Survey Research*. New York: Academic Press.
- Sá, P. M. (2003). “A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos”. *La Calidad en los servicios públicos administrativos*. Escola Galega de Administración Pública (EGAP): 121-141.
- Sá, P. M. (2002). *Organizational Excellence in the Public Sector: with special reference to the Portuguese Local Government*. PhD Thesis. Sheffield Hallam University, UK.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Scharitzer, D.; Korunda, C. (2000). “New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from the Employees’ and Costumers’ Perspectives”. *Total Quality Management*. 11: 941-953.
- Schmidt, Ph. D. F.; Strickland, T. (1998). *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool*. Canadá: Citizen-Centred Service Network & Canadian Center for Management Development.
- Silva, J. O. (2000). “Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa”. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*”. I(1): 106-111.

- Simões, C. (2006). O papel dos serviços públicos de reabilitação na satisfação dos seus utentes: o caso do Centro de Medicina de Reabilitação do Centro – Rovisco Pais. Tese de Mestrado em Gestão. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- Skelcher, C. (1992). “Improving the Quality of Local Public Services”. *The Service Industries Journal*. 12(4): 463-477.
- Soares, S. (2010). O Comportamento de Compra do Consumidor – O caso do consumidor de água no sistema multimunicipal de abastecimento da Águas do Douro e Paiva, S.A.. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação. Universidade Fernando Pessoa. 117 p.
- Sousa, R. (2007). Qualidade na Administração Pública : O impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos munícipes. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública . Universidade do Minho. 122 p.
- Sousa, R.; Voss, A. (2001). “Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research”. *Journal of Operations Management*. Elsevier.
- Sowdagur, D. (2006). Consumer Behaviour With Respect to Domestic Water in Mauritius Including a Model, PhD Thesis for the degree of Doctor of Business Leadership. University of South Africa. 454 p.
- Stringham, S. H. (2004). “Does Quality Management Work in the Public Setor?”. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*. School of Public Affairs. 9(3): 182-211.
- Swiss, J. E. (1992). “Adapting Total quality Management (TQM) to Government”. *Public Administration Review*. 54: 356-362.
- Thijs, N.; Staes, P. (2008). *European Primer on Customer Satisfaction Management*. UE: European Institute of Public Administration.
- Vilares, M; Coelho, P. (2011). *Satisfação e Lealdade do Cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Wilkinson, A; Redman, T.; Snape, E.; Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and practice*. UK: McMillan.
- Young, J.; Wilkinson, A. 1999. “The State of total quality management: a review”. *The International Journal of Human Resources Management*. 10(1): 137-161.

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

### **Outras Fontes Consultadas**

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto - Sétima revisão constitucional.

Lei 58/2005, de 29 de dezembro – Lei da Água

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro - Aprova o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de julho - Estabelece o Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei 6/96, de 31 de janeiro - Altera o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei 135/99, de 22 de abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio - Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de janeiro - Aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ).

Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de outubro - Regula o processo de extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), nos termos previstos no artigo 2.º da Lei n.º 16-A/2002, de 31 de maio.

Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de maio - Cria o Instituto Português de Acreditação, I. P. (IPAC).

Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de junho - Aprova a reestruturação do Instituto Português da Qualidade, IPQ.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de outubro - Cria uma estrutura de projeto para implantação dos serviços de atendimento ao cidadão.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de maio - Estabelece o regime da Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA) e nomeia o seu coordenador.

NP EN ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

NP EN ISO 9001:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

NP EN ISO 9004:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho.

5th Global Forum on Reinventing Government: Innovation and Quality in the Government of the 21st Century: <http://www.unpan.org>

Associação Nacional de Municípios Portugueses: <http://www.anmp.pt>

Direcção-Geral da Administração Pública : <http://www.dgap.gov.pt>

Elsevier: <http://www.elsevier.com>

European Foundation for Quality Management : <http://www.efqm.org>

Institute for Citizen-Centered Service: <http://www.iccs-isac.org>

Município de Caminha: <http://www.cm-caminha.pt>

PORDATA: <http://www.pordata.pt>

Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa: <http://www.ucma.gov.pt>

W. Edwards Deming Institute: <http://www.deming.org>



**ANEXO I**

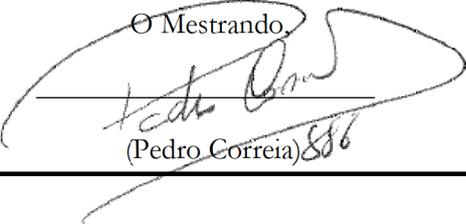
**Inquérito de Satisfação**



Caro Consumidor,

O fornecimento de água para consumo humano assume na atualidade uma relevante importância no nosso nível de vida e na proteção da saúde pública. Este inquérito, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações da APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte, pretende ajudar a perceber os níveis de satisfação dos consumidores, a sua perceção quanto à Qualidade da Água e a sua sensibilidade ao preço. O seu preenchimento dura apenas 4 minutos, e a sua participação é essencial. Antecipadamente grato,

○ Mestrando,

  
(Pedro Correia) 886

---

1 – Na sua fatura de água do Município de Caminha, é considerado consumidor...

Doméstico       Industrial       Comercial / Serviços       Outros

2 – Qual o seu consumo médio mensal de água?

0-3 m<sup>3</sup>       3-5 m<sup>3</sup>       5-10 m<sup>3</sup>       10-15 m<sup>3</sup>       + de 15 m<sup>3</sup>

3 - A Qualidade da Água ...

Não Satisfaz    Satisfaz    é Boa    é Muito Boa    é Excelente    NS/NR (Não sabe / Não responde)

4 – Qual a sua opinião sobre o nível de Serviço prestado:

Não Satisfaz    Satisfaz    Bom    Muito Bom    é Excelente    NS/NR (Não sabe / Não responde)

5 – Já alguma vez apresentou alguma reclamação aos Serviços de Águas do Município de Caminha?

Sim (passe para a pergunta 6)

Não (passe para a pergunta 7)

6 – Como classifica a resposta à sua reclamação?

Não responderam    Insuficiente    Adequada    Boa    Superou as expetativas    NS/NR

(Passe à pergunta 8)

7 – Se apresentasse uma eventual reclamação, qual acha que seria a resposta?

Não responderiam    Insuficiente    Adequada    Boa    Superaria as expetativas    NS/NR

8 – A Lei Quadro da Água preconiza um aumento gradual do preço da Água, por forma a garantir a sustentabilidade dos sistemas de fornecimento, e assim assegurar a manutenção do Serviço para as gerações vindouras. Das seguintes contrapartidas que o sistema pode oferecer, escolha as duas que lhe parecem mais importantes:

- Aumento do número de controlos de qualidade à água fornecida;
- Diminuição do número de interrupções de fornecimento;
- Diminuição de episódios de falta de pressão de água;
- Aumento de informação sobre a Qualidade da Água fornecida;
- Aumento de informação sobre os custos reais do fornecimento.

9 - Sabendo que dez litros de água custam aproximadamente um cêntimo, acha este valor:

- Muito Baixo  Baixo  Adequado  Elevado  Muito Elevado  NS/NR

10 – Para beber, usa sobretudo:

- Água da Torneira (*Passa à questão 11*)       Água Engarrafada (*Passa à questão 12*)  
 Água de Outras Origens (Poço, Fonte, etc) - (*Passa à questão 12*)

11 – Se bebe água da torneira, fá-lo:

- Pela Qualidade  Por estar disponível/acessível  Pelo Baixo Custo  Pelo Ambiente  
 Pelo Sabor  Pelo Cheiro  Por outras razões: \_\_\_\_\_  NS/NR

(*Passa à questão 13*)

12 – Se não bebe água da torneira, não o faz:

- Por hábito  Por falta de Qualidade  Pelo Sabor  Pelo Cheiro  Por preconceito  
 Por canalização deficiente  Por descontinuidade do serviço (interrupções abastecimento)  
 Por outras razões: \_\_\_\_\_  NS/NR

13 – Por fim, gostaria de obter algumas informações sobre si:

Freguesia de Residência / Local de Consumo: \_\_\_\_\_

Nível de Escolaridade:

- Básico (até 9 anos escolaridade)  Secundário (12 anos escolaridade)  Superior

Idade: \_\_\_\_ anos

Género:  Masculino  Feminino.

Muito Obrigado pela sua Colaboração. Ela é essencial às conclusões deste estudo.

Agradecemos que após o preenchimento integral deste Questionário, o entregue na sua Junta de Freguesia.

**ANEXO II**

**Dados SPSS**



## Distribuição dos clientes por idade

### Estatística Descritiva / Idade

N	Validos	448
	Não Resposta	0
Média		45,65
Mediana		45,00
Moda		41
Desvio Padrão		13,758
Variância		189,288
Curtose		-,829
Erro Padrão Curtose		,230
Mínimo		18
Máximo		85

### Classes Etárias

	Frequencia	%	% Válida	% Acumulada
18-35 anos	124	27,7	27,7	27,7
36-53 anos	185	41,3	41,3	69,0
54-71 anos	130	29,0	29,0	98,0
72-90 anos	9	2,0	2,0	100,0
Total	448	100,0	100,0	

## Distribuição dos clientes por freguesia

### Freguesia

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Ancora	28	6,3	6,3	6,3
Argela	24	5,4	5,4	11,6
Azevedo	14	3,1	3,1	14,7
Caminha	42	9,4	9,4	24,1
Cristelo	17	3,8	3,8	27,9
Dem	23	5,1	5,1	33,0
Lanhelas	30	6,7	6,7	39,7
Moledo	29	6,5	6,5	46,2
Orbacem	16	3,6	3,6	49,8
Riba Ancora	28	6,3	6,3	56,0
Seixas	37	8,3	8,3	64,3
Venade	30	6,7	6,7	71,0
Vila Praia Ancora	57	12,7	12,7	83,7
Vilar de Mouros	30	6,7	6,7	90,4
Vilarelho	27	6,0	6,0	96,4
Vile	16	3,6	3,6	100,0
Total	448	100,0	100,0	

### Interior / Litoral

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Litoral	224	50,0	50,0	50,0
Interior	224	50,0	50,0	100,0
Total	448	100,0	100,0	

## Distribuição dos clientes por habilitações literárias

### Escolaridade

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Básico	185	41,3	42,0	42,0
Secundário	195	43,5	44,2	86,2
Superior	61	13,6	13,8	100,0
Total	441	98,4	100,0	
NS/NR	7	1,6		
Total	448	100,0		

## Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Qualidade da Água

### Qualidade

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Não Satisfaz	14	3,1	3,1	3,1
Satisfaz	84	18,8	18,8	22,0
Boa	230	51,3	51,6	73,5
Muito Boa	105	23,4	23,5	97,1
Excelente	13	2,9	2,9	100,0
Total	446	99,6	100,0	
NS/NR	2	,4		
Total	448	100,0		

## Distribuição dos clientes por Satisfação quanto à Qualidade do Serviço

### Nível Serviço

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Não Satisfaz	9	2,0	2,0	2,0
Satisfaz	144	32,1	32,3	34,3
Bom	245	54,7	54,9	89,2
Muito Bom	42	9,4	9,4	98,7
Excelente	6	1,3	1,3	100,0
Total	446	99,6	100,0	
NS/NR	2	,4		
Total	448	100,0		

## Correlação entre Satisfação e sensibilidade ao preço

### Correlações

			Qualidade	Custo 10 Litros
Spearman's rho	Qualidade	Coeficiente de Correlação	1,000	-,173**
		Sig. (2 lados)	.	,000
		N	446	439
	Custo 10 Litros	Coeficiente de Correlação	-,173**	1,000
		Sig. (2 lados)	,000	.
		N	439	441

\*\* . A correlação é significativa a um nível de 0.01 (2 lados).

**Distribuição dos clientes quanto às contrapartidas preferidas em caso de aumento de preço**

**Alternativas a oferecer pelo aumento de preço**

	Respostas		Percentagem de Casos
	N	%	
Alternativas			
Maior número de Controlos de Qualidade	132	15,1%	29,6%
Menor Número Interrupções Fornecimento	100	11,4%	22,4%
Menor Número de Episódios de Falta de Pressão	142	16,2%	31,8%
Maior Informação sobre Qualidade da Água	261	29,8%	58,5%
Maior Informação Custos Serviço	242	27,6%	54,3%
Total	877	100,0%	196,6%

A percentagem de casos aproxima-se dos 200% porque se pede a cada respondente que indique duas alternativas, sem seriação de importância

**Referências Cruzadas entre Alternativas e tipo de freguesia (Litoral / Interior)**

	Alternativas					Total
	+N Controlos	-N Interrupções	-Falta Pressão	+Inf Qualidade	+Inf Custos	
Litoral	58	52	81	127	117	435
	13%	12%	19%	29%	27%	100%
Interior	74	48	61	134	125	442
	17%	11%	14%	30%	28%	100%
Total	132	100	142	261	242	877

Percentagens e totais baseados nas respostas.

### Referências Cruzadas entre Alternativas e tipo de freguesia (Urbana / Rural)

	Alternativas					Total
	+N Controlos	-N Interrupções	-Falta Pressão	+Inf Qualidade	+Inf Custos	
Urbana	30	46	52	86	83	297
	10%	15%	18%	29%	28%	100%
Rural	102	54	90	175	159	580
	18%	9%	16%	30%	27%	100%
Total	132	100	142	261	242	877

Percentagens e totais baseados nas respostas.

### Correlação entre Satisfação quanto à Qualidade da Água e do Serviço

#### Correlações

			Qualidade	Nível Serviço
Spearman's rho	Qualidade	Coefficiente de Correlação	1,000	,495**
		Sig. (2 lados)	.	,000
		N	446	444
	Nível Serviço	Coefficiente de Correlação	,495**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	444	446

\*\* . A correlação é significativa a um nível de 0.01 (2 lados).