



Tourism & Management Studies

ISSN: 2182-8458

tms-journal@ualg.pt

Universidade do Algarve  
Portugal

Verdelho Fontoura, Maria de Fátima; Odete Fernandes, Paula  
Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC  
Tourism & Management Studies, vol. 11, núm. 2, 2015, pp. 159-166  
Universidade do Algarve  
Faro, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884018>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC

## Decentralization of public services in continental Portugal: the PAC efficacy

**Maria de Fátima Verdelho Fontoura**

Instituto Politécnico de Bragança (IPB), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG),  
5301-857 Bragança, Portugal, fatima.fontoura@cm-mirandela.pt

**Paula Odete Fernandes**

Instituto Politécnico de Bragança (IPB), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG), UNIAG, NECE (UBI)  
5301-857 Bragança, Portugal, pof@ipb.pt

### Resumo

O objetivo do estudo assenta em mensurar a satisfação dos cidadãos que utilizam os Posto de Atendimento ao Cidadão (PAC). Estes são postos multisserviços com atendimento personalizado, instalados nas Autarquias, como extensões da Loja do Cidadão, garantindo uma maior proximidade com as exigências e diligências da Administração Pública. O objeto de estudo incidiu sobre os utentes, numa amostra de 306 cidadãos representativa do universo, que se deslocam aos 54 PAC distribuídos por Portugal Continental, tendo-se assumido um erro amostral final de 5,6% e um intervalo de confiança de 95%. O instrumento de recolha de dados teve por base o modelo CAF (*Common Assessment Framework*), construído com base no modelo de excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*). De acordo com os resultados obtidos pode dizer-se que os cidadãos encontram-se satisfeitos com os serviços prestados pelos PAC. Os resultados manifestaram, ainda, que as variáveis relacionadas com os Produtos e Serviços e a Imagem Global da Organização foram as que registaram um maior peso quando se pretende medir a Satisfação Global do cidadão utilizador do PAC.

**Palavras-chave:** Descentralização, eficácia, satisfação, serviços públicos, postos de atendimento ao cidadão.

### Abstract

The aim of the study was based on measuring the satisfaction of citizens using the Citizen Service Points (PAC). The Citizen Service Points are a multiservice with personalized service, installed in Local Municipalities, as extensions of Citizen Shops, which equip the regions of greatest interiority of a multichannel network ensuring greater proximity with the requirements and due diligence for Public Administration. The study focused on citizens belonging to a sample of 306 users of the 54 PAC distributed in continental Portugal. To calculate the sample size it was assumed a sample error of 5.6% and a confidence interval of 95%. The instrument for data collection was based on the Common Assessment Framework model (CAF), built on the model of excellence EFQM (European Foundation for Quality Management). According to the results it can be said that citizens are satisfied with the services provided by PAC. The results showed that the variables related with the Products and Services and Global Image of the Organization were the ones that showed greater weight when we trying to measure global satisfaction of the PAC user.

**Keywords:** Decentralization, efficacy, satisfaction, public service, citizen service points.

### 1. Introdução

A Administração Pública (AP) tornou-se mais flexível em termos organizacionais, adotando uma filosofia de gestão da qualidade que vê no grau de satisfação dos cidadãos a razão de ser dos serviços públicos, segundo Rocha (2010). O Estado deve colocar maior tónica nas questões relativas à cidadania, confiança pública, transparência e diálogo democrático conforme apontam Bovaird e Löffler (2002).

As Lojas do Cidadão foram o primeiro passo para a introdução do conceito *one stop shop* no atendimento público em Portugal. Com o mesmo objetivo e para chegar ao maior número de cidadão e empresas surge uma nova unidade de atendimento, o Posto de Atendimento ao Cidadão - PAC. Postos multisserviços com atendimento personalizado que, em locais de menor densidade populacional, funcionam como extensão das Lojas do Cidadão. Os serviços diversos disponibilizados nos PAC pretendem responder às necessidades específicas das populações através de serviço como: ADSE, IMTT, ISS, DGC, DGAJ, EDP, entre outros.

Neste contexto surge o presente trabalho de investigação que pretende analisar a proficiência e o impacto de um canal de distribuição de serviços públicos, os Postos de Atendimento ao Cidadão, com crescente importância no quotidiano e qualidade de vida das populações que serve,

estrategicamente localizados em regiões com menor densidade populacional e instalados em autarquias, mas ainda muito pouco estudados, apesar da multiplicidade e interesse do material disponível para pesquisa. Deste modo, o objetivo do presente estudo assenta em atestar a satisfação dos cidadãos que utilizam os PAC, nas suas mais variadas valências. Entendeu-se também que investigar acerca deste tema seria uma forma de divulgação dos PAC e dos serviços neles prestados, porque, infelizmente, verifica-se que ainda existe uma falta de conhecimento deste tipo de serviço numa franga da população. Assim, julga-se que o alcance do estudo é uma forma de validar e promover o que muito se tem feito e está a fazer-se na modernização administrativa em Portugal, assim como de identificar o quanto o cidadão percebe as boas práticas e como estas influenciam positivamente o seu relacionamento com o Estado e a sua qualidade de vida.

O objeto de estudo desta investigação incidiu sobre os cidadãos, uma amostra de 306, que recorrem a um dos 54 Postos de Atendimento ao Cidadão existentes em Portugal Continental. Os PAC existentes nas ilhas da Madeira e dos Açores não englobam este estudo por circunstâncias específicas de coordenação dos respetivos Governos Regionais e que tornaria, ainda mais, morosa a obtenção de dados.

Optou-se por recorrer a uma metodologia de natureza descritiva e quantitativa. O instrumento de recolha de dados



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

Para tal, o presente estudo encontra-se organizado em cinco pontos: após a presente breve introdução do estudo, no segundo é apresentado um breve enquadramento teórico sobre a temática que se está a abordar; no terceiro descreve-se a metodologia e métodos que deram suporte ao estudo; ponto quatro trata a análise empírica relativa ao objeto do estudo, dar resposta ao objetivo do estudo empírico. Por último, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1 A Modernização administrativa portuguesa

A postura da AP em Portugal e a sua modernização ocorre, da evolução das perspetivas teóricas da reforma das AP de vários países. Esta evolução, nas últimas três décadas, desenhou um novo mapa de equilíbrio de poder e de redistribuição de recursos e serviços entre os setores do Estado. A crítica a uma burocracia hipertrofiada, cara, lenta e ineficiente, exige um Estado ágil, flexível, competitivo e eficiente que nos anos 80 originou reformas do setor público firmadas na NPM, “*New Public Management*”, que é “*the banner for the globalization of public management*” (Lynn & Pollitt, 2007), baseada no racionalismo económico e na defesa da aplicação das práticas de gestão privada à Administração Pública como referem os autores, (e.g., Hughes, 1998; Beckett, 2000; Jaconelli & Sheffield, 2000), contrariando o Estado Providência *Keynesiano*.

Nos anos 90 a reforma da AP nos Estados Unidos e enumeras economias capitalistas, assentou na Reinvenção do Governo, a *New Public Service*, (Osborne & Gaebler, 1992), que acrescenta uma nova dimensão à prestação de contas e definição dos objetivos das políticas públicas, através de mecanismos que fomentam a democracia e a consulta de todos os interesses conexos (*stakeholders*). Segundo os impulsionadores deste movimento Denhardt e Denhardt (2000, 2003), existem novas condições para que a Administração Pública atinja um patamar de transparência, rigor, cidadania e confiança, direcionada para os cidadãos e agentes económicos.

Os mercados tornaram-se mais importantes que os Governos a definir as regras económicas e estes viram-se a braços com novas responsabilidades e enormes constrangimentos para as gerir eficientemente, como referem alguns autores (e.g., Kettl, 2000; Carapeto & Fonseca, 2006; Pitschas, 2007). Em causa está a clarificação

do papel do Estado na sociedade que é o pilar de toda a reforma da gestão pública ao aprofundar o grau de democracia e de equidade social das medidas de AP, segundo (Mozzicafreddo, 2001; Rocha, 2001). Conforme refere Nunes (2009) em Portugal as políticas de reforma da AP têm vindo a ser implementadas juntamente com a estratégia de consolidação orçamental. A estratégia adotada foi consolidação orçamental versus reforma da Administração Pública.

### 2.2 Serviços públicos descentralizados

Segundo Amaral (2006), a descentralização administrativa é quando o Estado desempenha as suas funções por meio de outras pessoas jurídicas: o Estado e a entidade que executará o serviço. Na descentralização não há criação de outras pessoas, mas sim atribuição de determinadas competências, assim prevê-se a transferência de uma atividade própria da Administração Pública ou serviço público, definido como “...toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio dos seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (Di Pietro, 2010).

Para Montalvo (2003), a descentralização é irmã gêmea da democracia. A descentralização potencia uma maior participação cívica. Portugal tem incrementado um conjunto de medidas que lhe tem valido resultados muito satisfatórios e o reconhecimento organizações internacionais, como o estudo *Putting Citizens First* do Comité de Administração Pública da OCDE (1996), sobre a modernização administrativa em Portugal, que revelou que a orientação para o cidadão foi o motor da mudança administrativa.

A Agência para a Modernização Administrativa (AMA) constitui mais um sinal claro do imperativo para concretizar na prática a modernização da Administração Pública Portuguesa. O objetivo é garantir a continuidade de iniciativas já encetadas neste domínio, como é o caso do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e do SIMPLEX, tendo como base as Tecnologias de Informação e Comunicação.

Em 2012, os programas da AMA, Rede Comum de Conhecimento e Programa SIMPLEX, foram classificados em 1º e 2º lugar respetivamente, na 8.ª edição do *United Nation Public Service Awards*, o mais prestigiado reconhecimento internacional da excelência no serviço público. Os prémios resultam, entre outras iniciativas, de Portais como: Portal do Cidadão e Empresa, BMS e Lojas do Cidadão, Rede Comum do Conhecimento, BdE/ e Interoperabilidade da AP.

### 2.3 Qualidade, eficácia e satisfação na prestação dos serviços públicos

Nas organizações a eficácia tem como foco a ênfase nos efeitos, atingindo objetivos e obtendo resultados. Crosby (1999), referiu que qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente, a ISO 9000:2000 adotou esta definição. Quando os serviços prestados igualam ou superam os desejos e necessidades, com resposta às suas expectativas com o valor, muitas vezes,



superior ao esperado, o utente satisfaz-se e reconhece o que está a ser prestado, referido como 'deslumbamento do cliente' (Kotler, 2009). Assim, a satisfação do cidadão com os serviços públicos é uma governabilidade melhorada com o objetivo de colocá-lo no centro da atenção da organização pública, envolver os atores no processo, quer os do ambiente interno, quer os do externo, é uma estratégia para alcançar os resultados desejados (Drucker, 2001). É sabido que diante de promessas não cumpridas os cidadãos ficam inflexíveis, desconfiados e resistentes aos discursos de um setor público mais moderno e interessado em disponibilizar serviços eficientes e eficazes (Klibersberg, 2009).

Os cidadãos avaliam a qualidade na prestação de serviços através de alguns elementos que Martins e Laugeni (2005) descrevem como: "confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender as suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspetos visíveis" (p. 531). Em Portugal a preocupação com a melhoria dos serviços públicos, levou à implementação dos PAC, um salto qualitativo na prestação de serviços públicos reconhecidos como um modelo de excelência.

### 3. Metodologia

O objetivo principal deste estudo assentou em mensurar a satisfação global dos cidadãos quanto à prestação dos serviços fornecidos nos PAC, pelo que o estudo incidiu sobre os cidadãos que recorrem aos 54 Postos de Atendimento ao Cidadão existentes em Portugal Continental, numa amostra representativa de 306. Os PAC existentes nas ilhas da Madeira e dos Açores não englobam este estudo por circunstâncias de coordenação dos respetivos Governos Regionais. Por outro lado, pretendeu-se também identificar quais os fatores de satisfação que, na realidade e na perspetiva dos utentes, estão a ter um impacto positivo/negativo nos resultados.

A metodologia utilizada no estudo foi de natureza descritiva e quantitativa. O instrumento de recolha de dados teve por base a Estrutura Comum de Avaliação 2006, inspirada no Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Aplicou-se um inquérito por questionário intitulado "Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes", dividido em 4 componentes: Imagem Global da Organização, Envolvimento e Participação, Acessibilidade, Produtos e Serviços. O conjunto de informação recolhida identifica a importância atribuída ao serviço e satisfação dos cidadãos utilizadores dos PAC.

Para dar resposta aos dois objetivos propostos foram realizadas análises descritivas univariada e multivariada, para o tratamento dos dados recolhidos. A análise univariada incidiu sobre resultados estatísticos descritivos relacionados com estudo nas variáveis sociodemográficas da amostra (e.g. sexo, idade, profissão, zona e habilitações literárias). Com a análise multivariada, análise fatorial, pretendeu-se identificar os fatores de satisfação na perspetiva dos utentes.

Para concretizar o objetivo deste estudo, considerou-se ser o inquérito por questionário o instrumento de pesquisa mais adequado. O instrumento de recolha de dados utilizado no estudo foi o Modelo CAF 2006.

A aplicação do inquérito por questionário permitiu recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos dos inquiridos. O questionário é composto por 40 questões e encontra-se dividido em 2 grupos, um composto pelo conjunto de 4 componentes, com itens, a saber: Imagem Global da Organização com 7 itens, Envolvimento e Participação com 5 itens, Acessibilidade com 15 itens e Produtos e Serviços com 8 itens, outro composto por 5 questões sociodemográficas, onde se pretende caracterizar os indivíduos por: zona geográfica, idade, sexo, profissão e habilitações literárias.

Visando a medição dos diferentes itens utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos, as declarações de satisfação devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações de insatisfação devem receber valores negativos ou baixos, assim a escala neste questionário, compreende: 1=Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3=Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito e 5=Muito Satisfeito. Cabe sublinhar que todos os itens encontravam-se direcionados no mesmo sentido, pelo que não houve necessidade de inverter a escala para comparar resultados. O processo de recolha de dados iniciou-se em outubro de 2010 e a finalização da recolha dos 306 questionários terminou no dia 31 de dezembro 2011.

Concluídas as fases anteriores foi necessário avaliar o grau de consistência interna do instrumento de recolha de dados, utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido um coeficiente de consistência interna de 0,958, que segundo os autores Pestana e Gageiro (2008) é uma muito favorável permitindo referir que a fiabilidade do questionário é muito boa.

### 4. Apresentação e análise dos resultados

#### 4.1 Obtenção, seleção e caracterização da amostra

Na impossibilidade de estudar o conjunto da população que recorre aos dos PAC optou-se por selecionar uma amostra aleatória dando igual oportunidade dos cidadãos fazerem parte da amostra selecionada. Os questionários foram distribuídos proporcionalmente nos distritos onde se encontram instalados os 54 PAC. No total foram recolhidos 306 inquéritos correspondendo, aproximadamente a 57% dos 557 inquéritos enviados e a 70% da amostra inicial de 450 inquéritos. Numa primeira abordagem à temática a dimensão da amostra inicial foi de 450 cidadãos tendo-se assumido um erro amostral de 4,62% e um intervalo de confiança de 95%, não se tendo conseguido recolher os 450 questionários, mas apenas 306, o erro amostral final foi de 5,6% assumindo um nível de significância de 5%.

O estudo objetiva avaliar a opinião dos utentes dos PAC, quanto à qualidade dos serviços prestados, por via da comparação das expectativas destes com as perceções de desempenho que os mesmos têm sobre os PAC. Da análise das variáveis sociodemográficas resulta um conjunto de dados relativos à caracterização dos utentes PAC e que se passam a descrever (Tabela 1):

- quanto ao género os cidadãos que mais procuram os PAC é constituído por 58,1% do sexo feminino e 41,9% do sexo masculino. A maioria dos auscultados 41% possui o ensino secundário, 24,4 % dos inquiridos



possuir ou frequenta graus superiores de ensino. O ensino básico corresponde a 34,6%% dos inquiridos;

- A zona geográfica com maior procura de serviços, até pela maior concentração PAC, é o Centro com 62,4%, manifestamente superior à soma das outras duas zonas, o Norte com 33,3% e o Sul com 4,2%. A faixa etária dos inquiridos é diversificada, a que apresenta uma maior concentração de inquiridos encontra-se entre os 31 a 40 anos, com 24,2%, seguida da faixa dos 41 aos 50 anos, com 22,1%, o escalão dos 51 aos 60 anos regista 17,7% e

do lado oposto entre os 21 a 30 anos assinala 16%. A faixa dos 61 a 70 baliza uma percentagem considerável de utentes, 11,7%, sendo as faixas a partir dos 71 anos e entre os 18 e 20 anos que têm um valor mais baixo, 6,5% e 1,7% respetivamente. Relativamente à variável profissões o conjunto é diverso num total apurado de 65, sendo de maior relevância numérica os reformados com 10,5%, os administrativos com 8,5% e os trabalhadores da AP com 4,9%. Refira-se que o número de inquiridos que não respondeu foi de 99, representando 32,4%.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

Variável	n	%
<b>Género</b>		
Feminino	177	58,1
Masculino	129	41,9
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico	106	34,6
Ensino Secundário	125	41
Ensino Superior	75	24,4
<b>Zona Geográfica</b>		
Norte	103	33,3
Centro	190	62,4
Sul	13	4,2
<b>Faixa Etária</b>		
Inferior 20 anos	6	1,7
Entre 21-30 anos	50	16
Entre 31-40 anos	74	24,2
Entre 41-50 anos	67	22,1
Entre 51-60 anos	54	17,7
Entre 61-70 anos	35	11,7
Superior a 71 anos	20	6,5

Fonte: Autores.

#### 4.2 Resultados Empíricos

A tabela complementa e reforça a satisfação global dos cidadãos ao traduzir resultados que evidenciam de forma dignamente positiva a satisfação dos mesmos, com valores considerados elevados. Neste sentido, mais uma vez e através desta análise atesta-se o primeiro objetivo, verificando-se que as médias empíricas são superiores às médias teóricas, em todas as componentes, o que demonstra que os cidadãos fazem uma apreciação muito positiva e favorável dos PAC (Tabela 2). Assim, tendo por base os resultados apresentados na Tabela 2, na Satisfação Global a pontuação para a média empírica é de 128,657

(desvio padrão de 25,405) superior ao valor previsto para a média teórica que é de 105, logo os valores obtidos dão sentido de resposta à principal questão deste estudo, importava chegar a uma demonstração que fosse de encontro à satisfação dos utentes dos PAC e que associada a outras evidências se pudesse concluir da sua eficácia. Por outro lado e com a aplicação do teste *t-Student* obteve-se um resultado de 28,012 ( $p\text{-value} < 0,001$ ) o que permitiu inferir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que os cidadãos se encontram globalmente satisfeitos com a prestação dos serviços proporcionados pelos PAC.

**Tabela 2 - Resumo das estatísticas da Satisfação Global dos cidadãos.**

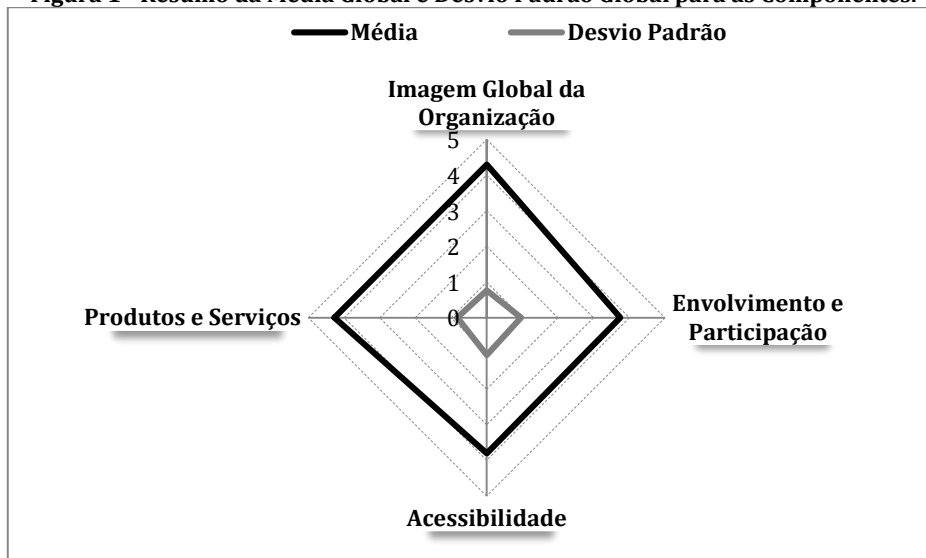
	Média Teórica	Média Empírica	Desvio Padrão	Z Score
<b>Imagem Global da Organização</b>	21	29,418	4,847	1,737
<b>Envolvimento e Participação</b>	15	18,037	4,732	0,642
<b>Acessibilidade</b>	45	54,327	12,707	0,734
<b>Produtos e Serviços</b>	24	32,722	6,662	0,859
<b>Satisfação Global</b>	<b>105</b>	<b>128,657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

Fonte: Autores.

Pela análise à Figura 1, assoma o resultado do conjunto das quatro componentes, sobretudo as que apresentam médias mais elevadas, como a Componente Produtos e Serviços e Imagem Global da Organização que têm um peso maior na

satisfação, aliás valores já analisados na descrição das componentes, que respetivamente apresentam uma média de 4,30 e 4,27 e um desvio padrão de 0,77 e 0,82.



**Figura 1 - Resumo da Média Global e Desvio Padrão Global para as Componentes.**

Fonte: Autores.

Para identificar quais os fatores de satisfação que, na realidade e na perspectiva dos utentes, estão a ter um impacto positivo/negativo nos resultados aplicou-se a Análise Fatorial. Para aplicar com a Análise Fatorial houve a necessidade de aplicar testes para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, ou seja, verificar se as características dos dados seriam adequadas para aplicar a técnica estatística.

Foi aplicada a medida de adequabilidade da amostra através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) com o objetivo de medir a correlação entre as variáveis. O coeficiente KMO ascendeu a 0,930, demonstrando que os dados são excelentes relativamente à aplicação da análise fatorial (Marôco, 2010). Analisou-se o teste de esfericidade de *Bartlett's* para inferir sobre a hipótese da matriz de correlação ser a matriz identidade. O teste de *Bartlett's* esteve associado a um valor de prova inferior a 0,001, menor que o correspondente ao assumido, 0,05 nível de significância adotado, o que implica a rejeição da hipótese nula, mostrando portanto que existe correlação entre as variáveis. Os resultados obtidos com os dois testes indicados permitem o prosseguimento da Análise Fatorial.

Analisada a Matriz Anti-Imagem e as Comunalidades, verificou-se que os pressupostos não foram violados, existindo conformidade amostral de cada variável para o uso da Análise Fatorial. As variáveis em estudo apresentaram uma Medida de Adequação da Amostragem (MSA - *Measure of Sampling Adequancy*) superior a 0,5.

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

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

**Tabela 3: Análise Fatorial - Correlação de Itens com as Componentes Rodadas.**

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
	Eficácia da Informação	Descentralização dos Serviços	Atendimento Personalização	Auscultação do Cidadão	Localização	Inovação e Desburocratização
Clareza da informação	0,8125					
Qualidade dos esclarecimentos	0,7954					
Qualidade dos esclarecimentos prestados	0,7938					
Satisfação global com os produtos entregues	0,7721					



Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
	Eficácia da Informação	Descentralização dos Serviços	Atendimento Personalização	Auscultação do Cidadão	Localização	Inovação e Desburocratização
Satisfação global com os serviços prestados	0,7607					
Qualidade dos produtos/serviços	0,6910					
Tempo de resposta às solicitações	0,6747					
Tempo de resposta às reclamações	0,6485					
Nível de simplificação dos formulários	0,5430					
Informação disponível no local	0,4602					
Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>		0,8178				
Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>		0,7604				
Informação disponível <i>on-line</i>		0,7595				
Sistemas interativos de divulgação		0,6355				
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrónico		0,5007				
Existência de balcões atendimento		0,4418				
Existência de uma linha telefónica		0,3975				
Cortesia dos colaboradores			0,7202			
Desempenho da organização			0,6774			
Flexibilidade e autonomia dos colaboradores			0,6513			
Igualdade de tratamento praticada na Organização			0,6424			
Impacto da organização na qualidade de vida dos			0,6312			
Cortesia dos colaboradores que atendem por telefone os			0,6305			
Melhorias implementadas na organização			0,6012			
Aplicação de inquéritos para conhecer as necessidades e				0,8330		
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e				0,8065		
Possibilidade de sugerir melhoria				0,7284		
Existência de vários canais para reclamações				0,6468		
Existência de vários canais para sugestões				0,6440		
Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés					0,7787	
Facilidade de estacionamento do automóvel perto do local					0,6600	
Localização do serviço: proximidade de transportes					0,5913	
Horário de atendimento					0,4951	
Possibilidade de efetuar o pagamento dos serviços						0,8605
Possibilidade de efetuar o pagamento dos serviços						0,7706
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>45,3193</b>	<b>8,2405</b>	<b>5,0616</b>	<b>4,3462</b>	<b>3,3667</b>	<b>3,285</b>
<b>Valor Próprio</b>	<b>15,8617</b>	<b>2,8842</b>	<b>1,7716</b>	<b>1,5212</b>	<b>1,1783</b>	<b>1,1498</b>

Fonte: Autores.



Tomando como princípio de explicação as variáveis que apreçam mais correlacionadas em cada um dos Fatores pode designar-se:

- primeiro Fator reúne as variáveis que dizem respeito à qualidade e satisfação de um conjunto de procedimentos desde a clareza da informação, a qualidade de esclarecimentos, produtos e serviços, simplificação de formulários, tempos de resposta a solicitações e reclamações até à satisfação global com o conjunto de serviços prestados em cada PAC. Atendendo a este conjunto de variáveis e à importância deste Fator identificou-se como 'Eficácia da Informação'.
- segundo Fator relaciona-se com a existência de um conjunto de valências disponíveis presencialmente e *on-line*, como formulários, serviços, divulgação de atividades e informações, linhas telefónicas para esclarecimentos e dúvidas e a descentralização de serviços, classificou-se 'Descentralização dos Serviços'.
- terceiro Fator agrupa variáveis relacionadas com a forma como o cidadão é acolhido e as suas solicitações são tratadas no serviço, a cortesia, autonomia e flexibilidade dos colaboradores, o desempenho, impacto e melhorias da Organização e a igualdade de tratamento de todos os cidadãos, vai ao encontro da designação para este fator, de 'Atendimento Personalização'.
- quarto Fator contempla variáveis que relatam a participação dos cidadão na Organização, a sua participação na melhoria da mesma, a aplicação de inquéritos e canais de possibilitem sugerir ou reclamar através dos mais variados meios, entendeu-se nomeá-lo de 'Auscultação do Cidadão'.
- quinto fator considera variáveis com particular importância para o cidadão quando este se dirige ao PAC, desde logo a eliminação de barreiras arquitetónicas e bons níveis de acessibilidade, os espaços para estacionamento, a localização física junto a redes de transportes coletivos e horário de atendimento, catalogou-se este Fator de 'Localização'.
- sexto Fator congrega apenas 2 variáveis, mas com pesos elevados, o que demonstra de forma significativa a importância que os cidadãos dão à facilidade e acesso a formas de pagamento mais inovadoras e flexíveis, como seja o multibanco e outros serviços *on-line*, a este Fator atribui-se o nome de 'Inovação e Desburocratização'.

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

## 5. Conclusões

Dos resultados obtidos nesta investigação pioneira a nível nacional, pode dizer-se que a eficácia dos PAC em Portugal Continental, determina a satisfação dos cidadãos. Verificou-se a capacidade e o impacto do canal de distribuição de serviços públicos, com crescente importância no quotidiano e qualidade de vida das populações que serve. Permitiu igualmente compreender as expectativas e perceções dos cidadãos como componentes cruciais na avaliação da

eficácia, satisfação e qualidade dos PAC, tendo-se identificado 6 fatores de satisfação.

A implementação dos PAC em Portugal admitiu também, um papel catalisador na própria modernização administrativa, bem como os efeitos diretos e indiretos para os cidadãos, empresas e para a própria imagem do País.

A Administração Pública Portuguesa dos últimos anos é uma história de experiências e de iniciativas de modernização, inovação e gestão da qualidade, com graus muito distintos de sucesso, o exemplo do PAC, como se prova nesta investigação, é manifestamente um êxito. A senda da modernização da AP Portuguesa tem que continuar a ser considerada como uma peça essencial da estratégia de crescimento e um instrumento que deve permitir melhorar a relação com os cidadão e reduzir os custos de contexto para todos os intervenientes.

Avalia-se que o alcance do estudo é uma forma de validar e promover o que muito se tem feito e está a fazer-se na modernização administrativa em Portugal, assim como identifica o quanto o cidadão percebe as boas práticas e como estas influenciam positivamente a sua qualidade de vida e o seu relacionamento com o Estado, já que os resultados evidenciam dados muito satisfatórios em relação à satisfação do cidadão que utiliza o PAC.

Enumeram-se alguns alvos de atuação com vista à continuação de uma verdadeira reforma da AP em Portugal: racionalizar, geográfica e financeiramente o modelo de distribuição de serviços públicos, sem perda de proximidade para o cidadão, com economias em termos de custos de instalação e exploração, instituir a Loja do Cidadão de 2ª geração como o ponto de contacto presencial por excelência, potenciar a marca 'Administração Pública' entre outros procedimentos de simples implementação visando concretizar a concentração de serviços necessários e dimensionar a oferta de serviços públicos disponíveis em função da procura existente em cada local.

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

## Referências

- Amaral, D.F. (2006). *Direito Administrativo* (3ª Ed.). Coimbra: Almedina.
- Beckett, J. (2000). The Government Should Run Like a Business Mantra. *American Review of Public Administration*, 30(2), 185-204.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving From Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of 'Good Local Governance'. *International Journal of Administrative Sciences*, 68, 9-24.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª Ed.). Lisboa: Editora Sílabo.
- Crosby, P. (1999). *Em Busca da Satisfação do Cliente*. Boston: Philip Crosby Associates.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Journal of Public Administration*, 8(1), 3-10.





- Di Pietro, M. (2010). *Direito Administrativo* (23. Ed). São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (2001). *Parcerias, Fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Edições Futura.
- Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*. London: Macmillan.
- Jaconelli, A., & Sheffield, J. (2000). Best Value: Changing Roles and Activities for Human Resource Managers in Scottish Local Government. *The International Journal of Public Setor Management*, 13(7), 624-644.
- Kettl, D. (2000). The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government. *Public Administration Review*, 60(6), 488-497.
- Klibersberg, B. (2009). Rapprochement entre Le Marketing Et L'Administration Publique: Versune comprehension global du Potentiel du Marketing Public. *Revue Française du Marketing*, 224, 49-66.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Editora Ediouro.
- Lynn, L., & Pollitt, C. (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*. New York: Oxford University Press.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics*. Lisboa: Report Number.
- Martins, P., & Laugeni, F. (2005). *Administração da produção* (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva.
- Montalvo, A. (2003). *O processo de mudança e o novo modelo da gestão pública municipal*. Coimbra: Almedina.
- Mozzicafreddo, J. (2001). *Cidadania e Administração Pública em Portugal*. Lisboa: Editora Celta.
- Nunes, P. (2009). Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 11, 49-73.
- OCDE (1996). Portuguese experience in Public Management Reform. *Public Management Occasional Papers*, 13, 1-160.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Setor from Schoolhouse to Statehouse City Hall to the Pentagon*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pitschas, R. (2007). *Gestão do valor público. Um conceito de governação pública baseado no valor entre a economiação e o bem comum*. Lisboa: Editora Celta.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.
- Rocha, O. (2010). *Gestão da Qualidade-Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Submetido: 12.04.2014

Aceite: 15.12.2014