

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *COMMON ASSESSMENT FRAMEWOK* NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES.

Ana Sofia Canastreiro Silveira

RESUMO

As expectativas e exigências crescentes dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativa. Os normativos que regulam a modernização da Administração Pública têm vindo a ser encarados como veículo para alcançar essas metas. É neste contexto, que diversas abordagens à qualidade, como a *Common Assessment Framework* (CAF), surgem essencialmente direccionadas para a Administração Pública, com o fim de promover a melhoria contínua dos serviços. Assim, o presente estudo tem como objectivo geral identificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados e analisar a sua relação com a adopção e implementação da CAF. Para cumprir tal objectivo, foram elaborados dois inquéritos por questionário. Um foi aplicado ao Município que já implementou a CAF, designadamente o Município de Cantanhede, e o outro foi aplicado no Município de Campo Maior, cuja a implementação da CAF ainda não se concretizou. Os resultados obtidos permitirão evidenciar boas práticas de implementação da CAF e proporcionar sugestões de melhoria para o Município de Campo Maior alcançar o caminho em direcção à excelência.

Palavras-chave: Administração Pública, Qualidade, *Common Assessment Framework*.

1. INTRODUÇÃO

No contexto actual, em que a globalização é um facto visível, a qualidade surge como um tema pertinente de grande actualidade no seio organizacional quer do sector privado quer do sector público.

Efectivamente a qualidade é apenas um vector das diversas mudanças que, um pouco por todo o lado, atravessam e pressionam a Administração Pública neste início do século XXI.

Para Carapeto e Fonseca (2005), na decorrência dos últimos vinte anos, foram diversas as reformas no sector público, devido às quais a Administração Pública portuguesa sofreu profundas mudanças, por vezes de forma bastante acelerada, em que as referências à qualidade surgem na multiplicidade de legislação publicada.

A qualidade surge assim como um imperativo no seio da Administração Pública em busca de conceitos de eficácia, eficiência e equidade aliada à satisfação dos cidadãos.

É neste contexto que Carapeto e Fonseca (2005), afirma que surgiram vários modelos de qualidade específicos para o sector público, como a vertente do modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) para o sector público e o próprio modelo *Cammon Assessment Framework* (CAF).

No entanto, sendo a Administração Autárquica aquela que se encontra mais próxima dos cidadãos julgou-se oportuno analisar como os Municípios Portugueses percebem a importância da qualidade dos serviços prestados ao munícipe, através da implementação da ferramenta *Cammon Assessment Framework* (CAF).

Assim, o presente estudo tem como objectivo geral identificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados e analisar a sua relação com a adopção e implementação da CAF.

Para concretizar este objectivo, foram elaborados dois questionários. O questionário de diagnóstico de utilização da CAF aplicado ao Município de Cantanhede e o questionário de diagnóstico de satisfação dos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.

Este estudo pelos objectivos que se propõe alcançar poderá deixar indicações importantes e pertinentes para os Municípios Portugueses que não adoptaram modelos de qualidade, bem como incentivar a disseminação do modelo CAF em Municípios cuja a sua utilização ainda não se verifica.

Em termos de estrutura e apresentação a próxima secção apresenta um aprofundamento da revisão de literatura sobre a temática. Assim é feita uma alusão em traços gerais à evolução da qualidade Administração Pública Portuguesa, e são apresentados os principais referenciais para implementação e avaliação da qualidade. A secção três é dedicada exclusivamente às opções metodológicas, nomeadamente à definição da população alvo e amostra, ao instrumento de recolha de dados. Finalmente a secção quatro apresenta conclusões provisórias e o ponto da situação do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Noção de Qualidade

Qualidade, quem não a exige? Quem não exige qualidade na compra de um produto, de um serviço de centro de saúde, num serviço de finanças ou ainda numa autarquia?

Sendo a qualidade um elemento de distinção, que está na base da decisão, que leva o consumidor a adquirir um determinado produto ou a ficar satisfeito com um determinado serviço, importa então indagar o que se entende por qualidade?

Segundo Bilhim (2004b), a qualidade significa essencialmente satisfação do cliente/utente/cidadão e é, em geral, reconhecida como o factor chave para obter vantagens competitivas/comparativas. No mesmo sentido, o autor acrescenta ainda que “qualidade é ter prazer em prestar ao cidadão mais do que ele esperava de um serviço público. É exceder as suas expectativas” (p.71).

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), apesar da noção ser antiga, continua a ser difícil de a definir. Na mesma óptica, refere Pires (2007) que “não é portanto fácil a definição do que entender por qualidade”(p.24).

No entanto, existe uma série de definições “que não concorrem entre si, ao invés disso complementam-se, num sentido único de busca incessante pela excelência” (Nogueiro & Saraiva, 2009, p. 222). A tabela 2.1.1 apresenta uma síntese de diversas definições de qualidade.

Tabela 2.1.1 – Algumas Definições de Qualidade

AUTOR	DEFINIÇÃO
Deming	“As necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade”.
Juran (1974)	“ Aptidão ao uso”.
Crosby (1979)	“Conformidade com as especificações”.
Taguchi e Wu (1979)	“Perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição”.
Tribus (1990)	“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço”.
Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)	“Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”.
Norma ISO 9000	“A qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.
Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio	“Filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”.

Fonte: Adaptado de Pires (2007)

De acordo com as definições de qualidade apresentadas, é possível constatar que a qualidade tem no seu cerne a satisfação e o bem estar dos clientes.

Assim, a qualidade assenta na subjectividade e conseqüentemente nas percepções de cada indivíduo referente a um determinado produto ou serviço.

2.2 Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Segundo Nolasco (2004) é possível distinguir três períodos distintos na Administração Pública Portuguesa, que demarcam o entendimento sobre o conceito de qualidade e a respectiva importância atribuída ao tema.

No primeiro período, que decorreu entre **1974/1985**, “o conceito de qualidade estava relacionado com a simplificação administrativa, a desburocratização e a informação ao cidadão”(Nolasco, 2004, p. 36). É neste período que surge a Lei de Bases da Reforma Administrativa tendo como objectivos principais a “racionalização de circuitos, comodidade do público, simplificação de processos, generalização dos serviços de informação e desburocratização” (Nolasco, 2004, p.35). Foi ainda no programa do IX Governo Constitucional (1983-1985) que surgiu pela primeira vez, explicitamente, a palavra modernização administrativa.

Numa segunda fase, correspondente ao período de **1985/1995**, de acordo com o ponto 5 do programa do XII Governo Constitucional, a qualidade é “entendida como uma prestação de serviço eficaz, pelo atendimento humanizado, pela satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes”, sendo que a sua medição se faz pela “inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões”.

É durante este período que surge o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), e é publicado o Código do Procedimento Administrativo (CPA) com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro.

Destaca-se ainda a aprovação da Carta da Qualidade dos Serviços Públicos e a Carta Deontológica do Serviço Público.

O último período, inicia-se em meados da década de noventa, nomeadamente em **1995** e prolonga-se até à presente data. Segundo Nolasco (2004), “a qualidade deixou gradualmente de ser vista simplesmente na relação administração – cidadãos, mas passou a ter em conta todas as partes interessadas (*stakeholders*), designadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral”(p.38).

É neste contexto que é criado o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio com o fim de promover o desenvolvimento da qualidade em serviços públicos. No mesmo ano, foi ainda publicado o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril que veio estabelecer, medidas de modernização administrativa.

Em termos específicos na área da qualidade, este período foi marcado ainda por uma cisão no Instituto Português da Qualidade (IPQ), da qual resultou o Instituto Português de Acreditação (IPAC).

Em termos globais, denota-se uma clara evolução de estratégias governamentais delineadas e orientadas para a qualidade dos serviços, em que no seu cerne se encontra o foco na melhoria da relação entre a Administração Pública e o cidadão. A tabela 2.2.1 sintetiza a evolução da qualidade na Administração Pública referenciando os aspectos ligados à noção de qualidade neste sector e as respectivas iniciativas implementadas, com o fim de promover a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 2.2.1 - Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa

PERÍODO	CONCEITO DE QUALIDADE	PRINCIPAIS MEDIDAS
1974 – 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificação Administrativa • Desburocratização • Informação ao Cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Carreiras • Regime Disciplinar • Sistema de Recrutamento • Sistema de Avaliação dos Funcionários • INA • Sistema Nacional de Gestão da Qualidade
1985 – 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de Serviço Eficaz • Atendimento Humanizado • Satisfação atempada e célere de solicitações 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Português da Qualidade • Secretariado para a Modernização Administrativa • Mil Medidas de Modernização Administrativa • Código do Procedimento Administrativo • Carta da Qualidade dos Serviços Públicos • Carta Deontológica de Serviço Público • Sistema Português da Qualidade
A partir de 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia de Gestão • Eficácia e eficiência dos Serviços • Desburocratização • Simplificação dos Processos • Satisfação das Necessidades do Cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto – Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio • Decreto – Lei n.º 135/99, de 22 de Abril • Loja do Cidadão • Estatuto do Pessoal Dirigente • Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública • Princípios e Normas da Administração Pública • Instituto Português de Acreditação

Fonte: Adaptado de Nolasco (2004) e Rocha (2010).

2.3 Qualidade na Administração Local

Segundo Rocha (2010), as preocupações com a qualidade chegam à Administração Local no início da década de 90, centrando-se no aumento da participação dos munícipes e no incremento da eficiência dos serviços.

Atendendo às especificidades do contexto em que se desenrola a actividade na Administração Local é necessário frisar que a introdução da gestão da qualidade neste nível de governo, não poderá consistir numa mera transposição do sector privado.

Uma das especificidades enunciadas por Rocha (2010), decorre das particularidades da democracia local. No âmbito das autarquias locais a proximidade dos cidadãos é muito maior, pelo que a qualidade não é apenas um problema de gestão, mas também um problema político, isto porque, tal como advoga Bilhim (2004a) “o munícipe progressivamente tomou consciência do peso do seu voto, e de uma atitude passiva passou a avaliar tal como faz nas relações comerciais normais a qualidade face ao preço pago pela prestação de um serviço” (p. 42).

Uma outra especificidade, das organizações públicas locais, decorre da transferência contínua de atribuições por parte da Administração Central, actuando os Municípios em diversas áreas distintas, tais como: a educação, habitação social, ambiente, desporto, infra-estruturas, entre outras. Esta diversidade de atribuições tem implicações em termos de implementação de modelos de qualidade, uma vez que se torna mais difícil uniformizar práticas e criar procedimentos adaptáveis a serviços com características tão diferentes.

É neste contexto, atendendo às especificidades da Administração Local, que surge o Concurso de Boas Práticas de Modernização Administrativa Autárquica, criado através do Despacho N.º 6480/2004, de 31 de Dezembro, como forma, de estimular as autarquias e suas associações a desenvolverem projectos de modernização autárquica, de premiar as boas práticas e de promover a qualidade, a excelência e a exemplaridade na Administração Local Autárquica.

Actualmente, este concurso designado de Concurso Nacional de Boas Práticas na Administração Local, regulamentado pelo Despacho N.º 11262/2006, de 24 de Maio de 2006, distingue as entidades mais pontuadas nas seguintes categorias: administração autárquica e modernização, sustentabilidade local e formação. A pontuação das candidaturas tem por base os critérios decorrentes da estrutura comum da avaliação (CAF).

Recentemente no âmbito da Modernização Administrativa na Administração Local surgiu o projecto “Simplex Autárquico”, em que o programa para 2010/2011, contém um conjunto de medidas de simplificação, propostas pelas 121 autarquias que entenderam envolver-se neste projecto tornando-o “num compromisso de melhoria de atendimento aos munícipes e de organização interna de processos e serviços” (Simplex Autárquico 2010/2011, p. 6).

Das 727 medidas de simplificação inscritas neste programa destacam-se as seguintes no âmbito da melhoria da qualidade de atendimento ao munícipe:

- “Disponibilizar nos sítios dos municípios um simulador que permita aos cidadãos e empresas efectuar o cálculo de taxas municipais a pagar pelos serviços a realizar.”
- “Prestar de serviço “na hora” é, actualmente, a melhor solução para quem não tem tempo a perder.”
- “Disponibilizar on-line informação, diversa documentação e formulários aos cidadãos e empresas para lhes permitir o acesso aos serviços que procuram de forma mais fácil cómoda, evitando deslocações”

- “Iniciar um serviço na presença de um funcionário e acompanhar todo o processo on-line ou por telefone é hoje em dia uma realidade e um sinónimo de conforto e qualidade do serviço”
- “Rever os processos subjacentes aos serviços prestados, de modo a melhorá-los e simplificá-los para melhor satisfazer as necessidades dos cidadãos e empresas”
- “Disponibilizar vários serviços on-line, evitando deslocações, garantindo a uniformidade no atendimento e disponibilidade 24 h por dia, todos os dias da semana”
- “Avaliar a satisfação e assegurar os mecanismos de participação pública dos cidadãos para permitir aos serviços públicos aferir em que medida estão a satisfazer as necessidades dos utilizadores e, caso necessário, ajustar os processos e procedimentos”.

Face às medidas descritas anteriormente constata-se que a melhoria da qualidade de serviços prestados ao cidadão é um imperativo não só na Administração Central mas também na Administração Local.

2.4 Modelos de Qualidade

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), é difícil de transformar a qualidade no sector público numa política coerente, uma vez que os sistemas de qualidade para este sector devem ter em conta os seguintes factores:

os valores do sector público; a *accountability* (prestação de contas) democrática (perante os eleitores) profissional (perante os superiores) e de gestão (perante os responsáveis políticos); as relações com o público (clientes e cidadãos); as cadeias de serviço longas e complexas e os constrangimentos legais, financeiros e políticos (p.46).

No entanto, os modelos de qualidade que ganharam popularidade no sector privado vieram posteriormente, apesar das dificuldades ser introduzidos no sector público.

Inicialmente o movimento da qualidade no sector público era baseado nas cartas de qualidade tendo surgido nos finais dos anos 90 os modelos e as técnicas inspiradas nos princípios da Gestão da Qualidade Total, como o modelo de excelência EFQM e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF). Estes modelos emergem do reconhecimento das especificidades do sector público.

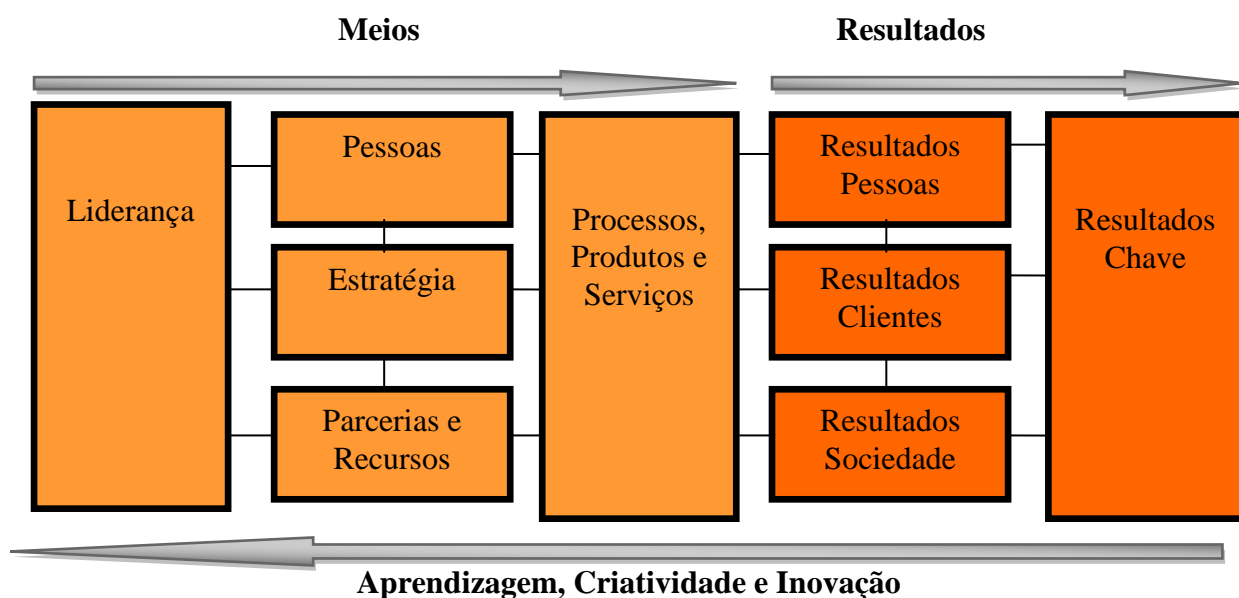
2.4.1 Modelo de Excelência

A Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) desenvolveu um modelo de gestão da qualidade total, que tem servido de base às organizações candidatas ao Prémio Europeu e Português da Excelência.

Este modelo, à semelhança de outros como a CAF, permite à organização um exercício de auto-avaliação e um instrumento de *benchmarking*.

O modelo EFQM compreende nove critérios divididos em meios e resultados. Os critérios de meios dizem respeito ao que a organização faz e os critérios de resultados referem-se ao que a organização atinge. Cada critério está dividido em subcritérios. Neste modelo, a obtenção de resultados de excelência, no que se refere ao desempenho aos clientes, às pessoas, à sociedade é alcançada através da liderança que conduz as pessoas, a estratégia, as parcerias e recursos e os processos, produtos e serviços. A figura 2.4.1.1, que se segue, ilustra o modelo EFQM.

Figura 2.4.1.1 - Modelo EFQM 2010



Fonte: Adaptado de www.efqm.org

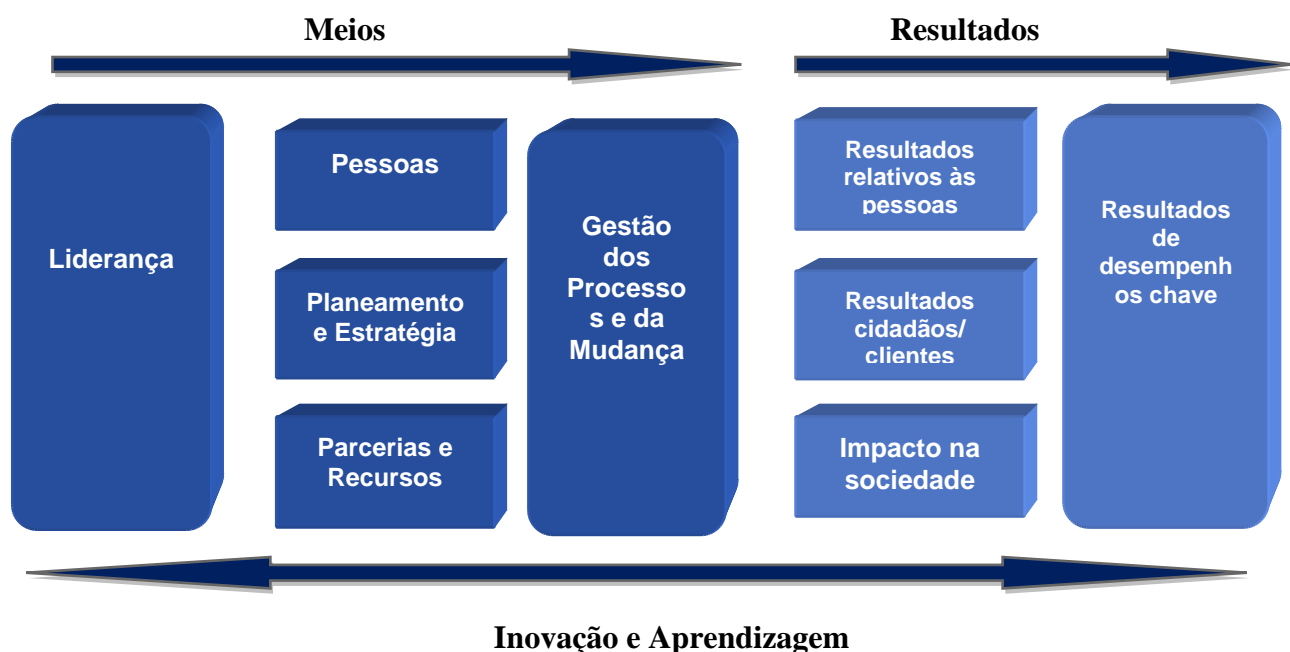
No sentido de incentivar o uso do modelo EFQM e em particular as práticas de auto-avaliação, este modelo é utilizado como um requisito de candidatura a prémios de qualidade, constituindo em simultâneo um sistema de gestão da qualidade.

2.4.2 Modelo CAF

O modelo CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros, que em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. De acordo com a Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

A CAF é um modelo que se baseia na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, promovendo assim uma análise holística do desempenho da organização (DGAEP, 2007). A estrutura do modelo CAF, que se apresenta na figura 2.4.2.1, assenta numa estrutura de 9 critérios (5 critérios de meios e 4 critérios de resultados), que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer organização, permitindo, a comparabilidade entre organizações. Cada critério encontra-se dividido em subcritérios, num total de 28, relativamente aos quais se constroem indicadores possíveis da sua concretização.

Figura 2.4.2.1 – O modelo *Common Assessment Framework* (CAF)



Fonte: Adaptado de Carapeto e Fonseca (2005) e www.dgap.gov.pt

Os critérios de meios referem-se ao que a organização faz, isto é, ao modo como a organização desenvolve as suas actividades chave. Enquanto que, os critérios dos resultados referem-se ao que a organização atinge, ou seja, os resultados que estão a ser alcançados pela organização (Rocha, 2010).

Por seu turno, os resultados são causados pelos meios e os meios são melhorados utilizando o retorno dos resultados.

Segundo Evaristo (2004), a avaliação através dos critérios de meios e dos critérios de resultados permite à organização conhecer: quais os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria; o nível de satisfação das diferentes partes que se relacionam com as organizações públicas; construir projectos de melhoria sustentados com base no conhecimento do “estado de saúde” da organização.

2.5 CAF e *Bench Learning*

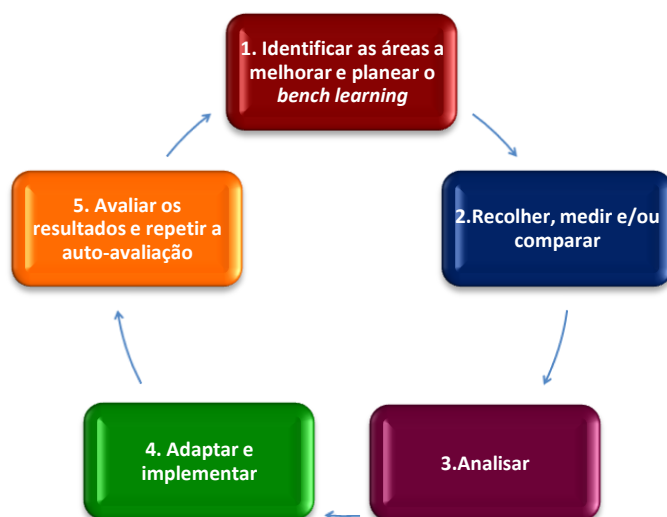
O *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem tendo como objectivo aprender com os pontos fortes de outras organizações, aprender com estas aquilo que fazem bem evitando cometer os erros que as outras organizações cometeram. É um processo activo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores: factos e medidas (DGAEP, 2007).

A vantagem de fazer *bench learning* reside no facto do modelo CAF com 9 critérios e 28 subcritérios poder ser utilizado para identificar as áreas problemáticas da organização e para procurar parceiros de *bench learning* adequados que tenham tido um bom desempenho.

No fundo, o *bench learning* com outras organizações é apenas uma das formas de realizar acções de melhoria.

Esquemáticamente o *bench learning* pode ser apresentado como um ciclo de 5 passos: planeamento; recolha, medição e comparação, análise, adaptação e avaliação e repetição. A figura 2.5.1 ilustra o ciclo de *bench learning*.

Figura – 2.5.1 Ciclo de *Bench learning*



Fonte: Adaptado da CAF 2006

No primeiro passo, denominado de **planeamento** e ilustrado anteriormente no ciclo, a organização tem de procurar e identificar eventuais parceiros. Estes parceiros poderão ser encontrados facilmente recorrendo ao Centro de Recursos CAF do EIPA (Instituto Europeu da Administração Pública).

Na segunda etapa, **recolher, medir e comparar**, a organização deverá recolher procedimentos e sugestões importantes das organizações parceiras para colmatar os problemas identificados. Por sua vez, esta recolha de acordo com a CAF 2006, poderá ser efectuada através de questionários, consulta de *websites* e reuniões.

No terceiro passo, **analisar**, a CAF 2006 solicita às organizações que definam as causas dos problemas que ocorrem em cada área, bem como identifiquem a sua origem.

A quarta etapa, **adaptar e implementar**, inclui a selecção de boas ideias, sugestões, procedimentos, soluções e conseqüentemente a sua adaptação e introdução nas práticas diárias da organização.

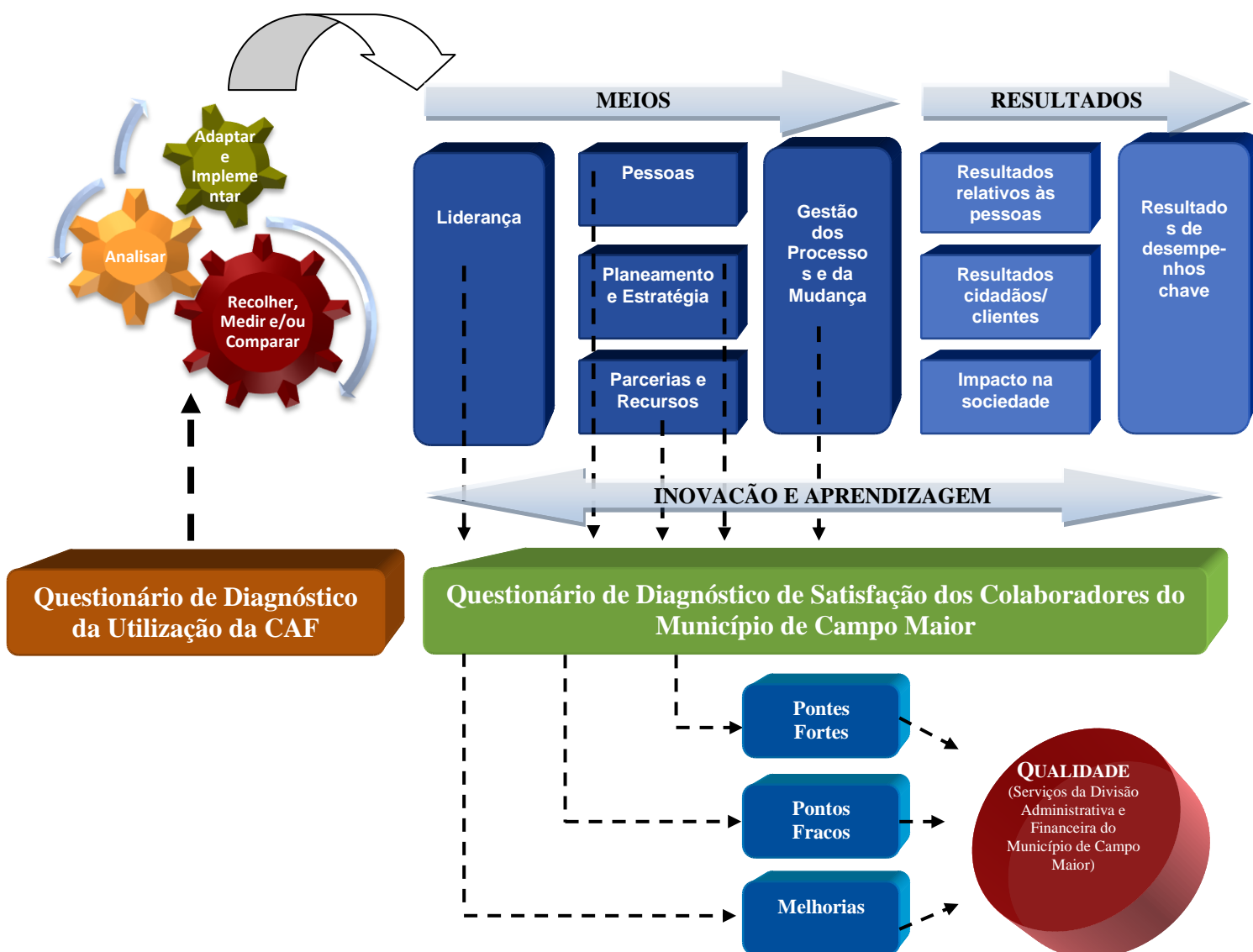
Por fim, **avaliar e repetir**, consiste na avaliação dos resultados do projecto *benh learning* e na tomada de decisões sobre os passos seguintes. Deste modo, para fazer o acompanhamento das melhorias alcançadas torna-se necessário repetir a auto-avaliação com base no modelo CAF.

3. METODOLOGIA

3.1 Modelo de Análise

O enquadramento teórico, a problemática e os objectivos adjacentes a este estudo, pretendem sumariamente analisar a viabilidade do seguinte modelo:

Figura 3.1.1 Modelo de Análise



Fonte: Elaboração Própria

A análise do modelo parte do pressuposto que é possível melhorar o desempenho global de uma organização, tendo por base melhores resultados alcançados por outra organização (DGAEP, 2007).

Este é o cerne de todo o estudo, procurar conhecer aspectos inerentes ao processo de implementação da CAF, num Município onde a sua adopção teve sucesso, com o fim de proporcionar sugestões de melhoria no Município de Campo Maior, através de um processo de aprendizagem.

Assim, numa primeira etapa pretendeu-se recolher sugestões importantes do Município de Cantanhede que implementou a CAF, de forma a colmatar eventuais problemas, dificuldades que eventualmente pudessem surgir no decorrer do processo de identificação de pontos fortes, pontos fracos e áreas a melhorar, no Município de Campo Maior.

Numa segunda etapa, após a análise das dificuldades sentidas pelo Município de Cantanhede e das boas práticas implementadas, procede-se à identificação dos pontos fortes, pontos fracos e áreas a melhorar na Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, com o fim de proporcionar sugestões de melhorias e, se possível, incentivar a disseminação da CAF neste Município.

Para tal procedeu-se à aplicação dos critérios de meios do modelo CAF, nomeadamente: da Liderança, da Gestão de Pessoas, do Planeamento e Estratégia, da Parceria e Recursos e da Gestão dos Processos e da Mudança, tal como é ilustrado no modelo de análise, constante na figura 3.1.1. Optou-se por todos estes critérios, para se conseguir proporcionar um conjunto de sugestões de melhoria, o mais pormenorizado possível, para que o Município de Campo Maior reconheça a importância e os benefícios advindos na adopção desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total.

3.2 Definição de População Alvo e Amostra

Qualquer trabalho de investigação não consegue incidir sobre a totalidade da população, quando se trata por exemplo, de uma população de um país, de uma cidade, etc. A solução passa então por trabalhar uma pequena porção desta realidade – amostra e que deve ser representativa do universo em estudo. Esta amostra deverá funcionar como um retrato a uma escala muito reduzida do universo total para se chegar a conclusões gerais (Bugeda, 1974).

Neste estudo sobre a importância que os municípios portugueses atribuem à qualidade de serviços prestados e tendo em consideração as limitações temporais inerentes a este estudo, foram definidas como população alvo, os responsáveis pela implementação da CAF no Município de Cantanhede e os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.

É com base nestas populações, que serão extraídas as respectivas amostras. O que se procura é construir uma amostra em que, se obtenha conclusões semelhantes às que chegaria se estudasse o total da população.

3.3 Instrumento de Recolha de Dados

Apesar das limitações do inquérito por questionário, foi este o instrumento que reuniu as condições necessárias para se proceder à recolha dos dados pretendidos.

Deste modo, o questionário a aplicar ao Município de Cantanhede, intitulado de questionário de diagnóstico da utilização da CAF, composto por 26 questões, foi dividido em 4 secções para avaliar em cada Município:

1. **Processo de decisão de implementação da CAF**, onde se inserem quatro questões que procuram captar as razões que envolveram a decisão de aplicar a CAF e identificar os responsáveis;
2. **Processo de auto-avaliação** que contempla dez questões relacionadas com a forma como processo de implementação da CAF decorreu na organização, incluindo os seus benefícios e obstáculos;
3. **Melhoria contínua**, onde se procura identificar, através de quatro questões, as iniciativas de melhoria subsequentes à implementação da CAF;
4. **Caracterização do respondente** que contempla oito questões, pessoais e profissionais.

As questões que compõem o questionário foram elaboradas tendo por base o questionário utilizado no estudo sobre a utilização da CAF (EIPA, 2005) “*CAF Questionnaire for Administrations*”; e o questionário referente ao primeiro estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal, promovido pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

O questionário a aplicar ao Município de Campo Maior, intitulado de questionário de diagnóstico e satisfação para os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, composto por 40 questões, foi dividido em 16 secções com o intuito de avaliar:

1. **Qualidade na Administração Pública**, onde se inserem duas questões que pretendem captar o nível de conhecimentos dos respondentes referente ao conceito de qualidade;
2. **Liderança (subcritério 1.1)** que contempla seis questões onde se procura identificar o que a liderança do Município de Campo Maior faz para dar uma orientação ao Município desenvolvendo a visão, missão e valores;
3. **Liderança (subcritério 1.3)** onde se insere uma questão relacionada com o que a liderança faz para motivar e apoiar os colaboradores ao serviço do Município;
4. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.1)** que contém uma questão relacionada com a forma como o Município obtém informação das necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
5. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.2)** onde se procura identificar, através de uma questão, como é desenvolvido e actualizado o planeamento e estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas;
6. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.3)** que procura identificar, com uma questão, o que o Município faz para implementar o planeamento e estratégia;
7. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.4)** onde contempla quatro questões relacionadas com a modernização e inovação;

8. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.1)** onde se pretende evidenciar o que o Município faz para gerir e melhorar os recursos humanos de acordo com o planeamento e estratégia;
9. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.2)** que contém quatro questões para averiguar o que o Município faz para desenvolver e usar as competências das pessoas de acordo com os objectivos pessoais e organizacionais;
10. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.3)** que contempla cinco questões relacionadas com a forma como o Município envolve os colaboradores através do diálogo e da comunicação;
11. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.2)** em que se procura verificar mediante uma questão, a forma como o Município desenvolve e implementa parcerias com os cidadãos;
12. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.5)** composta por uma questão, onde se pretende verificar como os recursos tecnológicos são geridos pelo Município;
13. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.6)** em que se pretende identificar, através de uma questão, como o Município gere os recursos materiais;
14. **Processos (subcritério 5.2)** onde contempla uma questão relacionada com a satisfação do fornecimento de serviços orientados para os cidadãos;
15. **Sugestões** onde se procura identificar medidas/iniciativas a implementar pelo Município para melhorar a qualidade dos serviços prestados;
16. **Caracterização do respondente** que contempla oito questões pessoais e profissionais.

As questões que compõem este questionário têm por base o modelo internacional de medição da qualidade e satisfação, nomeadamente o modelo CAF que é sugerido pela Direcção Geral da Administração e Emprego Público, no seu sítio www.dgap.gov.pt.

Nos questionários aplicados, a escala de tipo Likert (por exemplo: 1- discordo completamente/ 2- discordo/ 3- concordo/ 4- concordo completamente) foi utilizada, assim como a escala nominal (por exemplo: Sim/ Não).

Além disso, as questões utilizadas no questionário aplicado foram de dois tipos: abertas e fechadas.

Nas perguntas abertas os respondentes são convidados a expor sugestões que permitam melhorar a qualidade dos serviços prestados. Em relação às questões fechadas é solicitado ao respondente que eleja de entre as opções apresentadas aquela que considera mais apropriada. Nas perguntas fechadas, utilizou-se questões do tipo dicotómico e de escala. A título de exemplo:

- Identificação do sexo (dicotómico);
- Solicitação ao respondente sobre o grau de satisfação relativamente às condições de acesso à sua secção (escala).

Atendendo ao modelo de análise e aos objectivos que estão no cerne deste estudo, foi possível a criação de uma matriz para cada questionário elaborado, que se apresentam em apêndice.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo, apesar de ainda não estar concluído, revela que a qualidade tornou-se hoje no principal desafio na Administração Pública em que a adopção a referenciais da qualidade é uma opção para melhorar a imagem da organização descorando o seu principal objectivo que é a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Muitos são os casos em que a CAF é aplicada e posteriormente não são avaliados os impactos das melhorias implementadas. A título de exemplo, surge o Município do Porto.

Assim, é possível afirmar que a qualidade na Administração Pública não é uma realidade concreta nos Municípios Portugueses, uma vez que, a palavra qualidade é a palavra de excelência na legislação, nos políticos, mas sem aplicação prática, daí que a qualidade neste sector seja muitas vezes sinónimo de atrasos, perda de tempo e pouca cortesia.

No que se refere aos métodos e técnicas, tendo em consideração os objectivos que este estudo se propõe a alcançar será utilizado o método quantitativo, uma vez que, utilizar-se-á frequentemente “estimações numéricas e as inferências estatísticas obtidas a partir de uma amostra representativa de uma população real” (Vilelas, 2009, p. 116) e o método qualitativo, dado que, “visa uma melhor compreensão de um fenómeno natural” (Vilelas, 2009, p. 116).

Relativamente às técnicas estatísticas, o presente estudo estará ancorado à estatística descritiva.

Presentemente neste estudo, os questionários foram aplicados ao Município de Cantanhede e de Campo Maior, no qual se aguardam os resultados para serem devidamente tratados.

Terminada a fase de aplicação dos questionários, os dados obtidos serão inseridos na aplicação informática para tratamento estatístico (*Satistical Package for Social Sciences – SPSS*).

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bilhim, J. (2004a). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. (2004b). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bugueda, A., (1974). *Manual de Técnicas de Investigação Social* (2ªEdición). Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), (2007). *CAF: Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação – CAF 2006*. Lisboa: DGAEP.
- Evaristo, C. (2006). A “Família Europeia da CAF” – As experiências da Alemanha, Dinamarca e Itália. *Cadernos INA N.º 25 – Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa* (pp. 25-33). Oeiras: Instituto Nacional de Administração
- Nogueiro, T., & Saraiva, M. (2009). Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. *TMQ Qualidade N.º 0 – A Qualidade Numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar* (pp. 222-235). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação de Cadernos BAD*, pp.33-47.
- Pires, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade* (3.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Programa Simplex Autárquico 2010/2011*. Consult. 20 de Janeiro de 2010, disponível em http://www.simplex.pt/downloads/ProgramaSimplexAutarquico2010_2011.pdf
- Rocha, A.(2010). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos* (2.ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo

APÊNDICES

Apêndice A – Matriz do questionário de diagnóstico de utilização da CAF

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	FONTE BIBLIOGRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Processo de Decisão de Implementação da CAF	Adopção do modelo CAF	EIPA (2005): <i>CAF Questionnaire for Administrations</i> ; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> • Quem ou quais foram os responsáveis pela decisão de aplicar a CAF? • Quais as razões que conduziram à aplicação da CAF? • Quais as razões que conduziram à escolha do modelo CAF, em vez de outro instrumento da Gestão da Qualidade Total? 	<p>Pretende-se conhecer os impulsionadores da adopção do modelo CAF, de modo a aferir se a decisão partiu do nível mais baixo, ou seja, dos colaboradores.</p> <p>Pretende-se averiguar se o Município adoptou o modelo CAF para adquirir notoriedade perante os <i>stakeholders</i> ou para melhorar a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Pretende-se conhecer se a escolha do modelo CAF se enquadra nas vantagens oferecidas pelo modelo.</p>
Processo de Auto-Avaliação	Equipas de Auto-Avaliação			<ul style="list-style-type: none"> • Quem ou quais foram os responsáveis pelo processo de auto-avaliação? • Quantas equipas de auto-avaliação foram criadas? • Indique o número de pessoas, em termos médios, que constituem a(s) equipa(s) de auto-avaliação. • Qual o grupo profissional dominante na(s) equipa(s) de auto-avaliação?

CATEGOR IA	SUB- CATEGOR IA	FONTE BIBLIO- GRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS	
Processo de Auto-Avaliação	Abrangência de Aplicação da CAF	EIPA (2005): <i>CAF Questionnaire for Administrations</i> ; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> Indique a versão da CAF utilizada. Qual o âmbito em que a CAF foi aplicada? Indique, em termos médios, quantos dias demorou o processo de auto-avaliação. 	<p>Pretende-se conhecer a versão da CAF utilizada.</p> <p>Pretende-se verificar se a CAF foi aplicada transversalmente em toda a organização, de modo a aferir se a sua abrangência influenciou de forma positiva ou negativa o processo de auto-avaliação.</p> <p>Pretende-se conhecer a duração do processo de auto-avaliação.</p>	
	Apoio		<ul style="list-style-type: none"> O Município beneficiou de apoio técnico externo para aplicação da CAF? 	<p>Pretende-se conhecer se a organização beneficiou de apoio externo.</p>	
	Obstáculos/Benefícios		<ul style="list-style-type: none"> Detectaram-se obstáculos no decorrer da auto-avaliação com a CAF? Quais foram os principais benefícios obtidos com o processo de auto-avaliação? 	<p>Pretende-se averiguar se os obstáculos detectados no decurso do processo de auto-avaliação, se encontram relacionados com o próprio modelo da CAF ou com as características da organização.</p> <p>Pretende-se verificar se a implementação da CAF no Município se assumiu como uma mais valia pessoal (desenvolvimento de competências) e organizacional.</p>	
Melhoria Contínua	Acções de Melhoria			<ul style="list-style-type: none"> Quais foram, as três principais, acções de melhoria detectadas para o Município com base na CAF? Quais foram as principais razões da não implementação de acções de melhoria ou outras iniciativas identificadas na questão anterior? 	<p>Pretende-se conhecer as acções de melhoria detectadas e implementadas no Município, bem como eventuais razões para a não implementação das mesmas, de modo a aferir o grau de eficácia e utilidade do modelo CAF.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	FONTE BIBLIOGRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Melhoria Contínua	Nova aplicação da CAF	EIPA (2005): <i>CAF Questionnaire for Administrations</i> ; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> O Município voltou a aplicar a CAF? Quanto tempo depois? 	Pretende-se apurar se realmente a gestão da qualidade se tornou numa realidade concreta no Município através de uma avaliação sistemática que possibilite uma introdução de melhorias constantes.
Sugestões			<ul style="list-style-type: none"> Refira algumas sugestões para outros Municípios que pretendem implementar a CAF 	Pretende-se obter conselhos para outros Municípios que pretendem aplicar a CAF, numa lógica de <i>bench learning</i> .
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal e Profissional		<ul style="list-style-type: none"> Género Idade Habilitações literárias Categoria profissional Tempo de exercício profissional na categoria Antiguidade na função pública Modalidade de relação jurídica de emprego público 	Pretende-se caracterizar os respondentes relativamente ao género, idade, categoria profissional, tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público, de modo a verificar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.
Caracterização da Organização	Dimensão	EIPA (2005): <i>CAF Questionnaire for Administrations</i> ; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de colaboradores ao serviço do Município. 	Pretende-se caracterizar a organização no que se refere à sua dimensão, e experiência com instrumentos da Gestão da Qualidade Total, de modo a averiguar se a sua dimensão e familiarização com outros instrumentos da qualidade influenciaram o processo de implementação da CAF.
	Gestão da Qualidade		<ul style="list-style-type: none"> Na primeira aplicação da CAF o Município tinha alguma experiência com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total? Indique os instrumentos da Gestão da Qualidade Total estavam em uso quando a CAF foi aplicada? 	

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice B – Matriz do questionário de diagnóstico e satisfação para os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Qualidade	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Das seguintes definições de qualidade, qual escolheria? • Numa só frase defina o que é para si Qualidade. 	<p>Pretende-se conhecer se os colaboradores estão familiarizados com o conceito de qualidade, de modo a verificar se o nível de conhecimento sobre o conceito influencia a opinião dos respondentes às diversas questões.</p>
Liderança	Missão /Visão/Valores (Subcritério 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera conhecer a Missão do Município? • Qual pensa ser a Missão do Município? • Considera conhecer a visão do Município? • Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município? • Considera conhecer os valores do Município? • Considera que contribuiu para a definição desses Valores? 	<p>Pretende-se investigar qual o conhecimento dos colaboradores quanto à missão, visão e valores do Município, de modo a aferir a eficácia do que é feito pela Autarquia no âmbito do desenvolvimento e comunicação.</p>
	Liderança como modelo (Subcritério 1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique a sua opinião sobre a Liderança do Município, dirigentes, relativamente às suas acções: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lidera através do exemplo ❖ Demonstra empenho no processo de mudança ❖ Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos ❖ Partilha informação relevante com as pessoas ❖ Delega competências e responsabilidades ❖ Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas ❖ Encoraja a confiança mútua e o respeito ❖ Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança ❖ Promove acções de formação ❖ Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas ❖ Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações em causa 	<p>Pretende-se investigar qual a avaliação que os colaboradores fazem da liderança do Município, de modo a aferir o que esta faz para motivar e apoiar os seus colaboradores.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Planeamento e Estratégia	Necessidades Presentes e Futuras das Partes Interessadas (Subcritério 2.1)	<ul style="list-style-type: none"> Nos últimos 2 anos, respondeu a um inquérito, onde teve a oportunidade de expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município? Essa necessidade/expectativa chegou a ser satisfeita? 	Pretende-se conhecer se o Município obtém informação referente às necessidades e expectativas presentes e futuras dos colaboradores.
	Desenvolver, Rever e Actualizar (Subcritério 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município? 	Pretende-se verificar o que o Município faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia.
	Avaliar Estratégias (Subcritério 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> Considera conhecer o Plano de Actividades para o Município? 	Pretende-se averiguar de que forma os colaboradores estão envolvidos com a organização, nomeadamente, através do que o Município faz para implementar o planeamento e estratégia.
	Modernização e Inovação (Subcritério 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas? Alguma vez fez alterações, no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios? No âmbito da modernização e inovação, já alguma vez sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutro Município? 	Pretende-se conhecer se o Município desenvolve uma cultura aberta à inovação através do <i>bench learning</i> .
Gestão de Pessoas	Planear, Gerir e Melhorar os Recursos Humanos (Subcritério 3.1)	<ul style="list-style-type: none"> Indique o grau de satisfação relativamente às condições de trabalho no Município referente a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ambiente de Trabalho ❖ Horário de trabalho ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde ❖ Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais ❖ Igualdade de oportunidades nos processos de promoção ❖ Igualdade de tratamento no Município 	Pretende-se conhecer o grau de satisfação dos colaboradores relativamente às condições de trabalho, de modo a aferir o que o Município faz para gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Gestão de Pessoas	Competências das pessoas em articulação com os objectivos pessoais e organizacionais (Subcritério 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera conhecer o plano de formação profissional do Município? • O Município disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos? • Quando iniciou funções no Município beneficiou de: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de Acolhimento ❖ Formação Profissional ❖ Tutoria • No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, indique as que beneficiou: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mobilidade Interna Intercategorias ❖ Mobilidade Interna Intercarreiras ❖ Mobilidade Externa ❖ Nenhuma 	<p>Pretende-se conhecer o que é feito pelo Município para desenvolver as competências dos colaboradores mediante a disponibilização de acções de formação baseadas nas necessidades pessoais e organizacionais.</p> <p>Pretende-se verificar o que é feito pelo Município no acompanhamento de novos colaboradores, bem como no desenvolvimento das suas carreiras, a fim de se perceber como são desenvolvidas e usadas as competências dos colaboradores.</p>
	Diálogo e Delegação de Responsabilidades (Subcritério 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Existem mecanismos de consulta e diálogo no Município onde possa expressar a sua opinião? • Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais? • O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas? • Já alguma vez, teve oportunidade de avaliar o superior hierárquico? • Indique, quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem no Município: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura de diálogo e de comunicação aberta ❖ Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos ❖ Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria ❖ Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence 	<p>Pretende-se averiguar o que é feito pelo Município, no que se refere ao envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</p>
Parcerias e Recursos	Desenvolver e implementar parcerias (Subcritério 4.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Existem mecanismos de consulta aos cidadãos na secção onde está inserido(a)? 	<p>Pretende-se verificar o que o Município faz para desenvolver e utilizar os mecanismos de auscultação aos cidadãos.</p>

CATEGOR IA	SUB- CATEGOR IA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Parcerias e Recursos	Recursos Tecnológicos (Subcritério 4.5)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas? 	Pretende-se verificar o que o Município faz para gerir os recursos tecnológicos
	Recursos Materiais (Subcritério 4.6)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique, o grau de satisfação, quanto às condições de acesso à secção onde está inserido (a), referente a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Localização do serviço: proximidade de transportes públicos; ❖ Facilidade de estacionamento de automóvel; ❖ Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebé (rampas de acesso, elevadores, etc.) 	Pretende-se averiguar o que é feito pelo Município no âmbito da gestão dos recursos materiais, nomeadamente ao nível de acessos ao edifício.
Processos	Desenvolver e fornecer produtos e serviços (Subcritério 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique, o grau de satisfação, relativamente aos serviços disponibilizados, pela secção onde está inserido(a), aos cidadãos: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento); ❖ Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico; ❖ Informações disponíveis <i>on-line</i>; ❖ Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>; ❖ Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>. 	Pretende-se verificar o que o Município faz para promover mecanismos de acessibilidade na organização.
Sugestões		<ul style="list-style-type: none"> • Na sua opinião que medidas poderia o Município implementar na secção onde está inserido (a), para melhorar a qualidade dos serviços prestados? 	Pretende-se obter sugestões dos colaboradores, e se exequíveis evidenciá-las no estudo.
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal e Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Idade • Habilitações literárias • Categoria profissional • Tempo de exercício profissional na categoria • Antiguidade na função pública • Modalidade de relação jurídica de emprego público 	Pretende-se caracterizar os respondentes relativamente ao género, idade, categoria profissional, tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público, de modo a verificar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.

Fonte: Elaboração Própria