



**Isabel Alexandra de
Pinho Valente**

**Atendimento Descentralizado em Oliveira de
Azeméis: um estudo de caso**



**Isabel Alexandra de
Pinho Valente**

**Atendimento Descentralizado em Oliveira de
Azeméis: um estudo de caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Filipe José Casal Teles Nunes, Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Aos meus pais pelo que fizeram de mim
Ao meu marido por ser como é
Aos meus filhos pelo que farão de mim

o júri

presidente

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutor Filipe José Casal Teles Nunes
Professor Auxiliar Convidado, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar manifesto o meu reconhecimento à Universidade de Aveiro e a todos os professores do Mestrado, pelo alto nível pedagógico nele conseguido e pela oportunidade que me deram para realizar este trabalho, concretizando nele um sonho tão desejado.

Agradeço reconhecida ao Doutor Filipe José Casal Teles Nunes pela orientação, permanente disponibilidade e pelo conselho avisado sobre os caminhos que o estudo foi trilhando. Pela constante ajuda na correção e melhoria do mesmo e pelas sugestões apresentadas, que em muito o enriqueceram.

Ao Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, Dr. Hermínio Loureiro, e ao Vereador, Dr. Pedro Marques, pela disponibilidade e apoio na realização deste trabalho.

Não teria sido possível a concretização deste trabalho, caso não fosse prestada a colaboração de todos aqueles que solicitei, especialmente a do “meu secretário”, Dr. José Augusto Correia, sem a sua ajuda este trabalho não teria sido possível.

A todos que me apoiaram...

Muito obrigada!

palavras-chave

Município Oliveira Azeméis, Atendimento Descentralizado, Governança, Reorganização Administrativa Territorial Autárquica.

resumo

O Município de Oliveira de Azeméis apostou ao longo dos anos numa política de qualidade dos serviços assim como de modernização administrativa, daí que, a existência de atendimento descentralizado, tenha sido o ponto de partida para este trabalho.

Analisaram-se diversos modelos de gestão administrativa, com vista a encontrar o que melhor se adequasse à nova realidade.

Pretende o estudo, desta forma, interligar a aplicação da Reorganização Administrativa Territorial Autárquica com a governança, como modelo de gestão, e com a prestação de um serviço de atendimento descentralizado ao cidadão.

Como objetivo final deste estudo quisemos apresentar um projeto que espelhasse as mudanças tornadas obrigatórias, por força de lei, e as pretensões e aspirações dos cidadãos.

keywords

Municipality of Oliveira Azeméis, Customer Decentralized Governance, Territorial Municipal Administrative Reorganization.

abstract

The Municipality of Oliveira de Azeméis bet over the years a policy of quality of services as well as administrative modernization, hence, the existence of decentralized services, has been the starting point for this work.

We analyzed many administrative management, in order to find the best that would fit the new reality.

Want to study, thereby interconnecting the application of Administrative Territorial Municipal Reorganization with governance, such as model management, and the provision of a service of decentralized services to the citizen.

As the final goal of this study wanted to submit a design that mirrored the changes made mandatory by law, and the pretensions and aspirations.

Índice Geral

Índice Geral	1
Índice Figuras	4
Índice Gráficos	5
Índice Quadros.....	6
Lista de Abreviaturas e Siglas	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos da Investigação/Projeto	12
1.2 Cronograma	14
1.3 Relevância do projeto	15
1.4 Organização do trabalho.....	16
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1 Modelos de Gestão Pública	18
2.1.1 Enquadramento teórico.....	18
2.2 Evolução da Teoria Administrativa.....	20
2.2.1 O Modelo Clássico (Científico).....	20
2.2.1.1 Dicotomia entre a política e a administração de Wilson (1887).....	20
2.2.1.2 Organização científica do trabalho de Frederick Taylor	21
2.2.1.3 Abordagem anatómica e estrutural de Henry Fayol (1916)	24
2.2.1.4 O modelo burocrático de Max Weber (1947).....	26
2.2.2 Modelo de Administração Pública Profissional (1945-1975)	30
2.2.3 Modelo de Gestão Política (1975-1995).....	31
2.2.3.1 Teoria da Escolha Pública	31
2.2.3.2 Managerialismo	32
2.2.4 Governança: A reinvenção da Gestão Pública (1995 ...).....	38
2.3 Governança aplicada ao caso de Oliveira de Azeméis	44
3 REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA TERRITORIAL AUTÁRQUICA	46
3.1 O caso de Oliveira de Azeméis.....	47
4 METODOLOGIA.....	52
4.1 Estudo de caso	52

4.2	O Inquérito.....	54
4.2.1	Enquadramento.....	55
4.2.2	Recolha de dados.....	55
4.2.3	Questões.....	55
4.2.4	Apresentação do inquérito.....	56
4.3	Associação Municípios das Terras de Santa Maria.....	60
4.4	Município de Oliveira de Azeméis.....	61
4.4.1	Demografia.....	61
4.5	Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe (DMAM).....	63
4.5.1	Gabinete de Atendimento ao Munícipe.....	64
4.5.2	GAM de Cucujães.....	66
4.5.3	GAM sobre rodas.....	66
4.5.4	Posto de Atendimento ao Cidadão -PAC.....	71
4.5.5	Balcão Multisserviços - BMS.....	72
4.5.6	Atendimento On-Line.....	77
4.6	Atendimento Sobre Rodas, uma consequência da nova gestão pública.....	78
5	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	80
5.1	Métodos de análise e tratamento de dados.....	80
5.2	Apresentação e discussão dos resultados.....	81
5.2.1	Inquérito.....	82
5.2.1.1	Caracterização da amostra.....	82
5.2.1.2	Satisfação com as áreas de atuação.....	84
5.2.1.3	Atendimento a prestar.....	86
5.3	Diferenças de médias.....	89
5.3.1	Frequências – satisfação.....	92
6	CONCLUSÕES.....	98
6.1	Conclusões Finais.....	98
6.2	Contributos.....	100
6.2.1	Nova calendarização.....	100
6.3	Pertinência do projeto.....	102
6.4	Apresentação do projeto ao executivo do Município Oliveira de Azeméis.....	102

6.5	Limitações à Investigação	103
7	BIBLIOGRAFIA	104
8	LEGISLAÇÃO	114
9	ANEXOS	115
9.1	Anexo I – Inquérito.....	116
9.2	Anexo II – Apresentação	118

Índice Figuras

Figura 1 – Mapa de Oliveira de Azeméis	48
Figura 2 - Mapa de Oliveira Azeméis – População (a branco população inferior a 2000) .	49
Figura 3 - Mapa de Oliveira de Azeméis com a Reorganização das Freguesias.....	50
Figura 4 - Municípios entre Douro e Vouga	60
Figura 5 - GAM Sobre Rodas.....	67
Figura 6 - Calendarização do GAM Sobre Rodas relativo ao 1º trimestre 2013.....	67
Figura 7 - Atendimento Sobre Rodas uma consequência da nova gestão pública	79

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da população residente no Município de Oliveira de Azeméis, entre 2001 e 2011	62
Gráfico 2 - Evolução da natalidade e mortalidade no Município de Oliveira de Azeméis, entre 1999 e 2009	62
Gráfico 3 - Amostra por género.....	82
Gráfico 4 - Idades	82

Índice Quadros

Quadro 1 - Funções da Administração	25
Quadro 2 - Comparação das Teorias Clássicas	29
Quadro 3 - Estilos de gestão	33
Quadro 4 - Componentes da Nova Gestão Pública	35
Quadro 5 - A comparação dos modelos de gestão pública.....	36
Quadro 6 - Modelo administrativo tradicional vs novo modelo de gestão.....	37
Quadro 7 - Evolução do conceito de governança.....	41
Quadro 8 - Paradigmas da Reforma	43
Quadro 9 - Serviços de atendimento ao público.....	58
Quadro 10 - Serviços prestados	58
Quadro 11 - Comparação ao sector privado	59
Quadro 12 – Atendimentos a prestar	59
Quadro 13 - Indicadores demográficos do Município de Oliveira de Azeméis	61
Quadro 14 - Indicadores de procura durante 2010, 2011 e 2012	65
Quadro 15 - Indicadores de procura durante 2010, 2011 e 2012	66
Quadro 16 - GAM sobre rodas 2010 / 2011 e 2012	68
Quadro 17 - PAC vs BMS	74
Quadro 18 - Registo de Conversações <i>on-line</i>	77
Quadro 19 - Registo de Conversações <i>on-line</i> 2012	77
Quadro 20 – Teste da fiabilidade ao inquérito	81
Quadro 21 - Habilitações literárias.....	83
Quadro 22 – Numero de atendimentos	83
Quadro 23 – Atendimento ao público	84
Quadro 24 – Serviços Prestados	85
Quadro 25 – Comparação entre sector público e privado	85
Quadro 26 - Média serviços a prestar - IMTT.....	86
Quadro 27 - Média serviços a prestar – EDP	87
Quadro 28 - Média serviços a prestar – DGAJ.....	87
Quadro 29 - Média serviços a prestar – ADSE	88

Quadro 30 - Média serviços a prestar – Segurança social.....	88
Quadro 31 - Médias do inquérito externo.....	89
Quadro 32 - Frequências – Serviços de atendimentos.....	93
Quadro 33 - Frequências – Serviços prestados pelo Município	94
Quadro 34 - Frequência – Comparação administração pública vs setor privado	94
Quadro 35 - Frequências – Atendimentos a prestar	95
Quadro 36 - Nova calendarização do GAM Sobre Rodas.....	101

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado
AMA - Agência para a Modernização Administrativa
AMTSM - Associação de Municípios das Terras de Santa Maria
APCER – Associação Portuguesa de Certificação da Qualidade
BCE – Banco Central Europeu
BMS – Balcão Multisserviços
CMOA – Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
DGAJ – Direção Geral da Administração da Justiça
DGRN – Direção Geral dos Registos e Notariado
DMAM – Divisão Municipal de Atendimento ao Município
EDP – Eletricidade de Portugal
FMI – Fundo Monetário Internacional
GAM – Gabinete de Atendimento ao Município
IC – Instituto do Consumidor
IGLC – Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão
IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres
INE – Instituto Nacional de Estatística
IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISS,IP. - Instituto da Segurança Social, I.P.
MOA – Município de Oliveira de Azeméis
NUTS - Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAC – Posto de Atendimento ao Cidadão
POCAL – Plano de Contabilidade das Autarquias Locais
RATA – Reorganização Administrativa Territorial Autárquica
SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
UE – União Europeia

VAS – *Visual Analogue Scales*

VS – *Versus*

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre a temática do exercício da governança a nível do poder local.

A participação dos cidadãos a nível local tem implícita a reinvenção das políticas municipais, e influencia as tomadas de decisão dos detentores do poder municipal.

Neste trabalho este princípio de governança será demonstrado através de um questionário por inquérito que nos ajudará à reformulação do serviço de atendimento descentralizado, prestado pela Camara Municipal de Oliveira de Azeméis.

Atualmente este serviço é prestado através da deslocação de um trabalhador pertencente à Divisão Municipal de Atendimento ao Múncipe a cada sede de Junta de Freguesia, mediante uma calendarização pré-definida e publicitada no sítio do Município de Oliveira de Azeméis. Os serviços prestados são os mesmos passíveis de se obter numa deslocação ao Gabinete de Atendimento ao Múncipe nos Paços do Concelho.

A atualidade e pertinência do tema prende-se com a Reorganização Administrativa Territorial Autárquica, Lei n.º 11-A/2013b de 28 de janeiro de 2013. Neste diploma constam os principais objetivos de atuação tais como, a promoção da coesão territorial e do desenvolvimento local, o alargamento das atribuições das freguesias e dos correspondentes recursos, um aprofundamento da capacidade de intervenção da Junta de Freguesia, passando pela melhoria e desenvolvimento dos serviços públicos de proximidade prestados pelas freguesias às populações e a promoção de ganhos de escala, de eficiência e da massa crítica nas autarquias locais.

Oliveira de Azeméis evidencia desde 1999 preocupação com a modernização administrativa, tendo nesse ano sido considerado um Caso Exemplar de Modernização Municipal por uma acreditação atribuída pela Secretaria de Estado da Administração Pública e da Modernização Administrativa.

Para encontrar o melhor modelo a aplicar na reestruturação do serviço de atendimento descentralizado, tornou-se necessário analisar, ainda que de forma sucinta, a evolução dos modelos de gestão pública, desde o Modelo Clássico passando pelo Modelo de Administração Pública Profissional, pelo Modelo de Gestão Pública até à atualidade, com a Governança.

A governança vem sublinhar a crescente necessidade de promover a cooperação entre todos os sectores e atores no processo de decisão. Assim como melhorar a coordenação e esforços entre estes na persecução de políticas direcionadas para a sustentabilidade e coesão social, com envolvimento direto dos cidadãos.

Isso mesmo foi reconhecido pelas Nações Unidas, associando ao conceito os “mecanismos, processos e instituições através das quais os cidadãos e os grupos articulam os seus interesses, exercitam os seus direitos legais, respondem às suas obrigações e medeiam as suas diferenças” (UN Habitat e Transparência Internacional, 2004).

Os executivos municipais são os responsáveis por serviços públicos de importância primordial para as suas populações desde a educação, a ação social, urbanismo e fornecimento de águas e tratamento de águas residuais, pela recolha e tratamento de resíduos sólidos, tudo serviços virados para o desenvolvimento regional.

A Reorganização Administrativa Territorial Autárquica trouxe a oportunidade para, aplicando os pressupostos da governança, reestruturar num princípio de melhoria contínua, o atendimento descentralizado em Oliveira de Azeméis, isto porque passou-se de uma realidade de 19 para 12 freguesias.

Este projeto irá proporcionar o alargamento dos serviços prestados, com a inclusão de novos, especificamente serviços do Balcão Multisserviços, assim como, rentabilizar recursos através da utilização de uma calendarização fixa possibilitando assim aos cidadãos a certeza da presença do serviço de atendimento descentralizado em data determinada.

A apresentação deste projeto aos *stakeholders* vai permitir-lhes, dentro do conceito de Governança, implementar um novo modelo atuação no atendimento descentralização, com o total envolvimento dos cidadãos, principais destinatários deste serviço.

Neste âmbito serão formuladas várias hipóteses às quais iremos procurar dar resposta adequada no sentido de se encontrar resolução à problemática existente – viabilidade de implementação do projeto.

Para que possuam um caráter científico, as hipóteses irão ser testadas e/ou demonstradas.

Apresentam-se-nos as seguintes questões no sentido de verificarmos a viabilidade do projeto:

- De que outra forma é possível prestar este tipo de serviço nas freguesias?
- As freguesias têm capacidade técnica para acolher este tipo de atendimento?
- O Município dispõe de recursos humanos, financeiros e técnicos para possibilitar a prestação deste serviço?

1.1 Objetivos da Investigação/Projeto

Todos e quaisquer objetivos de investigação devem responder à questão: para que é que quero fazer esta investigação ou implementar este projeto?

Este projeto surge numa associação do interesse na evolução académica pessoal, aliada à experiência e brio profissional. Com esta investigação vai ser possível apresentar um serviço de atendimento descentralizado, inovador tanto a nível regional como nacional.

Procura-se um projeto cientificamente válido passível de ser aprovado e implementado, em qualquer Município com vontade e recursos para prestar um bom serviço aos seus cidadãos. Desde que para isso, possua uma realidade semelhante à apresentada no caso de Oliveira de Azeméis.

O objetivo principal deste projeto está diretamente ligado à reestruturação do serviço de atendimento descentralizado e plurifacetado pelas freguesias do Município de Oliveira de Azeméis, no período pós-Reorganização Administrativa Territorial Autárquica.

Os objetivos específicos apresentam um carácter mais consistente que permitirão concretizar o objetivo principal. Desta forma apresentamos um cronograma de atuação, para que seja mais fácil seguir o percurso do trabalho, especificamente o que foi feito, quando e de que forma. A validação das freguesias em causa surge perante a necessidade de mostrar a realidade geográfica antes e pós-Reorganização Administrativa Territorial Autárquica, com a unificação de um conjunto de freguesias de acordo com os critérios estabelecidos no respetivo diploma regulamentar (Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro). A apresentação deste projeto ao executivo foi feita destacando as mais-valias em recursos humanos, técnicos e financeiros que a sua implementação traria. Para a validar o projeto, além da revisão bibliográfica de investigadores na área e da análise dos dados estatísticos existentes, houve a necessidade de triangular informação que permitisse avaliar as necessidades dos municípios, feita através de inquérito por questionários. Só desta forma estaria validada a triangulação.

Procurando dar resposta à questão levantada justifica-se desta forma a atuação e motivação da ação empreendida pelo investigador, concretamente pela reformulação da situação atual no que concerne ao atendimento descentralizado atual do Município de Oliveira de Azeméis e pela atuação de acordo com a nova Reorganização Administrativa Territorial Autárquica e expectativas dos cidadãos oliveirenses.

Efetuada a investigação, serão apresentados os resultados relevantes com a utilização dos instrumentos de avaliação da satisfação pelo serviço prestado atualmente, assim como perceber a receptividade a novos serviços. Isto foi feito através de questionários/inquéritos distribuídos em todas as freguesias durante o 1º trimestre de 2013 aos cidadãos que se deslocarem para atendimento. Outro instrumento será a análise das variáveis população e habilitações.

O universo deste estudo abrange cidadãos residentes e não residentes no Município de Oliveira de Azeméis. Os inquéritos foram distribuídos aos cidadãos que se deslocaram aos serviços do Gabinete de Atendimento ao Município, centralizado e descentralizados, durante o 1º trimestre de 2013. Este serviço foi o escolhido por constituir o *front-office* da autarquia.

1.2 Cronograma

Elaboramos um cronograma com as metas a cumprir para a viabilização e apresentação do projeto. Foram previstas as datas de início e fim de todas as fases da investigação: leitura, recolha de dados, encontros com o orientador, análise e interpretação, redação e apresentação.

Assim sendo e até dezembro de 2012, procedemos à leitura e revisão de bibliografia que considerada relevante nesta temática. Seguiu-se a redação da fundamentação teórica assim como a parte teórica respeitante à metodologia. Durante este período foi elaborado pelo investigador e validado pelo orientador o inquérito a realizar.

Durante o primeiro trimestre de 2013, foram distribuídos os inquéritos aos cidadãos que se deslocaram aos serviços de atendimento disponibilizados pelo Município. Foi-lhes explicado de forma sucinta o que se pretendia com o preenchimento de este inquérito, informando ainda que o mesmo se revestia de total anonimato. Posteriormente procedeu-se à sua recolha.

Em abril 2013, efetuamos o tratamento dos inquéritos recolhidos utilizando o sistema operativo *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. De seguida procedemos à sua análise e apresentação de resultados. Como término desta fase foram discutidos os resultados obtidos

A versão final do projeto ocorreu durante maio 2013 e em junho do mesmo ano foi feita a apresentação do projeto ao executivo do Município Oliveira de Azeméis, para apreciação e recolha de possíveis contributos.

1.3 Relevância do projeto

Os compromissos que Portugal assumiu com a assinatura do Memorando de Entendimento acordado com a *Troika* (União Europeia + Banco Central Europeu + Fundo Monetário Internacional) e a atual conjuntura económica e financeira, trouxeram para a agenda política governamental a Reforma da Administração Local Autárquica.

A resolução do Conselho de Ministros nº 4/211 de 22 de Setembro de 2011 materializou as necessárias e urgentes linhas de orientação da política governamental atual.

Procuramos assim, fazer uma análise a esta temática, com o objetivo de apresentar soluções para rentabilizar os recursos existentes, isto é, uma gestão eficiente de recursos com atual coesão territorial.

O objetivo deste trabalho salienta a relevância de alguns tópicos importantes para o entendimento do funcionamento administrativo do território, isto envolve a gestão eficiente e a partilha solidária de recursos, a coesão territorial, a eficácia dos objetivos institucionais e, também, os novos desafios para uma melhoria na gestão autárquica do atual território municipal, no pós Reorganização Administrativa Territorial Autárquica, especificamente neste trabalho no que se relaciona com a prestação do serviço de atendimento descentralizado.

Este trabalho centra-se na procura de uma maior eficiência dos serviços de atendimento descentralizado no Município de Oliveira de Azeméis, e de acordo com a nova Reorganização Administrativa Territorial Autárquica. Visa um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes, numa ótica de melhoria e alargamento do serviço prestado, sem qualquer aumento de custos.

Pertencendo o Município Oliveira de Azeméis à Associação de Municípios das Terras de Santa Maria, este projeto permitirá que algum outro *stakeholder* possa usar o mesmo modelo para implementação no seu Município. Desde que para tal exista uma realidade semelhante.

Permitirá também que outro investigador o possa usar para comparações.

1.4 Organização do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos de desenvolvimento, um sétimo de bibliografia consultada, um oitavo referente a legislação e um nono onde estão contemplados os anexos.

O primeiro capítulo será composto pela introdução, que se desdobrará na descrição dos objetivos de investigação, o cronograma de atuação, a relevância que o projeto tem para o investigador tanto a nível académico como pessoal e apresenta a organização do trabalho.

No capítulo dois será feito o enquadramento teórico através de uma revisão de literatura, sobre a investigação em causa. Aqui faremos uma breve descrição de alguns modelos de gestão pública com relevância para a evolução de teoria administrativa. Abordaremos o Modelo Clássico (Científico), o Modelo de Administração Pública Profissional, o Modelo de Gestão Pública, a Governança e a aplicação desta ao caso de Oliveira de Azeméis, mais especificamente ao seu atendimento descentralizado.

A Reorganização Administrativa Territorial Autárquica será apresentada no terceiro capítulo onde descreveremos os seus princípios, objetivos e alterações no caso do Município de Oliveira de Azeméis

No capítulo quatro apresentaremos a metodologia de investigação. Uma vez que será utilizado o estudo de caso apresentaremos aqui o inquérito, o seu enquadramento, técnicas

de recolha de dados e questões abordadas. Atendendo a que o principal ponto de referência do projeto é o serviço descentralizado do Município de Oliveira de Azeméis, faremos aqui a caracterização espacial onde este se insere e a caracterização funcional do mesmo.

O quinto capítulo contemplará a análise dos resultados obtidos nos inquéritos realizados e a discussão dos mesmos.

A conclusão da investigação será apresentada no capítulo seis, que se desdobrará em conclusões finais, contributos do projeto, a apresentação do mesmo ao executivo de Oliveira de Azeméis e as limitações encontradas.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Considerando que a “investigação científica não é apenas um relatório, uma descrição de factos ou um balanço teórico sobre o tema mas um desenvolvimento, de carácter interpretativo, sobre as leituras realizadas e sobre os dados obtidos” (Subtil, sem data:3), neste nosso projeto realizaremos uma interpretação de variáveis e uma análise dos inquéritos por questionários. Neste cruzamento, do universo teórico (pela revisão bibliográfica de trabalhos, livros, estudos), com os dados recolhidos (estatísticas, inquéritos, relatórios) teremos o suporte da investigação. Por ser um projeto pioneiro nas Terras de Santa Maria não existe realidade semelhante nestes Municípios que possibilite comparar esta mesma investigação, justificando assim a necessidade da realização dos inquéritos por questionário e análise das variáveis relacionadas com o tema proposto.

2.1 Modelos de Gestão Pública

2.1.1 Enquadramento teórico

A história da Administração Pública aparece-nos, ao longo dos tempos, como “um movimento cuja compreensão”, mais do que por sucessão de etapas, passa por entender as tensões e também o “valor e limites” de cada uma das formas de olhar para a “coisa pública”, (Moreira e Alves, 2010:12)

As mudanças e as reformas no sistema administrativo estão diretamente ligadas a diferentes modelos iniciando-se com Administração Pública, passando por Gestão Pública, até se chegar à atualidade e ao conceito de Governança. No entanto, o mais importante hoje não é discutir os diferentes nomes da Gestão Pública, mas sim olhar e encarar de diferentes formas para a “coisa pública” imprescindíveis para melhorar significativamente o valor público e a autonomia dos cidadãos (Moreira e Alves: 2008:110).

Mais do que satisfazer as necessidades básicas da população, os governos são atualmente confrontados com novas exigências qualitativamente diferentes que implicam profundas alterações na forma de governar (forma de ver a coisa pública).

Numa sociedade de informação, com uma economia fortemente baseada no conhecimento, com funcionários a exigirem autonomia e cidadãos habituados a ter múltiplas opções de escolha, assistimos à substituição do capital e do trabalho onde as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) permitiram o aceleração sem precedentes da sociedade (globalização ¹) de acordo com Carrapeto e Fonseca (2009:101).

A Modernização da Administração e a melhoria dos índices de eficácia (obter o máximo resultado, dependendo do mínimo de recursos e de meios disponíveis), de eficiência (alcançar os objetivos pretendidos com custos mínimos e menos disfuncionalidade organizativa) e de equidade (numa sociedade democrática o custo e a qualidade dos serviços destinam-se à generalidade dos cidadãos / utentes / clientes) são dos principais objetivos que se têm colocado à generalidade dos países desenvolvidos nos últimos tempos. Por esta razão “Mercado, Estado e Sociedade Civil podem ser vistos como interdependentes e mesmo complementares” (Moreira e Alves, 2009:12).

A Administração Pública e a sua evolução e modernização assentam, assim, em novas práticas de gestão e organização orientadas para objetivos / resultados que aproximam mais o Estado aos cidadãos garantindo a prestação de um serviço mais eficaz, mais eficiente e com maior qualidade. A sociedade civil constitui o terceiro vértice do triângulo composto por Estado, Mercado e Sociedade Civil, entendendo-se que os dois primeiros devem existir para servir o terceiro, de uma forma interligada e complementar (Moreira e Alves, 2010).

Deste modo, e face ao exposto, pretende-se neste capítulo dar a conhecer os diversos modelos de Administração e Gestão Pública.

¹ “Globalização, um conjunto de relações sociais que se traduzem na intensificação das interações transnacionais, sejam elas práticas interestaduais, práticas capitalistas globais ou práticas sociais e culturais transnacionais” (Santos, 2002).

2.2 Evolução da Teoria Administrativa

2.2.1 O Modelo Clássico (Científico)

Tradicionalmente, a Administração Pública é entendida num duplo sentido ²: no sentido formal, subjetivo ou orgânico - a Administração Pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas, e no sentido material, subjetivo ou funcional – significa que a Administração Pública é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes.

De uma forma genérica podemos referir que a Administração Pública é a atividade desenvolvida por entidades públicas na satisfação de necessidades coletivas ou que, mesmo sendo individuais, requerem processos coletivos utilizando, para tal, de forma racional e regular, os meios adequados. Ou seja, numa Administração Científica quem manda, ou quem controla, é o poder político com base num modelo hierárquico da burocracia, composta por funcionários neutrais nas suas decisões e cujo objetivo é o interesse geral. A Administração implementa as políticas, os políticos decidem e formulam essas mesmas políticas (Rocha, 2009:14).

Os fundamentos teóricos do modelo científico derivam essencialmente:

- Da dicotomia entre a política e a administração de Wilson (1887)
- Da organização científica do trabalho de Frederick Taylor (1912)
- Da abordagem anatómica e estrutural de Henry Fayol (1916)
- Do modelo burocrático de Max Weber (1947)

2.2.1.1 Dicotomia entre a política e a administração de Wilson (1887)

“*The Study of Administration*”, artigo publicado por Wilson em 1887, é considerado a base da Administração Pública como estudo científico. Neste artigo Wilson defende a completa separação entre a definição da política e a implementação dessa mesma política. Ou seja,

² Texto disponível em <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm>

cabia aos políticos a definição e aos administrativos aplicar esta, segundo regras de boa gestão e não apenas ao sabor das oportunidades políticas, procurando fazê-lo com a máxima eficiência (Rocha, 2009).

No mesmo artigo, Wilson separa a responsabilidade dos funcionários públicos, ou seja da hierarquia administrativa, da responsabilidade dos políticos (Rocha, 2009: 16; Hughes 2003).

Wilson defendia também o fim da prática do que atualmente é denominado como “*jobs for the boys*”, e que naquela altura se denominava “*Spoils System*”³. Prática que, no seu entender, contribuía de grande forma para a existência de uma constante rotatividade no *staff* administrativo e em práticas de corrupção e de discricionariedade.

Segundo Hughes (1994) esta teoria da dicotomia política / Administração de Wilson, nasceu em finais do século XIX, materializou-se nas duas primeiras décadas do século XX e manteve-se como modelo oficial para muitos dos países ocidentais, até quase ao final deste século.

2.2.1.2 Organização científica do trabalho de Frederick Taylor

A revolução industrial trouxe consigo toda uma transformação na maneira de pensar o processo produtivo. A mão-de-obra foi, sem sombra de dúvida, o fator que mais alterações sofreu. A tentativa de a racionalizar e de substituir métodos de trabalho rudimentares por métodos mais científicos denominou-se Organização Científica do Trabalho.

A proposta de Taylor (1912) de organizar racionalmente (de forma científica) o trabalho baseia-se na análise sistemática do trabalho do operário, no estudo dos tempos e movimentos (efetuados pelos operários), na fragmentação das tarefas e na especialização desses mesmos operários.

³ Prática em que o partido que vencia as eleições, se sentia no direito de nomear para cargos públicos da sua confiança, os seus correligionários e pessoas da sua confiança.

Através da superintendência de um capataz e de acordo com as diretrizes ditadas pelo administrador, o operário deve desenvolver as suas tarefas da forma mais eficiente possível, não fazendo nada de acordo com o seu entendimento, mas somente de acordo com as ordens recebidas – o operário deve ser uma “máquina” e não um ser pensante.

O meio encontrado para levar os operários a atuar desta forma e a colaborar inteiramente com as intenções dos administradores passava pelos incentivos salariais e pelos prémios de produção (quanto mais eficiente fosse mais ganhava).

Para Taylor (1912) o homem procura emprego, e mesmo que não goste do que faz, fá-lo para obter um salário – “homem económico”.

Deste modo, Fry (1989: 55) argumenta que cabe à organização racional do trabalho, através da reorganização de tarefas e da seleção dos melhores trabalhadores (estudos dos movimentos e das tarefas), construir um sistema de incentivos monetários (baseado numa visão puramente económica da motivação do trabalhador), tendo introduzido o sistema de supervisão funcional.

Charlie Chaplin, no seu filme “Tempos Modernos”, caricaturou esta situação de uma forma bastante realista mostrando que a aplicação exagerada desta teoria da organização científica, à gestão das empresas, levou a uma rutura e mesmo ao colapso de muitas destas empresas.

Seguidores e defensores da teoria de Taylor vão aplicar esta teoria de “*Scientific Management*” à Administração Pública até porque era entendimento de Taylor que “os funcionários públicos faziam apenas um terço daquilo que era possível fazer num dia de trabalho (Rocha, 2009: 18). A Administração Pública passou a ser caracterizada como área científica desde o início da primeira década do século XX até à década de 40.

A aplicação do “taylorismo” à Administração Pública, através da teorização das funções de gestão, teve em Luther Gulick e Urwick (1937) os seus principais intervenientes. São estes

que criando o anacrónimo POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Reporting*), defendem a existência de sete princípios inerentes à administração. (Rocha, 2009:18). Estes princípios são definidos da seguinte forma:

- Planeamento (*Planning*) – definir os objetivos e desenvolver um plano de ação;
- Organização (*Organizing*) – a estrutura pensada destina-se a implementar os objetivos da organização;
- Função Pessoal (*Staffing*) – capacidade para recrutar e admitir pessoal;
- Direção (*Directing*) – garantir que os trabalhadores desempenham as suas funções corretamente e sempre no interesse da organização;
- Coordenação (*Coordinating*) – ordenar harmoniosamente as atividades da organização;
- Informação (*Reporting*) – comunicar o progresso do trabalho dentro da organização;
- Orçamento (*Reporting*) – existência de atividades financeiras necessárias para suportar economicamente a implementação de serviços, programas e atividades;

Salienta-se que, segundo Gulick (1937), na Administração Pública algumas destas atividades são institucionalizadas separadamente através de diferentes organizações governamentais. Existem departamentos horizontais e verticais mas os meios devem ser sempre instrumentais em relação ao desempenho de determinadas funções, dentro da Administração Pública (Rocha, 2009: 19)

De forma sumária, a obra de Taylor, apesar do mérito que lhe é reconhecido como pioneiro na formulação de uma teoria da administração, não é isenta de críticas.

De entre as limitações apontadas à concepção taylorista, destacamos as seguintes (Monteiro e Queirós, 2001):

1. Concepção mecanicista da administração => Esta teoria é considerada a teoria da máquina, estuda os tempos e os movimentos, a especificação das tarefas e cargos, ao aumento da produtividade, esquecendo-se do elemento humano.
2. Excessiva especialização do trabalho => Os artesãos qualificados são transformados em simples peças de uma máquina, ao reduzir o número de atribuições de cada operário nega-lhes a oportunidade de conhecer o processo produtivo como um todo.
3. Concepção atomista do ser humano => Taylor considerou o operário isolado do grupo, trabalhando como um apêndice da máquina, ignorando-o como ser humano e social. Não considera as relações dos operários, esqueceu a importância dos grupos informais na organização.
4. Ausência de comprovação => Taylor constata evidências, observando comportamentos relativos às tarefas dos operários, a sua análise é uma abordagem empírica.
5. Abordagem de sistema fechado => Taylor visualiza apenas o que se passa dentro da empresa como se ela fosse um sistema fechado, não tendo em conta o ambiente em que a organização está inserida.

2.2.1.3 Abordagem anatómica e estrutural de Henry Fayol (1916)

Se se pode dizer que Taylor é o fundador da organização científica do trabalho, Henry Fayol é o criador da ciência de administração – Teoria Clássica da Administração que se caracteriza pela ênfase dada à estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente. Constata-se que ambas as teorias tinham o mesmo objetivo: a busca da eficiência das organizações.

Fayol (1916) defende que a organização das operações de uma empresa se deve dividir em seis atividades: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilísticas e administrativas. Sendo todas elas interdependentes, atribui mais importância à função administrativa, isto porque entende que esta é a coordenadora de todas as outras. Esta função não se fixa unicamente no topo da organização mas é proporcionalmente distribuída por todos os níveis hierárquicos.

A teoria de Fayol defende que as organizações onde se verifica uma elevada divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas onde existiria pouca divisão do trabalho. Uma vez que a divisão favorece a especialização e a diferenciação de tarefas.

Comparando, enquanto que a Administração científica de Taylor se preocupava com a divisão do trabalho a nível do operariado, a Teoria Clássica da Administração de Fayol se preocupava com a divisão dos órgãos que compõem a organização.

O quadro 1 apresenta-nos, de forma sintética, uma certa convergência no tocante às funções administrativas apresentadas ou defendidas por Taylor (1912), Fayol (1916) e Gulick e Urwick (1937).

Quadro 1 - Funções da Administração

Taylor (1912)	Fayol (1916)	Gulick e Urwick (1937)
1 - Planejar	1 - Prever	1 – Planejar
2 - Organizar	2 – Controlar	2 – Organizar
3 – Utilizar os meios	3 – Organizar	3 – Estruturar
4 – Dirigir	4 – Coordenar	4 – Dirigir
5 – Controlar	5 – Comandar	5 – Coordenar
6 - Conceber		6 – Informar
7 – Melhorar		7 - Orçamentar

Fonte: Fells (2000)

Como se pode constatar pelo quadro, Taylor (1912) e Gulick e Urwick (1937) propõem outros elementos além dos de Fayol (1916), para as funções de Administração, mas, no entanto, não se afastam da concepção de Administração proposta por este último.

2.2.1.4 O modelo burocrático de Max Weber (1947)

A Teoria da burocracia tem o seu maior desenvolvimento na década de 40 do século XX e surge da necessidade de se criar um modelo de administração das organizações que tivesse características mais integrantes e globalizantes. Uma vez que, como temos vindo a verificar até agora, as teorias apresentadas são bastante parciais.

Max Weber (1947) defende um modelo cuja teoria da organização seja mais sólida e abrangente e que sirva principalmente de orientação para o administrador.

O modelo burocrático defendido por Weber, e que constitui o seu contributo para a Administração Científica, corresponde temporalmente ao desenvolvimento do Estado Liberal, vigente durante o início do século XX.

O Estado limitava ao máximo a sua intervenção na vida económica e social. A própria Administração Pública devia ser neutral e limitar-se a executar as decisões do Governo, sempre em conformidade com os regulamentos, normas e regras de gestão.

Para Weber, “a burocracia constituía uma condição necessária, ou um meio organizado para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna” (Rocha, 2009: 19). Ou seja, a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (ou fins) pretendidos, visando a máxima eficiência na prossecução e alcance desses objetivos. O racionalismo como principal causa do desenvolvimento do capitalismo e da organização burocrática. Trata-se de uma abordagem focada na estrutura da organização como consequência da crescente complexidade das empresas.

Weber defende que “o papel do direito como forma privilegiada de entender o comportamento da burocracia o leva a considerar que a racionalidade que a sustenta é do tipo legal” (Moreira e Alves, 2010: 15).

O modelo organizacional apresentado pela Teoria da Burocracia constitui-se por um conjunto de características próprias, são elas (adaptado de Chiavenato, 2003):

- Regulamentação e Normatização – a estrutura e o funcionamento da organização são definidos em regras e regulamento formais escritos. As regras são rígidas e buscam cobrir pormenorizadamente todos os processos existentes na organização. A regulação é estável, sofrendo poucas modificações ao longo dos tempos.
- Hierarquia de Autoridade – formalidade das ordens e comunicações – todas as comunicações devem ser escritas e documentadas, possuindo carácter oficial – Elas devem ser detalhadas, para serem interpretadas univocamente por todos os membros da organização.
- Divisão e Especialização do Trabalho – as atribuições de cada membro da organização são, prévia e rigidamente, definidas. Cada membro deve ser um especialista na sua esfera de competência sem ultrapassar os limites do conhecimento e poder afetos ao seu cargo. Cada indivíduo deve especializar-se no mínimo tempo possível.
- Profissionalização – os membros da burocracia administram a organização profissionalmente, isto é, eles não são os donos dos meios de produção, são sim gestores especializados com o objetivo de aumentar a eficiência.
- Hierarquização e Impessoalidade
- Meritocracia – a admissão e a promoção dos funcionários é baseada na sua competência técnica e no seu mérito. A aferição da capacidade é realizada através de um processo de objetivos.
- Previsibilidade

O modelo burocrático de Weber, definido como sendo a solução adequada às condições de funcionamento das organizações no início do século XX, revela-se hoje desajustado à

rápida transformação da sociedade. Por isso mesmo as críticas a este modelo, e até a toda a denominada Administração Científica, não se fizeram esperar.

A primeira crítica surge com Simon (1946), provando este que não existe uma relação direta entre a eficiência e a especialização da unidade de comando, devendo a teoria administrativa centrar-se no processo de decisão organizacional. Outra crítica é a da teoria das relações humanas que defende que o aumento da produtividade e da motivação dos trabalhadores não depende objetivamente de incentivos monetários (Rocha, 2010).

Outro conjunto de críticas centra-se nas disfunções das organizações burocráticas de Weber, tais como:

- O demasiado apego aos regulamentos;
- O excesso de formalismo;
- Uma hierarquização demasiado rígida;
- Conservadorismo e resistência à mudança;
- A especialização;
- A impessoalidade.

O modelo burocrático da Administração Pública regido pela Lei, Normas e Regulamentos, em que as ordens descem em cascata, traduz-se na despersonalização das funções e procedimentos (objetivos e imparcialidade) e caracterizam-se pela especialização e profissionalização dos agentes (Carrapeto e Fonseca, 2005). A separação entre política e administração e a suposta neutralidade desta constitui outra forte crítica. Vários autores, entre eles, Carl J. Friedrich (1942) demonstra ser extremamente difícil distinguir o que é exclusivamente político do que é administrativo. Isto porque os funcionários participam em todo o processo, tendo que responder perante alguém superior, seja outro funcionário, até chegar ao político. Em forma de síntese do modelo científico, e comparando as três teorias clássicas mais significativas, apresento o quadro 2 adaptado de Chiavenato (2003).

Quadro 2 - Comparação das Teorias Clássicas

<p><i>Taylor</i> Administração Científica</p>	<p><i>Fayol</i> Teoria Administrativa</p>	<p><i>Weber</i> Modelo Burocrático</p>
<p>Características</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Análise do trabalho; - Padronização das tarefas; - Seleção dos trabalhadores; Supervisão e Planeamento; - Pagamento por produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das funções administrativas; - Divisão do Trabalho; - Hierarquia; - Autoridade; - Equidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Regras; - Impessoalidade; - Divisão do Trabalho; - Hierarquia; - Estrutura de Autoridade - Racionalidade
<p>Foco</p>		
<p>Ênfase na tarefa para atingir a eficiência</p>	<p>Ênfase na estrutura da Administração</p>	<p>Ênfase na organização</p>
<p>Benefícios</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade; - Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura definida; - Profissionalização dos papéis 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistência; - Eficiência
<p>Inconvenientes</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Não consideração das necessidades sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco interno; - Teoria da máquina 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidez; - Lentidão

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

2.2.2 Modelo de Administração Pública Profissional⁴ (1945-1975)

A desagregação do modelo social liberal, bem expressa na grave miséria social de muitos operários, as Guerras Mundiais e a Grande Depressão provocam mudanças profundas nas estruturas jurídicas, políticas e socioeconômicas do terceiro quartel do século XX. A mudança do modelo de administração científica ou clássico para o modelo denominado profissional deve-se à construção do estado social e ao aumento das funções do estado.

De acordo com Rocha (2001⁵), as críticas impostas ao modelo tradicional, particularmente as referidas no quadro 2, fomentaram a mudança na abordagem à teoria administrativa. As grandes mudanças devem-se, sobretudo, ao aparecimento do *Welfare Social* (Estado Providência) impulsionado pelo *New Deal* e ao aumento das despesas com saúde, educação e segurança social, o que se traduziu no aumento dos funcionários públicos.

Este estado de providência é a oposição ao estado liberal, na medida em que não existe a separação entre políticos e administradores e em que estes últimos adquirem um papel de particular importância no centro do sistema político passando por eles a concertação de interesses. E, apesar do estado administrativo implicar o pluralismo dentro da estrutura de liderança, a burocracia tendeu a ocupar uma posição de comando, tornando-se numa elite de poder (Rourke, 1946).

A partir da década de setenta, diversos fatores mostraram fragilidades de um modelo que não fora construído para suportar tantas mudanças, tanta instabilidade e que se vira privado de numerosos recursos económicos e financeiros (principalmente). O modelo supracitado tinha de sofrer várias alterações, a diversos níveis (organizacionais, comunicacionais, financeiros, entre outros), para poder continuar a cumprir com os objetivos a que se tinha proposto (Rodrigues, 2008:50).

⁴ A Administração Pública Profissional emerge no final da 2.^a Guerra Mundial na Alemanha.

⁵ Apud Araújo (2007)

⁶ Apud Rocha (2001:5)

Com a crise do Estado de *Welfare*, os modelos de gestão pública tradicional e profissional entram igualmente em crise, resistindo aos novos paradigmas elaborados com suporte na teoria da Escolha Pública e no Managerialismo (*New Public Management*).

2.2.3 Modelo de Gestão Política (1975-1995)

Das várias implicações da Nova Gestão Pública, não menosprezando todas as outras, interessa para a nossa análise destacar aquela com maior impacto nas configurações organizacionais da Administração Pública, quer através da mudança de estruturas, quer através da introdução de novos atores envolvidos. A introdução de novas tecnologias, ou o surgimento de novos segmentos de mercado, podem provocar uma necessidade de alteração estratégica a que o modelo de gestão anterior não conseguiu dar resposta.

Perante este cenário, em termos organizacionais, a Administração Pública enveredou por duas estratégias alternativas mas também, por vezes, complementares: a Teoria da Escolha Pública (*Public Choice – free to choose*) e o *Managerialismo* (*New Public Management – free to manage*). A primeira consiste na aplicação da análise, económica e política (Moreira *et* Alves, 2004). Neste contexto, toda a atividade política deve ser analisada como sendo económica ou microeconómica às áreas política e social. Downs (1957), Tullock (1965) e Niskanen (1971) defendem que o melhor resultado envolve o máximo papel das forças de mercado e o mínimo papel do governo.

2.2.3.1 Teoria da Escolha Pública

A teoria da Escolha Pública, assumindo uma posição severa perante a burocracia administrativa, considera-a como um elemento que deturpa e modifica esta vontade popular, perpetuando regulamentos, organizações e monopólios públicos obsoletos. Segundo esta corrente académica, a fragmentação das unidades públicas produtoras de serviços públicos é condição para a existência da competição sendo, deste modo, mais adequada para promover eficiência e satisfação dos cidadãos (Ostrom & Ostrom, 1971).

Assenta na ideia que as soluções de mercado produzem soluções mais eficazes, já que se consegue a maximização da escolha e das liberdades do cidadão, a eliminação da ineficiência, a coordenação mais eficaz dos serviços e do trabalho, o que proporciona condições favoráveis ao florescimento da iniciativa privada (Hood, 1994; Kettl, 2000; William & Winter, 1993; Ferris & Graddy, 1997).

2.2.3.2 Managerialismo

A segunda alternativa é denominada como “Managerialismo” (*New Public Management*), visto como um novo modelo, um novo paradigma, que enfatiza a necessidade de agilizar a Administração Pública, substituindo os processos e métodos administrativos por modelos de gestão empresarial (Aucoin, 1990).

Gomes *et al* (2007:19) salientam que surge um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica onde a adaptação dos métodos da gestão privada à filosofia dos serviços públicos assume um papel relevante.

O modelo de gestão empresarial, ao ser aplicado na Administração Pública, adotou um conjunto de princípios que vieram dar forma à reforma administrativa dos anos oitenta. Estes princípios apelam à descentralização (necessidade de reduzir os níveis de hierarquia nas organizações públicas, permitindo maior facilidade na tomada de iniciativa e na prossecução de objetivos por parte dos gestores públicos, sem controlo do poder político); à desregulação (necessidade de liberdade de ação para que os gestores possam ter um domínio sobre os recursos, para optarem pela melhor forma de implementarem os seus programas, sem as restrições das leis e regulamentos) e à delegação de competências (significa que uma vez definidos os objetivos da organização, os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na gestão e implementação das políticas).

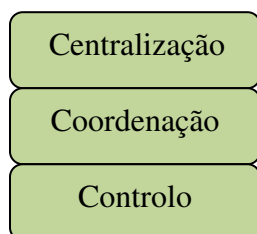
A escola managerial defende que as organizações públicas e privadas podem ser geridas da mesma maneira e obedecendo aos mesmos princípios, mas ignora as diferenças entre o

sistema administrativo e o sistema de *management* que as organizações públicas prosseguem interesses gerais e que são controladas pelo poder político.

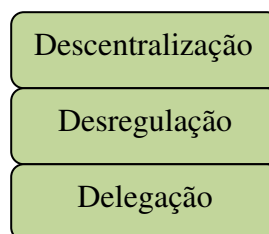
Face ao exposto e de forma resumida, pode-se constatar que as duas abordagens assentam em princípios contraditórios e estilos diferentes (quadro 3).

Quadro 3 - Estilos de gestão

Escolha Pública



Managerialismo



Fonte: Elaboração própria

Desde as últimas décadas no século XX, a Administração Pública da maioria dos países desenvolvidos entrara num processo de modernização, mudança e reforma administrativa (Kettl, 2000). Este esforço para melhorar a máquina administrativa e o serviço público em todos os seus aspetos (qualidade, custos, eficiência, eficácia, melhor cidadania, adequação às necessidades de mercado) continua, ainda hoje, inserido na agenda política. De todas estas mudanças, surge o conceito de Nova Gestão Pública (*New Public Management*) identificando um paradigma emergente da Administração Pública. Assim, como resultado da reforma administrativa, muitos dos serviços públicos foram autonomizados, privatizados ou viram mudados os seus modelos de gestão em prol de uma maior flexibilidade organizacional e de uma melhor especialização de competências (Fimreite & Laegreid, 2005; Rocha, 2001).

O *New Public Management* difere de outras perspectivas gestionárias preconizando a transferência das atividades governamentais para o sector privado através das privatizações. A este propósito, Carrapeto e Fonseca (2005:6) sustentam:

“Sem uma programação teórica definida, o núcleo do *New Public Management* é a combinação dos mecanismos de mercado e de ideias e técnicas de gestão do sector privado, pelo que o *New Public Management* se refere, quer à forma institucional (através de mecanismos de mercado), quer à reforma administrativa (através do melhoramento da gestão, tendo como objetivos fundamentais a redução da despesa pública, o reforço da responsabilidade e a satisfação do consumidor) (Carrapeto e Fonseca, 2005:6).

O papel do *New Public Management* alterou-se significativamente ao longo do tempo desviando-se da sua vocação inicial passando a privilegiar os indicadores de desempenho, a medição da qualidade e a avaliação, isto é, transformando-se em *performance management* (Boivard e Loffler, 2001). O abandono das teses (puras) defendidas pelo *New Public Management* fez surgir novas perspectivas de entre as quais o *reinventing government*. Para Rocha (1997), tratou-se de uma perspectiva eclética que aglutina os conceitos da gestão pela qualidade total, reengenharia e *New Public Management*, rejeitando, contudo, a privatização dos serviços e funções do Estado como principal motor da reforma, como era preconizado pelo movimento *New Public Management*.

Os princípios do *New Public Management* implicam a mudança relativamente à administração pública tradicional em que a atenção agora é voltada para a obtenção dos resultados e para a responsabilidade pessoal dos gestores, defendendo-se uma maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades e a tendência para reduzir as funções governamentais através da privatização e outras formas de contratação, dando lugar à alteração do foco do processo para os resultados, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública, derivando das limitações verificadas no modelo tradicional (Kolthoff, Hubberts e Heuvel, 2006).

O quadro 4 apresenta-nos as diferentes componentes identificadas por Hood (1991) para sintetizar e caracterizar as dimensões de análise que sintetizam e caracterizam as mudanças do *New Public Management*, bem como as mudanças paradigmáticas ao nível da gestão pública.

Quadro 4 - Componentes da Nova Gestão Pública

Doutrina	Significado	Justificação
1. Gestão Profissional	O gestor público com liberdade para gerir	A responsabilização implica gestores bem identificados
2. Medidas de Desempenho	Definição de objetivos e indicadores de desempenho	Responsabilidade e eficiência
3. Controlo de Resultados	Despesas e recompensas ligadas ao desempenho	Ênfase nos resultados e não nos processos
4. Fragmentação das Unidades Públicas	Criação de unidades mais flexíveis e descentralizadas	Ganhos de eficiência, proliferação do <i>Contracting out</i>
5. Competição no Sector Público	Liberalização do mercado de uso de contratos	Competição faz baixar custos
6. Instrumentos de Gestão Privada	Liberdade de contratação e do sistema de punição e recompensas	Melhor gestão e aproveitamento das oportunidades do mercado
7. Disciplina na Gestão	Corte nos custos; aumento de produtividade	Necessidade de “fazer mais com menos”

Fonte: Adaptado de Hood (2001)

The New Public Management protagoniza a descentralização do poder decisório pelas unidades públicas, transferindo o poder para os gestores de cada unidade administrativa e cessando as relações de dependência hierárquica entre os diversos níveis da Administração Pública. O controlo burocrático cede o seu lugar a novos sistemas de auditorias (Hood, James, Jones, Scott & Travers, 1998). Reestruturam-se os processos e lógicas de funcionamento, redefinindo-se os objetivos estratégicos em prol de uma maior preocupação pela satisfação dos seus clientes e promotores (Denhardt & Denhardt, 2000:550). O *New Public Management* produz também alterações ao nível dos processos

de financiamento, de orçamentação, da transparência e responsabilização dos atos da Administração Pública.

Na comparação entre o *New Public Management* e o modelo de gestão da administração profissional (sinónimo de burocracia, hierarquia e controlo), o *New Public Management* mostra-se sempre superior (Denhardt & Denhardt, 2000:550). O quadro 5 faz uma comparação dos modelos de gestão pública em causa.

A adoção do *New Public Management* trouxe consigo mudança de valores, mudança de estruturas organizacionais, uma definição de papéis e a introdução de novos atores, bem como uma nova cultura de gestão (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew, 1996:3).

Quadro 5 - A comparação dos modelos de gestão pública

Dimensões	Modelo Burocrático	<i>New Public Management</i>
Fundamentos epistemológicos	Ciência Política	Teoria Económica
Modelo do Homem	Homem Administrativo	Homem Económico, baseado no interesse pessoal
Conceção de interesse público	Definido por opção política e substanciado legalmente	Representa a agregação de interesses individuais
Perante quem respondem os gestores públicos	Políticos/Superiores Hierárquicos	Clientes
Meios de atingir os objetivos políticos	Produtor de bens e serviços	Promotor de bens e serviços
Meios de responsabilização e controlo	Controlo Hierárquico	Mecanismos de mercado, baseado em contratos
Poder discricionário	Limitado à lei	Amplio poder de ação autónoma
Estrutura organizacional assumida	Autoridade flui de cima para baixo	Descentralização do poder por unidade organizacionais
Motivação dos Gestores Públicos	Salário e benefícios inerentes à função pública	Espírito empreendedor e autorrealização

Fonte: Adaptado de Denhardt & Denhardt (2000)

De acordo com Pollitt (1990), referido por Gomes (2007), o sector público é levado a importar modelos e práticas do sector privado, de forma a compensar o seu défice de legitimidade em nome da eficácia e do mercado, sem deixar de responder ao crescimento em demasia do Governo, que se tornou muito dispendioso e limitativo da iniciativa individual. Ora, nos modelos gestionários as organizações públicas tendem a ser vistas como organizações privadas sendo que, nesta perspetiva, os cidadãos são vistos essencialmente como clientes. Como clientes, podem escolher entre serviços públicos e privados; como clientes reclamam por melhores serviços, daí a preocupação em melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos.

Segundo esta abordagem, existe a consciência que os cidadãos podem contribuir para uma administração pública mais recetiva e amiga do cidadão muito antes do fim da cadeia, quando a política é implementada e eles adquirem o mero papel de consumidores (quadro 2). A passagem do modelo tradicional para o modelo de gestão dá-se devido à ineficiência do modelo burocrático que se revelou inflexível e inadequado à gestão pública moderna. Verifica-se a necessidade de utilizar novos sistemas de informação, avaliação e controlo de gestão, pois a hierarquia e o formalismo utilizado na Administração Pública não permitem a adaptação necessária à nova situação económica. É fundamental eliminar a rigidez da Administração Pública para que esta possa adaptar-se com facilidade aos novos desafios originados pela globalização (Gomes *et al*, 2007:19-20).

Quadro 6 - Modelo administrativo tradicional vs novo modelo de gestão

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estável	Dinâmico
Documentado	Medido
Funcionários Especialistas	Funcionários Flexíveis
Controlo e Autoridade	Delegação e Responsabilidade
Equidade	Eficácia e Eficiência
Continuidade	<i>Responsiveness</i>
Orientação para o <i>Input</i>	Orientação para o <i>output/outcome</i>

Fonte: Gomes *et al* (2007:20), adaptado de Raine e Wilson (1995)

Apesar das limitações deste tipo de esquematização e da simplificação que lhe está necessariamente associada, esta distinção entre os dois paradigmas contribui para um melhor entendimento sobre a forma como o potencial de mudança de governo eletrónico poderá repercutir-se nas estruturas da Administração Pública. Do confronto entre os dois paradigmas é possível verificar que, relativamente às suas congéneres tradicionais, as burocracias da era do governo eletrónico terão de evoluir no sentido de uma maior rapidez e flexibilidade nos procedimentos, de uma diminuição dos tempos de resposta às solicitações que lhes são colocadas e de um acréscimo de autonomia e versatilidade dos seus funcionários. Igualmente importante será a capacidade para receber *feedback* e efetuar os necessários ajustamentos em tempo útil sendo que, neste aspeto, assume particular importância a gestão da informação e da comunicação por parte da Administração Pública (Alves e Moreira, 2004:15).

Todavia, muitos dos serviços públicos são difíceis de serem medidos em termos de eficiência e avaliação de desempenho o que torna a aplicação do *New Public Management*, muito complexa.

Convém, no entanto, salientar que não existe um modelo ótimo (“*one-best-way*”) para organizar a Administração Pública. Este é mais um sistema eclético que lida com todas as partes da vida humana e em que a tarefa fundamental é gerir os conflitos e procurar consensos.

São estas contradições, teorias e limitações práticas que levam a partir da década de noventa a pensar reinventar a gestão pública, o que muitos académicos chamam de Governança (Rocha, 2001).

2.2.4 Governança: A reinvenção da Gestão Pública (1995 ...)

Nos modelos gestionários as organizações públicas tendem a ser vistas como organizações privadas. No entanto, tal perspetiva retira a possibilidade de uma participação ativa na definição e implementação de políticas públicas. Foi com naturalidade que, sobretudo na

década de 90, do século XX, tenham emergido as correntes participativas que defendem que as organizações públicas operam num ambiente político e respondem perante cidadãos e não perante clientes. Como bem refere Liegl (1999), existe a consciência que os cidadãos podem contribuir para uma administração pública mais recetiva e amiga dos cidadãos muito antes do fim da cadeia.

Nos anos trinta, do século XX, o vocábulo inglês “*governance*” terá surgido na análise das políticas públicas a propósito da direção das organizações e, em particular, das empresas (Gaudin, 2002).

Para Pierre e Peters (2000) (...) *a new concern for governance has arisen in the Western world*. Esta nova forma de gestão pública conhecida por governança (*governance*), surge, segundo Bovaird e Loffler (2001), num contexto de (...) *corruption and unethical practices in the public sector (...) and partly through the realisation of governments that they were in danger of losing their residual legitimacy, as citizens were widely seen to be losing trust in government in general, as well in their government in particular*.

Estamos assim, em presença de um novo modelo de gestão que, nas palavras de Rocha (2001), revela o reconhecimento das diferenças entre a gestão pública e a gestão empresarial e revela que a burocracia, embora redesenhada para evitar disfunções, irá sobreviver porque é essencial a uma boa gestão pública, possibilitando o controlo e a responsabilidade. Os novos modelos de governança realçam outros valores que não apenas os relacionados com gestão empresarial (eficiência e eficácia), como a legalidade, a legitimidade e a ética. Veja-se, a este respeito, o que afirmam Kooiman e Vliet (1995):

“Interacting public management is a central and indispensable actor in these debates, because in the practice of modern government in the Western world it takes part in the majority of the actual interactions between public and private, between government, its social patterns and citizens individually. (...) in our context of more external orientation for public management in particular the “entrepreneurial role” would need such a more normative, ethical or even moral ”code””. (Kooiman e Vliet, 1995).

Do ponto de vista teórico, a definição de governança não é simples. Qualquer definição que encontremos remete-nos para vários conceitos, mais ou menos articulados entre si. Pode dizer-se que o conceito só pode ser apreendido por sucessivas aproximações exigindo quadros conceituais que tenham em conta a teoria política, a teoria das organizações, a gestão, a economia, a sociologia e a psicologia. No entanto, podemos definir a palavra “governança” como uma expressão comum destinada a descrever um processo político no qual o poder já não está concentrado na poderosa máquina central, residindo em vez disso, num amplo leque de instituições, ao nível governamental e sub-nacional (regional e local) em grupos do sector económico privado, bem como na sociedade civil com as suas organizações não-governamentais e os próprios cidadãos.

Uma das principais contribuições na conceptualização das novas formas de governança é o trabalho de Kooiman e Vliet (1995) *Governance and Public Management*.

Desde então, têm surgido diversas concepções de governança. Segundo Stoker (1998), a governança refere-se à ação, às maneiras ou ao sistema de governar, nos quais as fronteiras entre as organizações dos sectores público e privado se tornaram permeáveis. A governança reconhece a interdependência entre as organizações. A essência da governança sua relação interativa entre e dentro de organizações governamentais e não-governamentais.

Na ciência política, encontramos sucessivas extensões do paradigma inicial, centrado na elaboração de políticas públicas pelo governo e implementação destas pela administração pública (perspetiva *top-down*, vertical e formalizada), fruto dos desenvolvimentos empíricos que se registaram ao longo dos anos. Na prática, o Estado moderno tornou-se mais cooperativo, acolheu as redes e aceitou a integração europeia. Todavia, ainda está por determinar qual o verdadeiro impacto da globalização. Entretanto, e como podemos verificar através do quadro 7, *governance* adquiriu uma nova relevância. Tornou-se num vasto conjunto de relações num mundo de redes. Estas são a principal forma de coordenação das complexas sociedades contemporâneas e tendem a substituir as relações de poder tradicionais assentes na hierarquia.

Quadro 7 - Evolução do conceito de governança

Paradigma fundamental	Elaboração de políticas públicas pelo governo e implementação destas pela administração pública (perspetiva <i>top-down</i>)
1. ^a Extensão	Inclui a perspetiva <i>bottom-up</i> , ou seja, a estrutura sectorial e o comportamento dos destinatários, para evitar resistências e garantir a eficácia das políticas.
2. ^a Extensão	Inclui a formulação e implementação de políticas nos sistemas sociais de autorregulação, nomeadamente, o governo local, o terceiro sector e as entidades independentes, como as ordens profissionais, bem como no interior de redes público-privadas, para ultrapassar falhas de um centro de controlo político hierárquico (<i>modern governance</i>).
3. ^a Extensão	Inclui o efeito das políticas europeias nas estruturas sectoriais internas e no <i>policy-making</i> nacional (a União Europeia como nova estrutura de governação de carácter transnacional e o efeito da transposição de diretivas).
4. ^a Extensão	Inclui o nível europeu de formação de políticas (onde muitos detetam um défice democrático)
5. ^a Extensão	Inclui os processos de <i>input</i> sobre os níveis europeu e nacional e não apenas os resultados (<i>outputs</i>) e impactes (<i>outcomes</i>) da elaboração das políticas.
Nova extensão ou novo paradigma?	Formas de coordenação a um nível global, dissociadas de qualquer tipo de estrutura política de controlo?

Fonte: Adaptado de Mayntz (1998).

A governança introduziu um conjunto de transformações significativas no seio do Estado e nas suas burocracias weberianas. O Estado perdeu parte da sua capacidade para resolver certos problemas, quer devido à retração dos recursos ao seu dispor, quer por atuar organizacionalmente sob uma matriz burocrática e não conseguir produzir bens e serviços de qualidade a baixo custo, mas também devido às externalidades negativas que incutiram uma redução da capacidade de controlo sobre a economia envolvente.

Segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico OCDE (2001) e do Banco Mundial os principais elementos de boa governança serão os seguintes:

- a. A obrigação de dar conta: as administrações públicas são capazes e desejosas de mostrar a relação entre as ações que empreendem e os objetivos precisos convencionados previamente;

- b. A transparência: a ação, as decisões e a tomada de decisões são abertas ao exame dos sectores da administração, do parlamento, da sociedade civil e, por vezes, de autoridades externas;
- c. A eficiência e a eficácia: as administrações públicas comprometem-se a uma produção de qualidade, nomeadamente nos serviços aos cidadãos, e procuram adequar as suas prestações à intenção dos responsáveis da ação pública;
- d. A recetividade: as autoridades públicas têm os meios e a flexibilidade necessárias para responder rapidamente à evolução da sociedade, tomam em consideração as expectativas da sociedade civil quando definem o interesse geral e estão disponíveis a fazer o exame crítico do papel do Estado;
- e. A prospetiva: as autoridades públicas estão disponíveis e na realidade observada, bem como estabelecer políticas que tenham em consideração a evolução dos custos e das mudanças previsíveis (demográficas, económicas, ambientais, por exemplo);
- f. A primazia do direito: as autoridades públicas fazem aplicar as leis, a regulamentação e os códigos, em total igualdade e transparência.

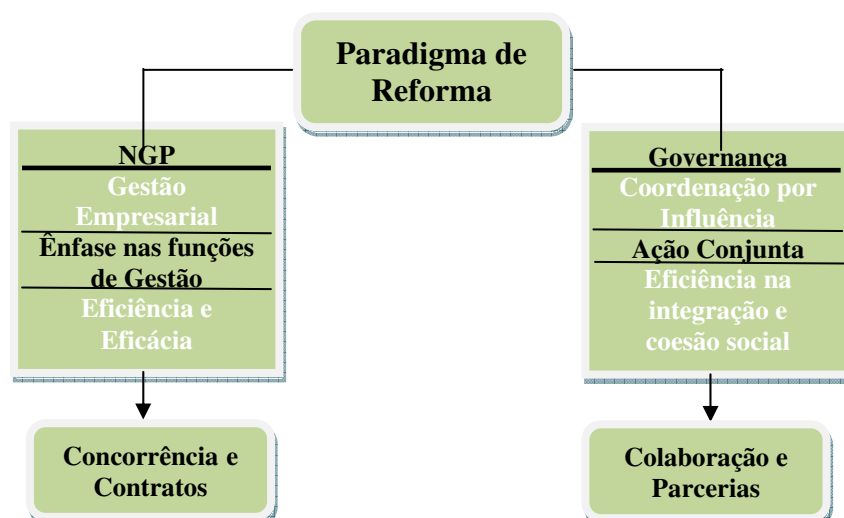
A emergência das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) teve um profundo impacto sobre o desenvolvimento da governança em rede. As TIC's substituíram dois elementos básicos de produção – o trabalho e o capital pela informação e o conhecimento, pela primeira vez em dois séculos.

Nas sociedades modernas, a governança para atingir as mudanças desejadas requer que os governos não atuem por si sós mas, pelo contrário, de forma concertada com outros governos, com cidadãos, com especialistas e atendendo a interesses setoriais. As questões ambientais constituem um exemplo repetido destes processos complexos de governança. Esta requer, muitas vezes, uma mistura de ação local e global; uma intervenção sobre matérias de poupança de energia ou de reciclagem necessita de apoio ativo das empresas, de grupos cívicos e dos cidadãos de uma forma geral. A política moderna implica a governança em rede.

Para Cardoso (1998) substitui-se uma lógica hierárquica tradicional por uma comunicação horizontal que favorece estratégias de colaboração entre organizações possibilitando uma maior descentralização ao nível das decisões, isto é, as redes são os atores que estão mutuamente dependentes para alcançar objetivos, nomeadamente, a mediação e coordenação inter-organizacional da formação política. Ruivo (2000:36) salienta que o conceito de rede como qualificativo de um determinado paradigma de gestão pública, central ou local, ilustra a cadeia de relações sociais ou, dito de outro modo “o sistema de afinidades mais ou menos duráveis fundado em interesses de qualquer forma comuns” que influencia e determina a atividade do governo numa sociedade democrática e multipolar.

A introdução da discussão relativa ao novo conceito de governança em rede está associada entre outros, aos trabalhos de Kickert (1997), Kooiman e Van Vliet (1993), Rhodes (1997;2000), Klijn e Koppenjan (2000). Desta forma, o conceito de governança através da criação de *networks* pode ser entendido como uma alternativa aos tradicionais métodos de governança por autoridade e competição, usando uma abordagem de colaboração, de partilha de informação e recursos de ação conjunta e concertada (Considine & Lewis, 2003; Mossberg, 2007; Rhodes, 1997).

Quadro 8 - Paradigmas da Reforma



Fonte: Elaboração Própria

Na ótica de Bovaird e Loffler (2001), a lógica de atuação das duas abordagens é claramente diferente. A Nova Gestão Pública é uma ação focalizada, concentrada e individual, enquanto a abordagem de governança é mais abrangente, procurando construir soluções que envolvam a comunidade⁷.

2.3 Governança aplicada ao caso de Oliveira de Azeméis

A revisão literária efetuada leva-nos a constatar que os municípios, mais do que receber fundos têm que adotar, impreterivelmente políticas focalizadas na promoção da eficiência, e concebidas concretamente em função das especificidades e potencialidades municipais.

A questão da governança e competitividade reflete-se no facto de os *stakeholders* públicos e a sua forma de organização se revelarem fundamentais, essencialmente no tocante aos mecanismos de democracia representativa, aos processos de institucionalização de consenso, ou defesa e prossecução de interesses coletivos específicos, proactivos e de substituição de políticas públicas tradicionais por novas políticas, abertas à imaginação criativa.

Boa governança obriga à existência de uma liderança espacial própria, que promova obrigatoriamente o seu território (no nosso caso o conjunto das freguesias que compõem o município de Oliveira de Azeméis) a sua população, aptidões, vantagens comparativas, valores e essa participação alargada, capaz de legitimar as opções políticas e garantir os interesses sociais prevalecentes.

⁷ As diferenças são de tal forma evidentes, que podem facilmente ser exemplificadas. Desta forma, os autores usam o caso do serviço de salubridade urbana, no caso da Nova Gestão Pública a atenção recairia na obtenção da solução mais eficiente para a manutenção da limpeza das ruas, isto é, otimizar horários de funcionamento, itinerários de recolha, usar indicadores de desempenho para o pessoal e avaliar a opção de externalização do serviço. No caso da governança, a atitude iria mais no sentido da sensibilização da problemática da preservação ambiental e do tratamento de resíduos urbanos. Neste sentido, a ênfase situar-se-ia em campanhas de consciencialização, a começar pela rede de ensino, acabando no seio de casa empresa e na promoção da disponibilização de estruturas de separação de estruturas de separação de lixo recicláveis, por exemplo.

Devido à existência de freguesias que estão menos desenvolvidas do que outras, não deixa de se exigir, solidariamente, ações adequadas de apoio exterior ao seu desenvolvimento, fundamentalmente na ajuda à dinamização das condições endógenas e da sua população

entrado aqui o Atendimento Sobre Rodas, cujo objetivo principal se prende com um dos pressupostos de boa Governança “...o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (os stakeholders) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras e a comunidade em geral.”⁸

⁸ Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_corporativa#Defini.C3.A7.C3.A3o,
acedido em 24 de setembro de 2013

3 REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA TERRITORIAL AUTÁRQUICA

Após a reinvenção da Gestão Pública, eis que surge em Portugal uma medida governamental que visa uma alteração profunda a nível da reforma do estado, começando por uma reorganização administrativa territorial autárquica. A 28 de janeiro de 2013 é publicada a Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro, que procede à reorganização administrativa do território.

Esta reorganização administrativa das freguesias é estabelecida através da criação de freguesias por agregação ou por alteração dos limites territoriais, de acordo com os princípios, critérios e parâmetros definidos na Lei n.º 22/2012, de 30 de maio.

A Reorganização Administrativa Territorial Autárquica visa os seguintes objetivos:

- Promoção da coesão territorial e do desenvolvimento local;
- Alargamento das atribuições das freguesias e dos correspondentes recursos;
- Aprofundamento da capacidade de intervenção da junta de freguesia;
- Melhoria e desenvolvimento dos serviços públicos de proximidade prestados pelas freguesias às populações;
- Promoção de ganhos de escala, de eficiência e da massa crítica nas autarquias locais;

Tem como princípios orientadores:

- Preservação da identidade histórica, cultural e social das comunidades locais;
- Participação das autarquias locais na concretização da reorganização administrativa dos respetivos territórios;
- Flexibilidade no desenho de soluções concretas de reorganização administrativa territorial autárquica;
- Estímulo à reorganização administrativa do território dos Municípios;

Para a definição deste novo mapa foi tomada em conta a ponderação do elemento demográfico por freguesia, que distribuiu os Municípios por níveis.

Assim temos Municípios de:

- **NÍVEL 1**
 - Municípios com densidade populacional superior a 1000 habitantes por km² e com população igual ou superior a 40 000 habitantes

- **NÍVEL 2**
 - Municípios com densidade populacional superior a 1000 habitantes por km² e com população igual ou inferior a 40000 habitantes, bem como Municípios com densidade populacional entre 100 e 1000 habitantes por km² e com população igual ou superior a 25000 habitantes

- **NÍVEL 3**
 - Municípios com densidade populacional entre 100 e 1000 habitantes por km² e com população inferior a 25 000 habitantes, bem como Municípios com densidade populacional inferior a 100 habitantes por km²

3.1 O caso de Oliveira de Azeméis

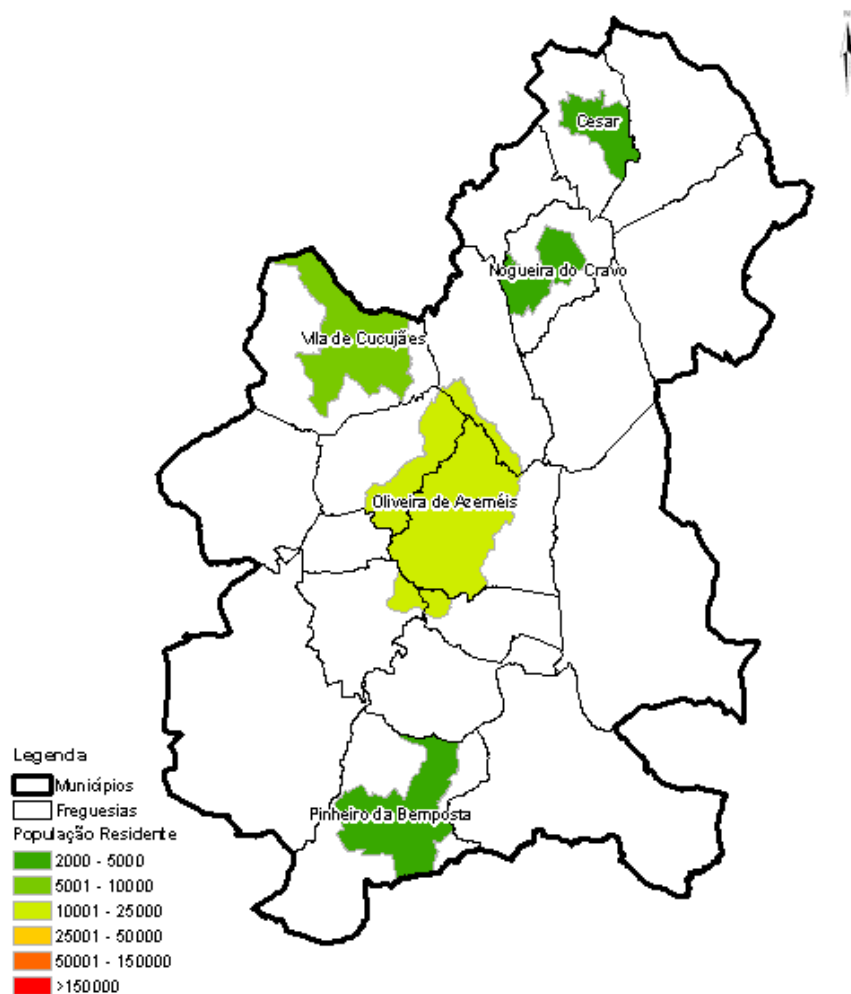
O Município de Oliveira de Azeméis insere-se no **nível 2**, ou seja, Municípios com densidade populacional superior a 1000 habitantes por km² e com população igual ou inferior a 40000 habitantes, bem como Municípios com densidade populacional entre 100 e 1000 habitantes por km² e com população igual ou superior a 25000 habitantes.

Até ao ato eleitoral de 29 de setembro de 2013 Oliveira de Azeméis constitui-se por 19 freguesias. (figura 1)



Fonte: www.ine.pt

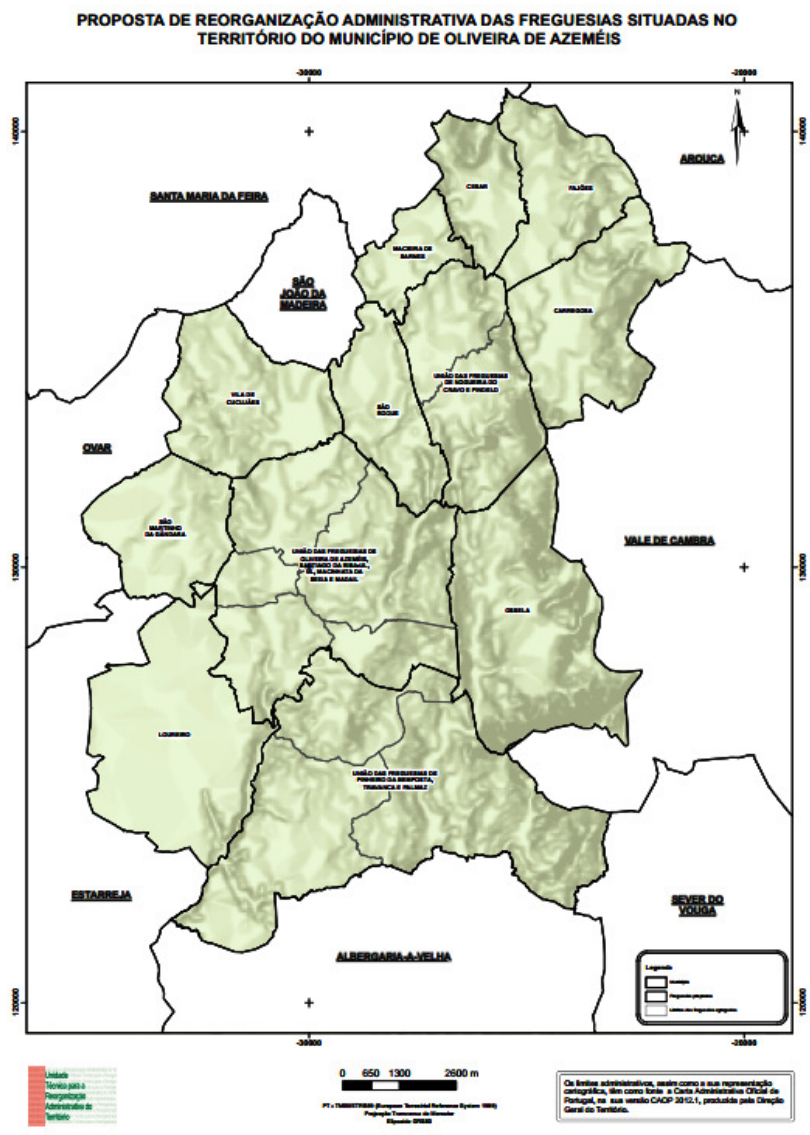
Figura 1 – Mapa de Oliveira de Azeméis



Fonte: http://www.ine.pt/img/rau2012/0113_1.pdf

Figura 2 - Mapa de Oliveira Azeméis – População (a branco população inferior a 2000)

A figura 2 representa o volume de população residente no Município de Oliveira de Azeméis. Pode verificar-se, tal como normalmente ocorre, que a sede de Município é aquela que apresenta maior valor de população residente, seguida de Cucujães, Cesar, Nogueira do Cravo e Pinheiro da Bemposta, devido à sua localização no limite do Município com outros vizinhos e também por serem freguesias com vertente industrial, tornam-se assim uma atração para emprego.



Fonte: www.ine.pt

Figura 3 - Mapa de Oliveira de Azeméis com a Reorganização das Freguesias

A figura 3 representa a situação do Município de Oliveira de Azeméis no período pós-Reorganização Territorial Autárquica.

Oliveira de Azeméis era até aqui constituído por 19 freguesias, Carregosa, Cesar, Fajões, Loureiro, Madail, Macinhata de Seixa, Macieira de Sarnes, Nogueira do Cravo, Ossela, Palmaz, Pindelo, Pinheiro da Bemposta, S. Martinho da Gândara, Santiago de Riba-Ul,

S. Roque, Travanca e Ul. Agora, com a aglomeração de freguesias que a reorganização provocou, passou apenas a possuir 12, conforme a figura 3.

No seguimento desta reorganização aparece a necessidade de ajustar o serviço de atendimento descentralizado prestado pelo Município. Este ajuste será feito, a nível temporal assim como espacial, uma vez que a existência de “sedes de freguesia” irá ficar de acordo com o entendimento que cada presidente de junta, eleito em 29 de setembro de 2013, tiver.

4 METODOLOGIA

A metodologia é considerada como o elemento fundamental num projeto de investigação já que engloba a apresentação dos procedimentos realizada para análise dos dados, isto é, a utilização de um método de abordagem (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo, dialético) e métodos de procedimento (histórico, comparativo, estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista).

Na metodologia insere-se a apresentação das técnicas escolhidas para a recolha de dados (entrevista, questionário ou formulário, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação, testes, análise de conteúdo, história de vida, pesquisa de mercado) e o respetivo trato.

Neste caso concreto temos:

- Estudo de caso;
- Inquérito por questionário.

4.1 Estudo de caso

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é um mecanismo bastante fiável quando o investigador está focalizado num fenómeno específico dentro de uma realidade concreta, assim sendo o investigador pode interrogar a situação com que se depara e realizar uma análise analítica da situação. Também pode, através da utilização desta ferramenta de investigação confrontar a investigação e/ou resultados com teorias semelhantes, ocorrendo assim novas teorias sobre “o caso” analisado e serem colocadas novas questões para qualquer investigação posterior.

Já Bell (1989) refere que a utilização de um estudo de caso é muito mais apropriada quando:

- Investigador trabalha sozinho
- Pouco tempo de investigação

- Realidade abrangente
- Estudar um aspeto concreto

A fim de validar o estudo de caso, é fundamental que o investigador não tenha qualquer intervenção no caso a estudar, passando a relatar a situação tal como lhe surge. (Rodrigo, 2008:3)

Existe uma problemática relativa à generalização ou não dos resultados obtidos num estudo de caso face a realidades iguais ou semelhantes, pois não se pretende que de acordo com os resultados obtidos se possa definir uma população, mas sim generalizar proposições teóricas. Neste mesmo sentido Yin (1994) refere que, dependendo do estudo de caso e dos resultados obtidos, pode-se de alguma forma generalizar os mesmos aplicando-os noutras situações.

Escolheu-se o Município de Oliveira de Azeméis como modelo de estudo pelo fato de ser um Município pioneiro no caminho da Modernização Administrativa. Já em 1999 a Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis foi considerada Caso Exemplar de Modernização Municipal, através de uma acreditação atribuída pela Secretaria de Estado da Administração Local.

Em 2001 recebeu o 1º Premio Nacional de Excelência de Modernização Administrativa Municipal, pela implementação estrutural do Plano de Contabilidade das Autarquias Locais - POCAL e Racionalização Administrativa.

Tal como foi o 1º Município do país com serviços certificados pela APCER norma ISO 9001:2000, em 2003, com a obtenção de certificação de 5 serviços.

Em 2004 recebeu uma Menção Honrosa da Boas Práticas de Modernização Autárquica.

Foi o Município pioneiro na implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - SIADAP (2006).

Em 2008 implementou a gestão documental por *workflow*.

Já em 2012, a Câmara de Oliveira de Azeméis foi distinguida com o Prémio Excelência no trabalho, galardão destinado a reconhecer o investimento realizado ao nível dos recursos humanos pela empresa *Heidrick e Struggles*, em parceria com o jornal Diário Económico e ISCTE *Business School*.

A investigação pretende com esta análise ter uma base devidamente fundamentada para ser apresentada ao executivo camarário no sentido do projeto em causa vir a ser implementado, tendo em acordo as opiniões refletidas nas necessidades da população oliveirense.

Os inquéritos foram distribuídos no 1º trimestre de 2013, para uma população de 68825 indivíduos, num nível de confiança desejado de 90,00% e um erro máximo desejado de 9.15%, retirada uma amostra de 81 inquéritos.

4.2 O Inquérito

O questionário apresentado baseou-se em questões do tipo fechado e, nesse sentido, recorremos à escala de *Likert*, que é definida como uma escala métrica de variáveis para medir os níveis de importância e de concordância com os itens propostos, frequentemente utilizada para medir a natureza qualitativa das mensurações e é normalmente analisada como uma escala ordinal. Destacamos que no presente inquérito não foram colocadas quaisquer questões de tipo aberto.

O universo em análise foram os cidadãos que foram atendidos no Gabinete de Atendimento ao Município – GAM e no GAM sobre rodas em todas as juntas de freguesia do Município de Oliveira de Azeméis.

4.2.1 Enquadramento

Sempre que se cria um inquérito não temos disponíveis métodos padrões para os mesmos, pelo que o investigador deverá analisar o que pretende atingir e construir um à volta da sua questão de partida, pelo que o mesmo demora algum tempo e exige esforço até ser realizado. Daí que o inquérito é um instrumento de investigação que visa recolher informação, através de inquisição de um grupo representativo da população em estudo e ou determinado tema, onde são colocadas uma series de questões que o investigador considera relevante para o seu trabalho, na qual não existe uma interação direta entre ele e os inquiridos, e aqui tem a facilidade de interrogar um vasto número de pessoas num curto espaço de tempo. (Amaro *et al.*, 2004)

4.2.2 Recolha de dados

Como referido, a escolha da amostragem foi do tipo amostra de conveniência, não probabilística de forma acidental, uma vez que se trata de indivíduos que se disponibilizaram a responder ao inquérito aquando da sua deslocação ao Gabinete de Atendimento do Município e GAM sobre rodas, sendo explicitado o objetivo do inquérito, sublinhando-se a importância da veracidade das respostas e foi garantido o seu anonimato.

4.2.3 Questões

Aquando da elaboração das questões tivemos em conta dois fatores, os critérios de elaboração das mesmas e o seu tipo.

Num questionário por inquérito deverá ter-se em conta a linguagem e a forma das questões uma vez que a interação é muito reduzida. Não podem suscitar dúvidas de interpretação para quem está a preencher, por isso o investigador deverá saber qual o nível de habilitações do público em estudo para construção das questões com um texto acessível, não sendo demasiado complexas ou mesmo confusas, além de não utilizar questões ambíguas, isto é, com mais do que um significado.

Neste sentido, as questões devem respeitar 3 princípios básicos (Amaro *et al.*, 2004):

- Princípio clareza – claras, concisas e unívocas;
- Princípio coerência – corresponder à intenção da pergunta;
- Princípio neutralidade – não induzir o inquirido a dar uma determinada resposta logo à partida, mas sim dar liberdade de escolha.

Quando um inquirido pretende medir algo é necessário que o mesmo esteja representado por uma escala. Estas poderão ser de 4 tipos: a escala de *Likert*; VAS (*Visual Analogue Scales*); escala numérica; e escala de *Guttman*. (Amaro *et al.*, 2004)

A escala *Likert* apresenta cinco proposições das quais o inquirido irá selecionar só uma, esta escala é classificada de forma consecutiva, por exemplo de 1 a 5. A escala VAS é similar à *Likert*, diferenciando na sua forma, isto por que é representada por uma linha de 10cm, com definições opostas nas extremidades, onde o inquirido coloca a sua posição perante o que foi questionado. A escala numérica é dividida por intervalos regulares como a anterior. Por sua vez, a escala *Guttman* pretende fazer uma apreciação quantitativa relativamente à atitude do inquirido, já que as repostas são hierarquizadas onde o inquirido concorda com uma das opções. Ele está a concordar com todas as que se encontram numa posição inferior na escala. (Amaro *et al.*, 2004)

4.2.4 Apresentação do inquirido

De seguida, passaremos a fazer uma análise descritiva ao inquirido por questionário, bem como à explicação das variáveis recolhidas e do seu uso nas diferentes hipóteses de trabalho e, para evitar sermos demasiado exaustivos, apresentamos em abstrato o inquirido e remetemos a sua apresentação na íntegra para o anexo I.

O inquérito foi dividido em três secções:

1. Caracterização sociodemográfica;
2. Satisfação;
 - a. Serviços de atendimento ao público
 - b. Serviços prestados
 - c. Comparação ao sector privado
3. Atendimentos a prestar.

As questões elaboradas em cada uma das secções do inquérito variam no seu teor, procurando ir ao encontro do modo de agir de cada interveniente, assim sendo, no **inquérito**, temos:

1. Caracterização sociodemográfica

São colocadas questões relacionadas com o sexo, a idade, habilitações literárias e número de vezes que recorre aos serviços de atendimento por mês (frequência dos serviços).

2. Satisfação

Nesta secção, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem, numa escala de 1 a 5, pela definição direta da resposta, baseado num nível de satisfação em vários campos de atuação com, por exemplo, quanto à qualidade das instalações, quanto à simpatia (quadro 9 e quadro 10). Assim sendo temos:

Quadro 9 - Serviços de atendimento ao público

	<u>Grau satisfação</u>				
	1	2	3	4	5
Serviços de atendimento ao público	Nada satisfeito				Totalmente satisfeito

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10 - Serviços prestados

	<u>Grau satisfação</u>				
	1	2	3	4	5
Serviços prestados	Nada satisfeito				Totalmente satisfeito

Fonte: Elaboração própria

Também foi tido em conta a comparação dos serviços prestados em comparação com o setor privado (quadro 11).

Quadro 11 - Comparação ao sector privado

	<u>Funcionamento</u>				
Comparação ao sector privado	Muito melhor	Melhor	Idêntica	Pior	Muito pior

Fonte: Elaboração própria

3. Atendimentos a prestar.

Neste ponto foi solicitada a classificação por grau de importância de quais os serviços que gostariam de ver prestados pelo GAM sobre rodas (quadro 12), relativamente à, ADSE - Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado, IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, DGAJ – Direção Geral da Administração da Justiça, EDP – Eletricidade de Portugal e Segurança Social.

Quadro 12 – Atendimentos a prestar

	<u>Grau Importância</u>				
Atendimentos a prestar	1 Nada importante	2	3	4	5 Muito importante

Fonte: Elaboração própria

4.3 Associação Municípios das Terras de Santa Maria

Inicialmente constituída em 1985 pelos Municípios de Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, a Associação de Municípios das Terras de Santa Maria (AMTSM) agrega atualmente 5 Municípios após a junção de Vale de Cambra, Arouca e Santa Maria da Feira aos primeiros.

Situado na ala norte do distrito de Aveiro, os 5 Municípios são contíguos entre si e limitam-se pelo rio Douro, a norte, e o rio Vouga, a sul, sendo por isso também conhecidos por Municípios de Entre Douro e Vouga, classificado como NUT III.



Fonte: www.edv.pt

Figura 4 - Municípios entre Douro e Vouga

Com sede na cidade de São João da Madeira, a AMTSM tem como objetivo articular atividades do foro intermunicipal a incidir nas áreas de competência de cada Município. É por isso uma forma de cooperação entre Municípios, no sentido de responder aos problemas que são transversais às populações que os integram.

4.4 Município de Oliveira de Azeméis

4.4.1 Demografia

Recorremos aos dados demográficos processados pelo Instituto Nacional de Estatística – (INE), para caracterizar a população de Oliveira de Azeméis, obtendo os seguintes dados (quadro 13):

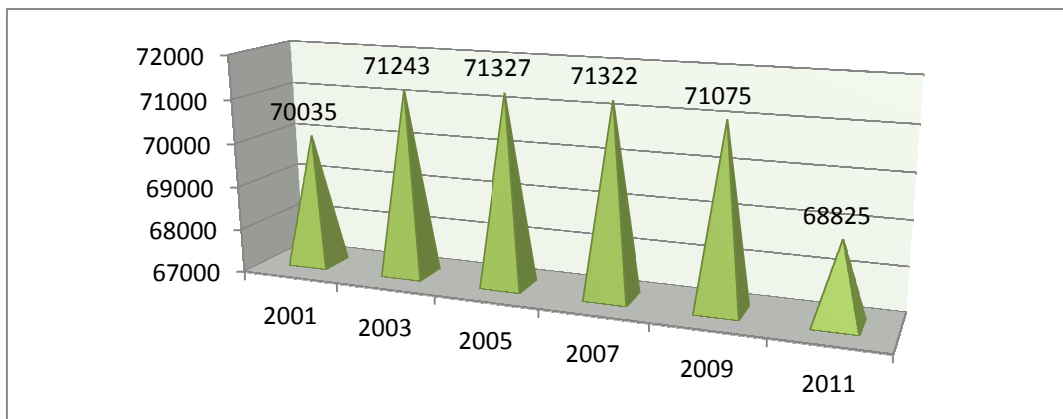
Quadro 13 - Indicadores demográficos do Município de Oliveira de Azeméis

Designação do indicador	Oliveira de Azeméis
Área Total	161.1 Km ²
População residente total, em 2001	70 722
População residente, em 2011	68 825
Densidade em 2001	439.0 hab/km ²
Densidade em 2011	427.2 hab/km ²

Fonte: Anuários Estatísticos de 2001 e Censos 2011

Verificamos que o Município de Oliveira de Azeméis em 2011 apresenta uma população residente de 68 825 habitantes, com uma densidade populacional de 427,2 hab/km². Desde 2005, a população residente tem vindo a diminuir, passando dos 71.327 em 2005 para 68.825 em 2011 (gráfico 1).

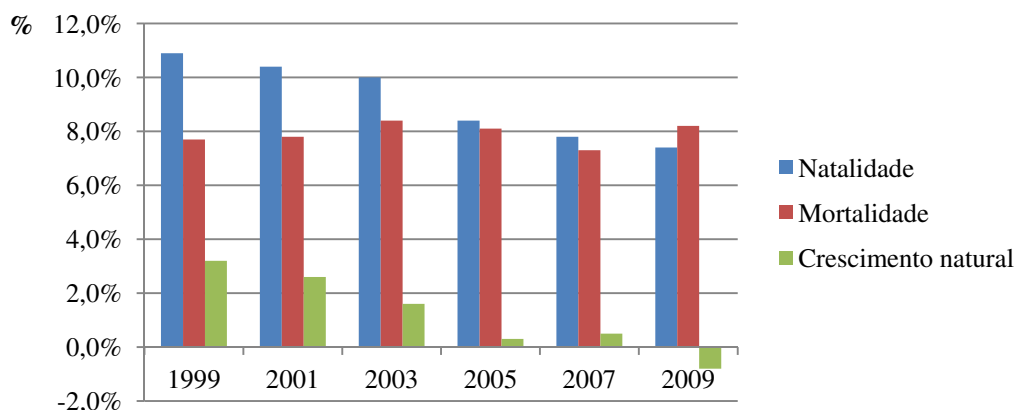
Gráfico 1 - Evolução da população residente no Município de Oliveira de Azeméis, entre 2001 e 2011



Fonte: Anuários Estatísticos de 2001 a 2009 e Censos 2011

A taxa de crescimento natural em Oliveira de Azeméis descreve uma quebra ao longo dos anos, verificando-se em 2009 valores negativos, de -0,8%. Já em 2008 os valores da mortalidade ultrapassaram os valores da natalidade (gráfico 2).

Gráfico 2 - Evolução da natalidade e mortalidade no Município de Oliveira de Azeméis, entre 1999 e 2009



Fonte: Anuários Estatísticos de 1999 a 2009

4.5 Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe (DMAM)

O conteúdo funcional da divisão está publicitado na II Série, n.º 23, em Diário da República através da Deliberação n.º 32420/11, de 02 fevereiro de 2011, artigo 8:

Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe (DMAM)

1 — A Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe dirigida por um Chefe de Divisão, diretamente dependente da direção do Executivo em permanência terá como missão coordenar a rede de atendimento centralizado (Front-Offices), visando uma prestação de serviços eficiente e eficaz, orientada para o cidadão.

2 — São competências funcionais da Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe:

a) Centralizar o atendimento, informar e encaminhar, para os diversos serviços municipais;

b) Atuar de forma eficaz, obtendo junto dos vários serviços municipais as necessárias informações ao célere e adequado esclarecimento das solicitações dos cidadãos;

c) Prosseguir numa ótica de relação inter-serviços, com uma política de simplificação e desburocratização de processos e procedimentos inerentes aos serviços prestados, visando a satisfação das necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos;

d) Promover e implementar políticas e medidas de inovação e de modernização administrativa, visando a diminuição de custos de contexto aos cidadãos, numa perspetiva de “documento na hora”;

e) Desenvolver uma política de qualidade no atendimento presencial, telefónico, descentralizado e eletrónico através de facilitação da relação com o cidadão;

f) Promover mecanismos de atendimento e canais de comunicação, de forma a facilitar a relação de proximidade e de informação entre os órgãos decisores e o cidadão;

g) Promover uma política de parcerias e cooperação institucional, visando assegurar competências externas e de outros entes públicos, numa ótica integrada de atendimento e de satisfação das necessidades dos cidadãos;

- h) Superintender e assegurar o serviço de atendimento telefónico e de Call-Center;*
- i) Assegurar os serviços de receção, atendimento e encaminhamento nas instalações municipais;*
- j) Planear as necessidades inerentes à prossecução da sua missão e competências/atividades funcionais, bem como controlar o orçamento do seu centro de custos/Unidade Orgânica, de acordo com as instruções superiormente traçadas;*
- k) Promover, planear e acompanhar os planos de prevenção de riscos nas suas diferentes vertentes, nas áreas de atuação da Divisão, em estreita colaboração com o Departamento Municipal de Sistemas e de Auditoria Interna Geral;*
- l) Promover a política da qualidade municipal e de melhoria contínua, prosseguindo o princípio de satisfação total do cidadão;*
- m) Efetuar as demais tarefas e procedimentos que forem determinados por lei, regulamento ou despacho/ordem superior.*

3 — Competirá ainda a coordenação dos GAM's descentralizados que sejam criados, na área territorial do Município, por deliberação da Câmara Municipal e Assembleia Municipal, quando se justifique.

4.5.1 Gabinete de Atendimento ao Município

O Gabinete de Atendimento ao Município foi inaugurado em 21 de outubro de 2002, como resposta e acompanhamento à modernização administrativa dos serviços autárquicos procurando centralizar num único local todo o atendimento prestado pelo Município de Oliveira de Azeméis.

A polivalência dos seus trabalhadores e um atendimento personalizado trouxeram uma enorme valia na procura da satisfação dos seus cidadãos.

Em 1 de agosto de 2003, o GAM obteve a certificação de qualidade, pela norma ISO 9001/2000, junto da Associação Portuguesa de Certificação da Qualidade – APCER.

O GAM tem como principais funções (Valente, 2010):

- Centralizar o atendimento, informação e encaminhamento do cidadão para todos os serviços municipais, respondendo eficazmente a todas as suas solicitações;
- Obter junto dos vários serviços municipais as informações necessárias ao rápido e adequado esclarecimento e informação dos cidadãos;
- Prosseguir a simplificação e desburocratização de processos e procedimentos inerentes aos serviços prestados no gabinete, visando a satisfação das necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos;
- Proporcionar a comunicação *on-line* com os cidadãos da CMOA, de forma a contribuir para informações e decisões mais céleres;
- Efetuar os demais procedimentos ou atribuições que foram determinados por lei, regulamento ou despacho/ordem superior.

A Câmara Municipal decidiu apostar numa política de descentralização criando postos de atendimento nas freguesias, tendo em março de 2004 aberto o posto de atendimento na freguesia de Cucujães, um gabinete que se encontra nas instalações da Junta de Freguesia, focalizado numa política de descentralização de serviços, dando um passo na modernização administrativa sendo a primeira a apostar na descentralização de serviços, seguido pelo GAM sobre rodas, que é um serviço de atendimento igual ao GAM e GAM de Cucujães que se desloca a todas as freguesias do Município. Apresentamos de seguida (quadro 14) os fluxos de atendimento dos anos de 2010, 2011 e 2012.

Quadro 14 - Indicadores de procura durante 2010, 2011 e 2012

Indicadores de procura	jan	fev	març	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov.	dez
Atendimentos 2010	4211	4119	4685	4078	4228	4223	4168	4333	4316	3785	3854	3884
Atendimentos 2011	3893	3677	3961	3547	4122	3864	4009	4057	3832	3930	4178	3993
Atendimentos 2012	4476	3250	4396	3870	3851	3740	4256	3865	3602	4116	4032	3813

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados mensais de 2010, 2011 e 2012, podemos concluir que o GAM tem um fluxo médio mensal de 4300 atendimentos.

4.5.2 GAM de Cucujães

Como já referido anteriormente o GAM de Cucujães abriu em março de 2004, e encontra-se a funcionar nas instalações da própria Junta de freguesia, nos seus balcões de *front-office*.

Relativo à sua procura apresentamos dados 2010, 2011 e 2012 (quadro 15).

Quadro 15 - Indicadores de procura durante 2010, 2011 e 2012

Indicadores de procura	jan	fev	març	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Atendimentos 2010	580	670	710	750	798	770	1115	802	903	1007	1104	903
Atendimentos 2011	644	750	753	746	811	752	1030	790	872	912	1001	985
Atendimentos 2012	997	989	1158	1026	970	971	1080	632	977	1121	968	975

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os valores aferido no quadro 15, relativo à procura do GAM em Oliveira de Azeméis, o GAM de Cucujães, tem uma procura bastante significativa.

4.5.3 GAM sobre rodas

O GAM sobre Rodas baseia-se noutra aposta de descentralizar de serviços, iniciado em novembro de 2009. Este serviço procura percorrer o Município com o objetivo de proximidade com as necessidades das populações.



Figura 5 - GAM Sobre Rodas

O GAM sobre Rodas percorre o Município facultando aos munícipes a satisfação das suas necessidades, através de um mais fácil acesso à sua autarquia.

De forma previamente definida desloca-se às 17 freguesias, prestando serviço na sede de cada junta visitada, o mapa das deslocações encontra-se disponível no sítio do Município (<http://www.cm-oaz.pt>) com o seguinte *layout* (figura 6)


 Gabinete de Atendimento ao Município			
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
CARREGOSA	2 – 26	6 – 23	5 – 22
CESAR	3 – 25	7 – 22	6 – 28
FAJÕES	4 – 27	1 – 24	7 – 23
LOUREIRO	5	2	1
MACIEIRA DE SARNES	6	3	2
MACINHATA DA SEDA	9	13	12
MADAIL	10	14	13
NOGUEIRA DO CRAVO	11 – 31	8	14 – 30
OSSELA	12	9	8
PALMAZ	13	10	9
PINDELO	16 – 30	20 – 29	19 – 29
PINHEIRO DA BEMPOSTA	17	21	20
SANTAGO DE RIBA-UL	18	15	21
S. MARTINHO DA GÁNDARA	19	16	15
S. ROQUE	20	17	16
TRAVANCA	23	27	26
UL	24	28	27

Figura 6 - Calendarização do GAM Sobre Rodas relativo ao 1º trimestre 2013

De acordo com os dados recolhidos passamos a apresentar o resumo mensal do número de atendimento prestados (quadro 16):

Quadro 16 - GAM sobre rodas 2010 / 2011 e 2012

2010													
Freguesias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Carregosa				7	11	10	14	6	11	6	11	11	87
César				13	14	8	14	9	8	8	19	10	103
Fajões	7			9	2	18	5	17	4	3	8	6	79
Loureiro	2			2	4	4	0	4	2	3	3	3	27
Madaíl	1			4	2	2	0	0	3	1	0	0	13
Macinhata da Seixa	0			1	1	0	0	0	1	1	0	0	4
Macieira de Sarnes	5			1	7	4	4	1	7	2	0	5	36
Nogueira do Cravo	5			10	8	3	2	4	7	0	5	3	47
Ossela	0			0	3	0	1	2	0	0	0	0	6
Palmaz	1			0	10	1	0	4	4	0	5	0	25
Pindelo	3			10	11	3	2	9	10	3	8	3	62
Pinheiro da Bemposta	4			5	6	2	2	4	0	3	8	6	40
S. Martinho da Gândara	4			2	1	8	1	2	2	3	1	1	25
Santiago Riba Ul	3			4	2	5	3	3	4	1	2	2	29
S. Roque				3	4	2	1	4	1	1	5	1	22
Travanca				3	2	0	7	0	0	1	0	2	15
Ul				0	2	1	2	2	2	0	0	0	9
												Total	629

2011													
Freguesias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Carregosa	13	8	11	11	7	14	4		12	9	13	17	119
César	5	4	3	0	8	10	12		21	10	11	6	90
Fajões	7	8	6	10	4	2	1		15	6	11	11	81
Loureiro	0	0	4	0		0	4		1	2	1	0	12
Madail	1	1	1	2	1	1	1		0	0	0	4	12
Macinhata da Seixa	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1	1
Macieira de Sarnes	9	0	2	2		12	0		3	3	5	4	40
Nogueira do Cravo	4	5	4	12	12	12	8		2	3	3	4	69
Ossela	1	1	0	6	2	4	1		0	0	1	0	16
Palmaz	0	1	6	8	2	0	1		0	1	1	0	20
Pindelo	1	4	3	5	8	4	3		2	6	11	6	53
Pinheiro da Bemposta	1	4	6	6	1	3	0		2	3	0	3	29
S. Martinho da Gândara	0	0	0	1	0	2	4		0	2	1	1	11
Santiago Riba Ul	1	2	0	1	0	2	0		1	2	0	2	11
S. Roque	2	5	6	1	5	5			4	2	5	7	42
Travanca	0	3	0	0	0	2	0		1	0	2		8
Ul	0	0	0	0	1	1	0		0	1	0		3
												Total	617

2012													
Freguesias	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Carregosa	19	22	19	18	22	18	15		4	18	18	8	181
César	13	11	17	2	26	20	14		4	28	26	5	166
Fajões	11	11	12	13	7	18	14		3	16	13	6	124
Loureiro	6	9	0	2	4		6		3	4	7	1	42
Madail	1	0	2	1	0	0	0		0	0	2	2	8
Macinhata da Seixa	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1
Macieira de Sarnes	3	7	7		3	5	12		5	5	16	2	65
Nogueira do Cravo	4	4	7	1	1	4	2		0	2	2		27
Ossela	0	0	4		0	1	0		1	0	0	0	6
Palmaz	1	0	2		0	0	0		0	1	1	1	6
Pindelo	5	2	6	7	5	6	5		7	4		3	50
Pinheiro da Bemposta	1	0	3	2	1	0	1		1	0	1		10
S. Martinho da Gândara	1	3	2	2	0	2	0		2	0	1	0	13
Santiago Riba UI	1	1	2	1	1	1	0		0	1	1		9
S. Roque	8	5	18	12	10	12	8		6	5	1	5	90
Travanca	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0		1
UI	2	0	0	1	2	2	3		0	2	0	0	12
												Total	811

Fonte: Elaboração própria

Pelos dados aferidos, podemos concluir que são as freguesias mais distantes são as que mais procuram este serviço.

Analisando o triénio, verificamos que os primeiros dois anos, refletem um valor total de procura relativamente baixo. No entanto, 2012 tem já um índice de procura substancial, refletindo o mesmo padrão de 2010 e 2011, ou seja, maior procura nas freguesias mais distantes e menos rurais.

O aumento verificado em 2012 vem demonstrar a validade em continuar e reforçar, embora de forma reajustada, a impreteribilidade de continuar com este serviço.

4.5.4 Posto de Atendimento ao Cidadão -PAC

No contexto das ações e projetos conducentes a uma maior aproximação do Estado ao cidadão surgiu em Portugal, a Loja do Cidadão.

Os Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) são postos multisserviços com atendimento personalizado que, em locais de menor densidade populacional, funcionam como extensão das Lojas do Cidadão. Os serviços disponibilizados nos PAC's pretendem responder às necessidades específicas das populações e a serviços fornecidos por entidades centrais, como, por exemplo, revalidação ou substituição da Carta de Condução; pedido de certidões, inscrição em centros de saúde, entre outros., in Portal do Cidadão

Na sua esteira e complementarmente surge esta nova concretização:

Fundamentado pelo interesse em colaborar no lançamento de projetos que contribuam para a Modernização da Administração Pública, foi aceite, de pronto, a proposta do IGLC (Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão) para a instalação de um Posto de Atendimento ao Cidadão nesta autarquia.

O PAC funciona como uma extensão das Lojas do Cidadão, em que, a partir de um ponto único de contacto, personalizado, são fornecidos serviços vários da Administração Pública. Foi o 54º balcão a ser inaugurado pelo IGLC a 27 de Dezembro de 2003.

Estes são os tipos de atendimentos que o PAC realiza:

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

Pedido do Cartão Europeu de Seguro de Doença;

Alteração de dados: Morada ou NIB.

IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres

Carta de Condução: Substituição e Revalidação.

IC – Instituto do Consumidor

Entrega de Reclamações;

Pedido de Informações ao Instituto do Consumidor.

DGRN – Direção Geral dos Registos e Notariado

Pedido de Certidões do Registo Civil (nascimento, casamento ou óbito), do Registo Predial e do Registo Comercial.

DGAJ – Direção Geral da Administração da Justiça

Emissão do Certificado do Registo Criminal Negativo.

EDP – Eletricidade de Portugal

Celebração de contratos novos, alteração de Contratos em vigor, rescisão de contratos, comunicação de leituras e prestação de informações.

4.5.5 Balcão Multisserviços - BMS

O Balcão Multisserviços surge no plano de melhoria da Agência para a Modernização Administrativa - AMA para a Rede Nacional de Serviços de Atendimento prevê a conversão do PAC em BMS – Balcões multisserviços.

O Balcão Multisserviços segue o mesmo conceito dos PAC's, com a vantagem de disponibilizar ao cidadão um leque mais alargado de serviços, assim como acresce novas entidades.

Foi facultada, em 2012, uma formação a cinco trabalhadores do GAM sobre o *software* Balcão Multisserviços e a sinergia entre as plataformas das entidades e o BMS, com os seguintes objetivos:

- Dar a conhecer aos participantes os serviços públicos e privados disponíveis nestes balcões;

- Pretende-se igualmente, dar a conhecer aos participantes o potencial desenvolvimento tecnológico dos serviços eletrónicos da administração pública;
- Dar a conhecer os procedimentos e pressupostos dos diferentes serviços públicos e privados.

Os objetivos gerais da formação pretenderam informar e esclarecer os participantes sobre os principais produtos/serviços disponibilizados pelo Instituto da Segurança Social, I.P. - ISS,IP., nos Balcões Multisserviços. Especificamente pretendeu-se:

- Conhecer os procedimentos a adotar no relacionamento com a Segurança Social;
- Identificar os serviços e produtos da Segurança Social disponibilizados no BMS;
- Conhecer os procedimentos a adotar relativos a esses produtos;
- Conhecer a localização do suporte informativo (guia prático) relativo a esses produtos;
- Identificar e localizar os formulários relativos a esses produtos.

O programa apresentado focalizou-se:

- O atendimento no ISS,IP;
- Atendimento presencial;
- *Contact Center* – Via Segurança Social:
 - Informativo e transacional.
- Sítio da Segurança Social:
 - Informativo e Segurança Social Direta.
- Serviços disponibilizados pelo ISS,IP:
 - Ação Social;
 - Pensões e complementos;
 - Prestações de desemprego;
 - Prestações familiares;
 - Cartão Europeu de Saúde e Doença;
 - Instruções e procedimentos na receção dos formulários.

No seguinte quadro 17, são ilustradas de forma clara as alterações significativas que uma BMS importa para os anteriores PAC's.

Quadro 17 - PAC vs BMS

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

	Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença	Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença
	Segurança Social Direta	N/D
	Renovação do do Cartão Europeu do Seguro de Doença	N/D
	Pedido de Subsídio por Assistência a Netos	N/D
	Pedido de Declaração de Situação Contributiva – não aplicação de sanções	N/D
IMTT	Alteração de morada toponímica na carta de condução	Alteração de morada toponímica na carta de condução
	Alteração de morada na carta de condução	Alteração de morada na carta de condução
	Alteração de nome na carta de condução	Alteração de nome na carta de condução
	Alteração de nome e morada na Carta de Condução	Alteração de nome e morada na Carta de Condução
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos+ alteração de morada	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos+ alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos + alteração de morada	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos + alteração de morada
	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos	Revalidação da carta de condução por caducidade para - de 70 anos
	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos	Revalidação da carta de condução por caducidade para + de 70 anos
	Substituição da carta de condução por mau estado	Substituição da carta de condução por mau estado
	Substituição da carta de condução por alteração das restrições	Substituição da carta de condução por alteração das restrições
	Revalidação das guias de substituição da carta de condução	Revalidação das guias de substituição da carta de condução
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) - 70 anos	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) - 70 anos
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos + alteração de morada	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos + alteração de morada
	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) - 70 anos + alteração de morada	Revalidação de licença de condução (ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) - 70 anos + alteração de morada
	Substituição de Licença de Condução de ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos	Substituição de Licença de Condução de ciclomotores, de motociclos de cilindrada não superior a 50 cm ³ e de veículos agrícolas) + 70 anos

	Alteração de morada na licença de condução - 70 anos	Alteração de morada na licença de condução - 70 anos
	Alteração de morada na licença de condução + 70 anos	Alteração de morada na licença de condução + 70 anos
	Retificação administrativa	Retificação administrativa
CGA	Requerimento de Pensão de Sobrevivência	N/D
	Reembolso das Despesas de Funeral	N/D
	Pedido de Subsídio por Morte	N/D
	Requerimento para Pagamento de Quotas de Subscritores na situação de Licença sem Vencimento e Situações equiparadas	N/D
	Requerimento de Subsídio de Funeral	N/D
	Requerimento de Subsídio por Assistência de Terceira Pessoa e de Subsídio Mensal Vitalício	N/D
	Requerimento de Aposentação de Ex-Subscritor	N/D
	Alteração de Dados Pessoais	N/D
	Requerimento de Contagem de Tempo de Ex-Subscritor	N/D
PC	Serviço de Alteração de Morada	Serviço de Alteração de Morada
	Pedido de Certidões de Registo Civil, Predial e Comercial	Pedido de Certidões de Registo Civil, Predial e Comercial
	Confirmação da alteração de morada	Confirmação da alteração de morada
DGC	Receção de Reclamações	Receção de Reclamações
	Pedidos de Informação.	Pedidos de Informação.
ACP	Pedido de 2ª Via de Cartão de Sócio ACP com ou sem Alterações	N/D
	Alteração de Dados de Cartão de Sócio ACP	N/D
ARS	Venda de impressos 921 para carta de condução	N/D
	Venda de impressos 922 para carta de condução	N/D
DGAJ	Registo Criminal para Cidadãos Nacionais	Registo Criminal para Cidadãos Nacionais
	Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros	Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros
	Emissão de Certificados de Contumácia	Emissão de Certificados de Contumácia
EDP	Celebração de Novo Contrato	Celebração de Novo Contrato
	Alteração de Contrato	Alteração de Contrato
	Rescisão de Contrato	Rescisão de Contrato
	Comunicação de Leituras	Comunicação de Leituras
	Informações sobre Tarifa Social	Informações sobre Tarifa Social

Fonte: Elaboração própria

4.5.6 Atendimento On-Line

Este serviço foi outra aposta por parte do Município na descentralização dos seus serviços de atendimento e aproximação ao munícipe, neste caso através de um serviço de conversa eletrónica, entre o trabalhador e cidadão. Esta funcionalidade passou a estar disponível a partir de setembro de 2009, ocorrendo testes e ações de formação para os utilizadores, estando operacional desde 2010.

Desde 01 de janeiro de 2010 a 31 dezembro de 2011, estão registadas 360 conversas, o que demonstra uma procura não muito acentuada, mas uma real procura destes novos serviços e tecnologias (quadro 18).

Quadro 18 - Registo de Conversações *on-line*

Data	Conversações	Mensagens do operador	Mensagens do visitante
Total:	360	1381	1429

Fonte: Elaboração própria

Comparando os valores com o ano de 2012 (quadro 19), verifica-se um aumento da procura deste serviço com 540 conversações, face aos dados anteriormente apresentado.

Quadro 19 - Registo de Conversações *on-line* 2012

Data	Conversações	Mensagens do operador	Mensagens do visitante
Total:	540	3066	2741

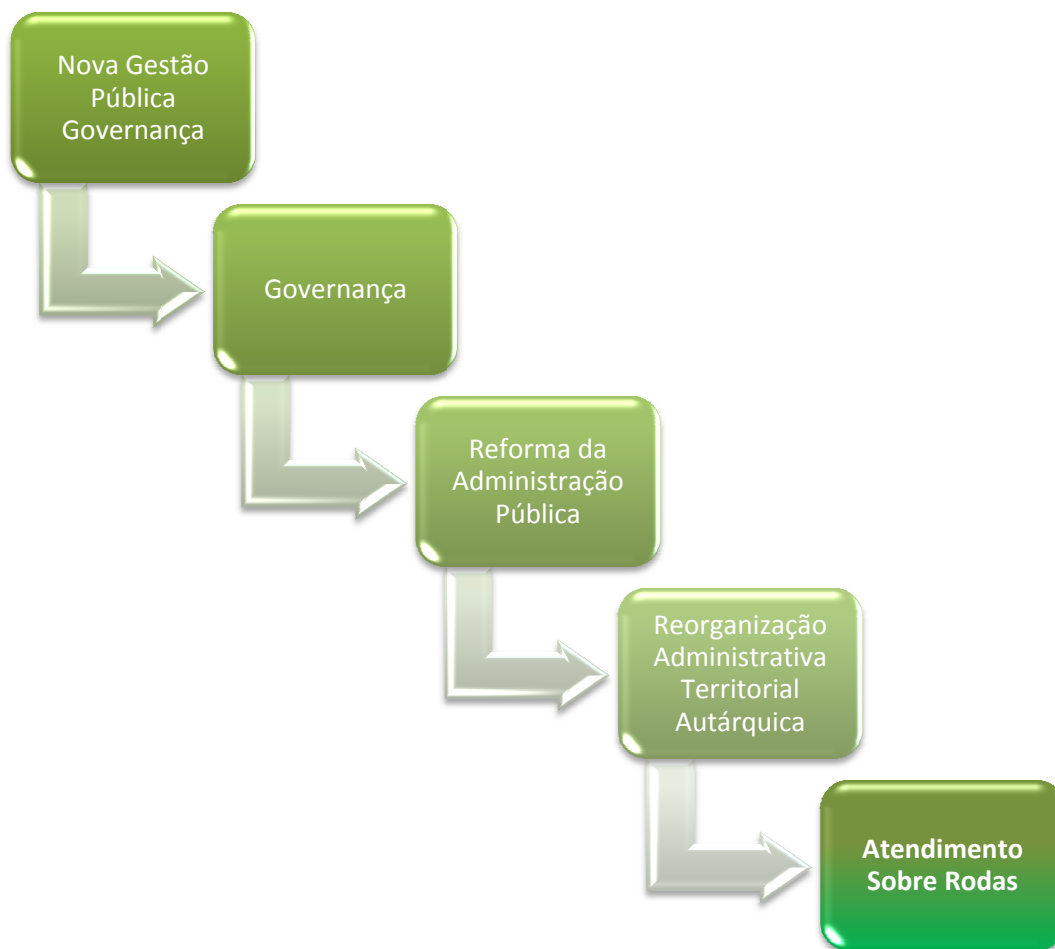
Fonte: Elaboração própria

4.6 Atendimento Sobre Rodas, uma consequência da nova gestão pública

A prossecução de uma política de qualidade e de total satisfação das necessidades do munícipe, levaram a que uma liderança forte e inovadora do executivo camarário, procurasse a implementação de políticas e consequentes medidas de melhoria da prestação do serviço de atendimento, a todos os seus cidadãos. Independentemente da sua localização espacial dentro do Município.

Uma destas políticas traduziu-se no atendimento sobre rodas. Com a RATA este mesmo executivo sentiu agora necessidade de adaptar e complementar este serviço perante esta nova realidade espacial.

O projeto aqui apresentado traz-nos a versão 2.0 de um atendimento sobre rodas num processo de interligação de tomada de decisão com os diferentes atores e de procura de uma melhoria continua mantendo assim o Município de Oliveira de Azeméis numa posição pioneira e vanguardista a nível nacional.



Fonte: Elaboração própria

Figura 7 - Atendimento Sobre Rodas uma consequência da nova gestão pública

Esta figura 7 representa a conclusão do encadeamento iniciado com a reinvenção da nova gestão pública culminado com o caso concreto de uma política de atuação do Município de Oliveira de Azeméis.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

5.1 Métodos de análise e tratamento de dados

Os dados manuseados neste trabalho foram recolhidos pessoalmente, tendo o inquérito sido distribuído no primeiro trimestre de 2013. Os dados entraram por digitação (inquéritos em papel), e foram analisados com recurso ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 17.0 for Windows.

Assim, o tratamento iniciou-se com a análise descritiva para certificar as diferenças nas frequências para algumas variáveis, calculando-se as percentagens.

Vamos efetuar o teste de fiabilidade recorrendo a vários itens, de cada dimensão, e verificar se seguem ou não uma distribuição normal nos dois inquéritos.

Para Moreira (2004) o questionário possui uma boa fiabilidade quando os resultados fornecidos por ele são precisos ou fiáveis, ou seja, quando variam relativamente pouco de uma ocasião ou contexto para outro. Para Moreira (2004) e Hill e Hill (2005), os métodos para analisar a fiabilidade do questionário podem ser do tipo *alpha de Cronbach* e apresentam a seguinte escala de avaliação: acima de 0,9 é considerado excelente; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; entre 0,7 e 0,8 é considerado razoável; entre 0,6 e 0,7 é considerado fraco; e abaixo de 0,6 é considerado inaceitável.

Neste caso, vamos utilizar o *alpha de Cronbach* para analisar a fiabilidade do questionário, uma vez que é o método mais utilizado nas revistas científicas da especialidade (John e Benet-Martinez, 2000) in Fernandes (2007). Assim, procedeu-se ao estudo *alpha de Cronbach* ao questionário e obteve-se um *alpha* de 0,900 (tabela 29), o que é considerado excelente (Pestana e Gageiro, 2003); (Hill e Hill, 2005).

Quadro 20 – Teste da fiabilidade ao inquérito

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	31

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, podemos afirmar que este questionário possui um bom nível de consistência interna para a nossa escala com esta amostra específica (quadro 20).

5.2 Apresentação e discussão dos resultados

Neste ponto é nossa intenção apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos, de maneira a conseguir responder à questão colocada e que constituiu o nosso objetivo: implementação de um serviço de atendimento descentralizado e plurifacetado nas freguesias do Município de Oliveira de Azeméis, no período pós-Reorganização Administrativa Territorial Autárquica

Iniciamos este trabalho fazendo uma análise descritiva do inquérito, para caracterizar genericamente a amostra dos inquiridos. Depois, faremos uma análise fatorial das componentes principais, que constitui uma técnica estatística que permite evidenciar a estrutura das relações entre as variáveis e identificar os traços principais. É um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, ou seja, é simplesmente reduzir o número de variáveis a um conjunto mais fácil de se interpretar (Aaker, *et al.*, 2001).

5.2.1 Inquérito

5.2.1.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 81 indivíduos, que responderam ao inquérito. Como podemos verificar no gráfico 3, 61,7 % dos inquiridos são homens e 38,3% são mulheres.

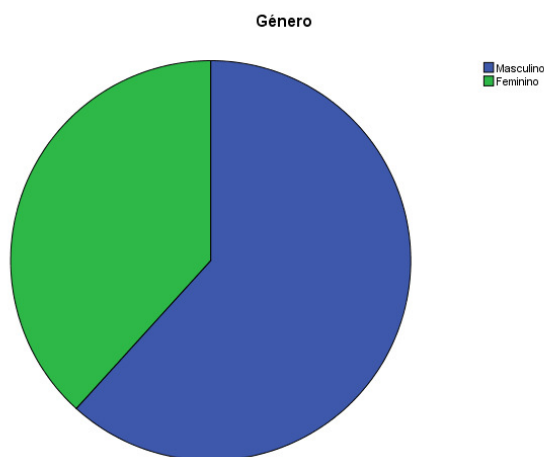


Gráfico 3 - Amostra por género

Já relativamente à sua idade obtivemos os seguintes dados (gráfico 4):

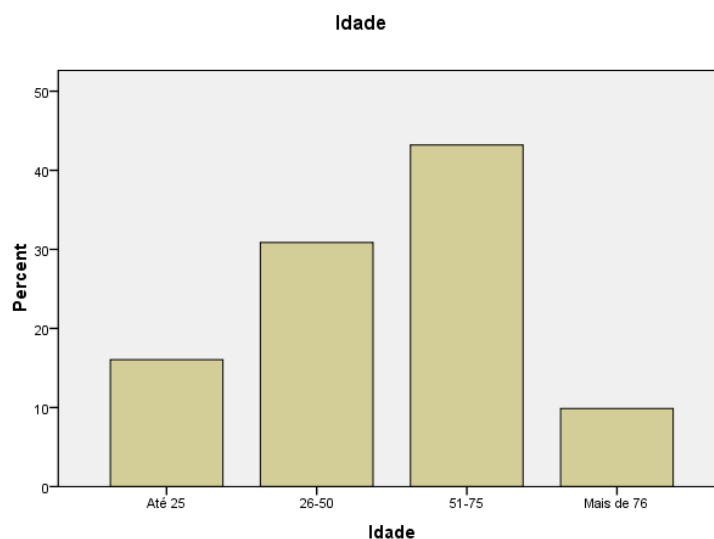


Gráfico 4 - Idades

Sendo que 16,0 % dos indivíduos têm menos de vinte e cinco anos, 30,9 % têm entre vinte e seis anos e os cinquenta anos, entre os cinquenta e um anos e os setenta e cinco anos temos 43,2% dos indivíduos, e 9,9% têm mais de setenta e seis anos. (gráfico 4).

No quadro 21 temos o nível de habilitações literárias dos indivíduos, assim sendo, verificamos que 9,9% dos inquiridos não possui qualquer tipo de escolaridade, 48,10% possui o ensino básico, ao passo que 28,4% possui o ensino secundário, e 13,6% possui o ensino superior.

Quadro 21 - Habilitações literárias

HABILITAÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sem escolaridade	8	9,9
Ensino básico	39	48,1
Ensino secundário	23	28,4
Ensino superior	11	13,6
TOTAL	81	100,0

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez no quadro 22 e a nível número de vezes que recorrem aos serviços de atendimento por mês, temos:

Quadro 22 – Numero de atendimentos

Nº POR MÊS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Até 5 atendimentos	28	34,6
De 6 a 10 atendimentos	18	22,2
Mais de 11 atendimentos	35	43,2
TOTAL	81	100,0

Fonte: Elaboração própria

Neste caso a maior parte dos inquiridos são aqueles que se deslocam a atendimento com bastante frequência (mais de 11 atendimentos), com 43,2%, seguidos dos cidadãos inquiridos com atendimentos inferiores a 5 atendimento, conforme os dados apresentados.

5.2.1.2 Satisfação com as áreas de atuação

Com o intuito de avaliar a satisfação dos inquiridos relativamente aos serviços prestados, temos assim um conjunto de questões conducentes a essa mesma avaliação. A escala utilizada para medir esse valor foi de 1 a 5. Neste sentido, e de forma a proceder a uma análise simples dos resultados, procuramos uma valorização média atribuída nas respostas.

No campo da satisfação ao nível dos serviços prestados ao público (quadro 23), só no serviço *on-line* é que os inquiridos deram nota 1 (nada satisfeito), em contrapartida todos os serviços prestados tiveram uma classificação de 5 (totalmente satisfeito). A média na totalidade das questões colocadas foi de 3,83. Isto é um MUITO SATISFEITO pelo serviço prestado até ao momento.

Quadro 23 – Atendimento ao público

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Instalações	2	5	3,96	0,813
Simpatia	2	5	3,95	0,820
Rapidez	2	5	3,84	0,798
Competência e profissionalismo	2	5	4,04	0,941
Clareza / transparência informação	2	5	3,94	0,796
Simplificação do processo	2	5	3,67	0,806
Horários	2	5	3,52	0,808
Serviços <i>on-line</i>	1	5	3,73	0,922

Fonte: Elaboração própria

Vamos também destacar que das variáveis em análise foi a da competência e profissionalismo no serviço de atendimento que obteve uma classificação superior.

Relativamente à satisfação ao nível dos serviços prestados pelo Município, obtivemos uma média de classificação de 3,49. Assim sendo os serviços prestados encontra-se num patamar satisfatório. Em que se destaca o atendimento virtual (*on-line*), com a classificação mais elevada de todas as variáveis em análise. (quadro 24)

Quadro 24 – Serviços Prestados

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Serviços <i>on-line</i>	1	5	3,54	1,037
Serviços Loja do Cidadão	1	5	3,48	1,001
Serviços <i>Call Center</i>	1	5	3,48	0,882
Serviço Atendimento GAM Rodas	1	5	3,47	0,823

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão para comparação do sector público e privado, o critério de avaliação que foi colocado aos inquiridos variou entre muito melhor e muito pior, o que se repercutiu na atribuição de valores de 1 a muito melhor, e a 5 a muito pior, neste sentido temos que a média das respostas obtida foi de 2, correspondendo a MELHOR. (quadro 25).

Quadro 25 – Comparação entre sector público e privado

VARÁVEIS			Média	Desvio Padrão
Público vs Privado	1	5	2,00	0,894

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.3 Atendimento a prestar

Inquirimos os indivíduos sobre o grau de importância de quais serviços gostariam de vir a ser prestados pelo GAM sobre rodas, sendo facultado aos cidadãos, uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a nada importante e 5 a muito importante, obtivemos a seguinte informação (quadro 26):

Quadro 26 - Média serviços a prestar - IMTT

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IMTT				
Revalidação da carta de condução	3	5	4,53	0,709
Alteração de dados da carta	3	5	4,67	0,612
Revalidação de licenças	3	5	4,46	0,633

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, e de acordo com o quadro 26, temos uma média de 4,5 dos inquiridos que se consideram muito importante a implementação desse serviço nos prestados pelo GAM sobre rodas, onde o valor mínimo atribuído nessa mesma classificação foi de 3 valores. Dos serviços disponibilizados aquele que se destacou foi a alteração de dados da carta de condução, no entanto e relativamente às outras questões o nível de importância foi muito semelhante.

Quadro 27 - Média serviços a prestar – EDP

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
EDP				
Novo contrato	3	5	4,32	0,819
Alteração do contrato	1	5	4,30	0,980
Rescisão do contrato	1	5	4,22	1,025
Leituras	2	5	4,59	0,803

Fonte: Elaboração própria

Pelo dados obtidos o quadro 27, e relativamente aos serviços a vierem a ser prestados no âmbito da EDP, temos uma média de 4,35 de inquiridos que se consideram importante a implementação desse serviço nos prestados pelo GAM sobre rodas, onde o valor máximo atribuído nessa mesma classificação foi à comunicação de leituras.

Quadro 28 - Média serviços a prestar – DGAJ

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
DGAJ				
Registo Criminal - Nacional	1	5	2,79	0,832
Registo Criminal - Estrangeiro	1	5	3,06	1,017
Certificados de contumácia	1	5	2,96	1,156

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos serviços da DGAJ, e de acordo com o quadro 28, temos uma média de 2,93 dos inquiridos sobre a implementação desse serviço nos prestados pelo GAM sobre rodas, em que houve uma equidade das resposta obtidas.

Quadro 29 - Média serviços a prestar – ADSE

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ADSE				
Pedido cartão europeu de saúde	2	5	3,35	0,911
Renovação cartão europeu de saúde	2	5	3,26	0,787
Alteração de dados	1	5	3,17	0,959
Declaração de IRS	2	5	3,99	0,942

Fonte: Elaboração própria

Tal como nos serviços da DGAJ, os resultados face aos serviços da ADSE, destacam-se pela equidade das respostas obtidas com uma média de 3,44 em que se destaca a obtenção por parte deste serviço do documento para a declaração de IRS (quadro 29).

Quadro 30 - Média serviços a prestar – Segurança social

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Segurança social				
Pensão de velhice	2	5	4,32	0,834
Subsídio de doença	1	5	3,86	1,126
Alteração de morada	1	5	3,86	1,126
Pedido cartão europeu saúde	1	5	3,59	0,919

Fonte: Elaboração própria

Já sobre os serviços disponibilizados no âmbito da segurança social e de acordo com o quadro 30, obtemos uma média de 3,90 dos inquiridos que consideram importante a implementação desse serviço nos prestados pelo GAM sobre rodas, em que se destaca o pedido de pensão de velhice.

5.3 Diferenças de médias

Neste ponto pretendemos testar as diferenças de médias das áreas de atuação, nos serviços de atendimento, nos serviços prestados pelo Município, na comparação entre o sector público e privado e os outros atendimentos a virem a ser prestados, de acordo com a caracterização da amostra (quadro 31).

Quadro 31 - Médias do inquérito

VARIÁVEIS	GÉNERO		ESCALÃO				HABILITAÇÕES LITERÁRIAS				ATENDIMENTOS		
	Masculino	Feminino	< 25	26-50	51-75	> 76	Sem escolaridade	Ensino Básico	Ensino secundário	Ensino Superior	Até 5	De 6 a 10	Mais 10
Instalações	4,02	3,87	3,54	3,96	4,00	4,50	3,50	4,15	3,70	4,18	3,82	3,61	4,26
Simpatia	4,06	3,77	3,31	4,04	4,00	4,50	3,50	4,15	3,78	3,91	3,82	3,72	4,17
Rapidez	3,94	3,68	3,31	3,68	4,00	4,50	3,50	4,15	3,48	3,73	3,75	3,50	4,09
Competência	4,30	3,61	3,85	4,04	4,00	4,05	3,50	4,15	3,78	4,55	3,96	3,72	4,26
Clareza	3,98	3,87	3,54	3,88	4,00	4,50	3,50	4,15	3,70	4,0	3,82	3,61	4,20
Simplificação	3,70	3,61	3,23	3,80	3,77	3,50	2,50	3,95	3,61	3,64	3,68	3,50	3,74
Horários	3,42	3,68	3,23	3,32	3,77	3,50	2,50	3,95	3,35	3,09	3,5	3,5	3,54
Serviços on-line	3,84	3,55	3,23	3,96	3,80	3,5	2,50	3,97	3,70	3,86	3,68	3,61	3,83
Atend. on-line	3,32	3,90	4,31	3,88	3,09	3,25	2,00	3,36	4,00	4,36	3,25	4,00	3,54
Loja Cidadão	3,28	3,81	4,31	3,68	3,09	3,25	2,00	3,36	3,87	4,18	3,25	3,83	3,49
Call Center	3,16	4,00	3,69	4,00	3,09	3,25	2,00	3,36	4,13	3,64	2,96	4,17	3,54
GAM Rodas	3,10	3,90	4,00	3,80	3,09	3,25	2,00	3,36	4,00	3,82	3,11	4,17	3,40
AP vs Privado	2,20	1,97	2,46	2,32	1,66	1,75	3,00	1,41	2,39	2,55	2,07	2,39	1,74
IMTT – rev. carta	4,54	4,52	3,46	4,64	4,91	4,25	4,6	4,85	4,70	4,18	4,43	4,06	4,86
IMTT – Alt. carta	4,76	4,52	4,08	4,60	4,91	4,75	5,00	4,85	4,17	4,82	4,64	4,06	5,00
IMTT – rev. licença	4,42	4,52	3,77	4,56	4,69	4,25	4,50	4,64	4,17	4,36	4,50	4,06	4,64

EDP - Contrato	4,52	4,00	4,54	4,68	4,00	4,25	5,00	3,87	4,52	5,00	4,71	4,50	3,91
EDP – Alteração	4,32	4,26	4,54	4,28	4,23	4,25	5,00	4,08	4,17	4,82	4,64	4,06	4,14
EDP – Rescisão	4,20	4,26	4,54	4,2	4,11	4,25	3,5	4,28	4,17	4,64	4,21	4,06	4,31
EDP – Leituras	4,64	4,52	4,54	4,60	4,57	4,75	3,50	4,85	4,52	4,64	4,21	4,50	4,94
	GÉNERO		ESCALÃO				HABILITAÇÕES LITERÁRIAS				ATENDIMENTOS		
VARIÁVEIS	Masculino	Feminino	< 25	26-50	51-75	> 76	Sem escolaridade	Ensino Básico	Ensino secundário	Ensino Superior	Até 5	De 6 a 10	Mais 10
DGAJ – R. Criminal Nacional	2,70	2,94	2,77	2,88	2,74	2,75	2,50	2,79	2,78	3,00	2,82	3,11	2,60
DGAJ – Registo criminal estrangeiro	3,14	2,94	2,77	2,96	3,31	2,75	4,00	3,00	2,78	3,18	3,25	3,11	2,89
DGAJ – Certificados Contumácia	2,66	3,45	2,77	2,96	3,09	2,75	2,00	3,21	2,78	3,18	2,68	3,11	3,11
ADSE – Cartão Europeu Saúde	3,18	3,61	3,00	2,88	3,89	3,00	3,00	3,79	2,70	3,36	3,25	3,00	3,60
ADSE – Renovação Cartão Saúde	3,20	3,35	3,00	2,92	3,66	3,00	3,00	3,59	2,70	3,45	3,25	3,00	3,40
ADSE – Alteração Dados	2,98	3,48	3,00	2,64	3,66	3,00	3,00	3,59	2,52	3,18	3,25	2,78	3,31
ADSE – Declaração IRS	4,11	3,74	3,69	3,24	4,46	4,75	5,00	4,33	3,26	3,55	3,54	3,72	4,49
Segurança social – Pensão Velhice	4,50	4,03	3,54	3,76	4,91	4,75	5,00	4,39	3,39	4,09	4,11	3,72	4,80
Segurança social – Subsídio doença	3,88	3,84	3,54	3,56	4,00	4,75	3,00	4,38	3,13	4,18	3,54	3,39	4,37
Segurança social – Alteração morada	3,88	3,84	3,54	3,56	4,00	4,75	3,00	4,38	3,13	4,18	3,54	3,39	4,37
Segurança social – Cartão europeu saúde	3,56	3,65	3,54	3,48	3,77	3,25	2,00	4,03	3,22	4,00	3,54	3,50	3,69

Fonte: Elaboração própria

A análise ao quadro 31 será feita pelo grupo de questões colocadas aos inquiridos.

Nesse sentido em relação às questões relativas ao nível de satisfação face os serviços de atendimento ao público é no escalão de maiores de 76 anos que obtemos um maior impacto positivo de satisfação, destacando a simpatia, as instalações e a rapidez. Destaca-se também o grupo de pessoas com ensino básico nas questões de simplificação de procedimentos, a nível de horários disponibilizados. Importante também referir que o grupo de inquiridos com ensino superior valorizou significativamente a competência dos trabalhadores. De um modo geral este grupo de questões encontra-se num patamar de satisfação de MUITO SATISFEITO

Já em relação à classificação de serviços prestados pelo Município existe uma discrepância de valores no grupo de habitações literárias. No entanto os inquiridos encontram-se SATISFEITO de modo geral em relação a todas as questões colocadas. Sendo o serviço *on-line* valorizado pelo grupo com ensino superior. Os serviços da loja do cidadão pelos inquiridos com menos de 25 anos. Valorizam mais o GAM sobre rodas e *call center* os inquiridos que são atendidos entre 6 a 10 vezes por mês, maioritariamente com o ensino secundários e do sexo feminino.

Face à questão de comparação da relação do sector público com o sector privado no tratamento dado ao cidadão, a classificação mais elevada de MUITO MELHOR é dada pelos inquiridos do ensino básico. Em contrapartida a classificação mais baixa foi dada por aqueles que possuem ensino superior.

De seguida avançamos para a análise dos resultados relativos aos serviços que consideram mais importante a ser prestado pelo GAM sobre rodas.

Neste sentido e no grupo do IMTT, destaca-se a importância de revalidação de carta no grupo de inquiridos com o ensino básico e na alteração de carta e revalidação de licença nos inquiridos com idade compreendida entre os 51 e 75 anos, destacamos que é nestas

idades que atualmente se fazem as renovações e alterações das cartas pelo que compreende-se a muita importância dada a estas questões.

Tal como no IMTT as questões do grupo da EDP, têm um nível de importância altíssimo refletido na classificação atribuída, em todas as questões colocadas (contractos, alterações a contratos, rescisão de contratos e comunicação de leituras), e por todos os grupos de intervenientes.

O grupo de questões da DGAJ foi aqueles em que o nível de médias ficou mais baixo, no entanto destacamos a importância dada pelos inquiridos com ensino superior no pedido de registo criminal e nos certificados de contumácia pelo género feminino.

A questão da ADSE também foi de certa forma desvalorizada no inquérito face a outros grupos com o da EDP ou IMTT, talvez devido ao seu regime de beneficiários no entanto são os inquiridos com idades compreendidas entre os 51 e 75 anos que mais valorizam a implementação deste serviço no GAM sobre rodas.

No mesmo sentido são os inquiridos com idades compreendidas entre os 51 e 75 anos que mais valorizam a implementação dos serviços da Segurança Social no GAM sobre rodas, juntamente com aqueles que possuem o ensino básico. Com uma classificação global de IMPORTANTE.

5.3.1 Frequências – satisfação

A seguir vão constar as frequências registadas nas diversas áreas de atuação da satisfação .

No quadro 32, são apresentados os valores de frequência e respetiva percentagem dos vários serviços de atendimentos.

Quadro 32 - Frequências – Serviços de atendimentos

VARÁVEIS	%	Nada Satisfeito	Pouco Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Instalações	Frequência	---	6	10	46	19
	%	--	7,4	12,3	56,8	23,5
Simpatia	Frequência	--	6	11	45	19
	%	--	7,4	13,6	55,6	23,5
Rapidez	Frequência	--	6	15	46	14
	%	--	7,4	18,5	56,8	17,3
Competência	Frequência	---	6	16	28	31
	%	--	7,4	19,8	34,6	38,3
Clareza	Frequência	---	6	10	48	17
	%	---	7,4	12,3	59,3	21,0
Simplificação	Frequência	---	6	26	38	11
	%	---	7,4	32,1	46,9	13,6
Horários	Frequência	---	8	31	34	8
	%	---	9,9	38,3	42,0	9,9
Serviços on-line	Frequência	2	4	24	35	16
	%	2,5	4,9	29,6	43,2	19,8

Fonte: Elaboração própria

Dos dados obtidos, conforme o quadro 32, e de acordo com o rol de variáveis, destaca-se a competência, como a mais valorizada a nível de satisfação por parte dos inquiridos.

De uma forma geral os inquiridos encontram-se MUITO SATISFEITOS, com os serviços de atendimento, uma vez que esse grupo foi o que mais se destacou a nível de classificação da satisfação.

A rapidez e clareza na informação foram as variáveis com melhor classificação.

Quadro 33 - Frequências – Serviços prestados pelo Município

VARÁVEIS	%	Nada Satisfeito	Pouco Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Atendimento on-line	Frequência	6	--	34	26	15
	%	7,4	--	42,0	32,1	18,5
Loja Cidadão	Frequência	6	--	36	27	12
	%	7,4	--	44,4	33,3	14,8
Call Center	Frequência	4	--	39	29	9
	%	4,9	--	48,1	35,8	11,1
GAM Sobre Rodas	Frequência	4	--	36	36	5
	%	4,9	--	44,4	44,4	6,2

Fonte: Elaboração própria

A nível dos serviços prestados pelo Município, a opinião dos inquiridos é claramente positiva uma vez que as maiorias das questões são classificadas como satisfeito e muito satisfeitos, pelos serviços que o Município presta. No entanto existe, um pequeno grupo que não se encontra nada satisfeito com os serviços. (quadro 33)

Quadro 34 - Frequência – Comparação administração pública vs setor privado

VARÁVEIS		Muito melhor	Melhor	Idêntica	Pior	Muito pior
Comparação administração pública versus setor privado	Frequência	23	43	8	6	1
	%	28,4	53,1	9,9	7,4	1,2

Fonte: Elaboração própria

Na comparação pedida entre o sector publico e privado, e face ao quadro 34, verificado que os inquiridos classificam a relação com o cliente de melhor, com uma maioria de resposta face na ordem do 53,1%.

Quadro 35 - Frequências – Atendimentos a prestar

VARÁVEIS	%	Nada importante	Pouco importante	Importante	Algo Importante	Muito importante
IMTT – Revalidação carta	Frequência	--	--	10	18	53
	%	--	--	12,3	22,2	65,4
IMTT – Alteração carta	Frequência	--	--	6	15	60
	%	--	--	7,4	18,5	74,1
IMTT – Revalidação licença	Frequência	--	--	6	32	43
	%	--	--	7,4	39,5	53,1
EDP - Contrato	Frequência	--	--	18	19	44
	%	--	--	22,2	23,5	54,3
EDP – Alteração	Frequência	2	--	18	13	48
	%	2,5	--	22,2	16,0	59,3
EDP – Rescisão	Frequência	2	4	11	21	43
	%	2,5	4,9	13,6	25,9	53,1
EDP – Leituras	Frequência	--	4	4	13	60
	%	--	4,9	4,9	16,0	74,1
DGAJ – Registo Criminal Nacional	Frequência	7	15	49	8	2
	%	8,6	18,5	60,5	9,9	2,5
DGAJ – Registo criminal estrangeiro	Frequência	7	11	40	16	7
	%	8,6	13,6	49,4	19,8	8,6

DGAJ – Certificados Contumácia	Frequência	11	11	40	8	11
	%	13,6	13,6	49,4	9,9	13,6
ADSE – Cartão Europeu Saúde	Frequência	--	16	29	28	8
	%	--	19,8	35,8	34,6	9,9
ADSE – Renovação Cartão Saúde	Frequência	--	16	29	35	1
	%	--	19,8	35,8	43,2	1,2
ADSE – Alteração Dados	Frequência	2	17	35	19	8
	%	2,5	21,0	43,2	23,5	9,9
ADSE – Declaração IRS	Frequência	--	6	18	28	29
	%	--	7,4	22,2	34,6	35,8
Segurança social – Pensão Velhice	Frequência	--	3	10	26	42
	%	--	3,7	12,3	32,1	51,9
Segurança social – Subsidio doença	Frequência	4	5	18	25	29
	%	4,9	6,2	22,2	30,9	35,8
Segurança social – Alteração morada	Frequência	4	5	18	25	29
	%	4,9	6,2	22,2	30,9	35,8
Segurança social – Cartão europeu saúde	Frequência	4	3	24	41	9
	%	4,9	3,7	29,6	50,6	11,1

Fonte: Elaboração própria

No seguimento do quadro 35, destacamos o sentido positivo dado pelos cidadãos face à lista de serviços que o GAM sobre rodas pode vir a prestar caso sejam implementadas as medidas estruturais necessárias. Dos dados descritos salientamos o forte impacto positivo do grupo de questões tanto do IMTT com da EDP, que são classificados de extrema importância sempre pela maioria dos inquiridos, já que o *front-office* desses serviços cada vez é menor, centralizado em grandes centros urbanos, e os cidadãos sentem essa necessidade de proximidade.

Em relação ao serviço da ADSE, e como não é para todos os cidadãos, nota-se que o seu nível de importância, apesar de positivo, é um patamar abaixo dos serviços disponibilizados pela segurança social, essa sim abrange um maior número de cidadãos.

Já para os serviços da DGAJ e por ser praticado em situações especiais da vida, compreende-se o baixo interesse apesar de também relevante a ser prestado.

6 CONCLUSÕES

6.1 Conclusões Finais

No início do nosso trabalho colocamos a seguinte questão: para que é que quero fazer esta investigação/implementar este projeto?

Após o explanado até ao momento, e de tendo em conta a Reorganização Administrativa Territorial Autárquica e o atendimento descentralizado atual, pretendo com este projeto alcançar duas metas: tornar mais eficazes e eficientes os serviços de atendimento descentralizados do Município de Oliveira de Azeméis (tanto o Gabinete de Atendimento ao Munícipe em Cucujães como o Gabinete de Atendimento ao Munícipe Sobre Rodas), e também facilitar e aproximar estes serviços ao maior número possível de munícipes. Para que estas metas sejam alcançadas é imprescindível que se continue a utilizar os recursos humanos e financeiros existentes.

Ao longo do trabalho foram estabelecidas etapas, cujo cumprimento contribuiu para a validação do mesmo. Obedeceu-se ao cronograma de atuação (ver 1.1), à validação das freguesias em causa (ver 3), à realização da apresentação (anexo II) ao executivo para a sua implementação, à análise dos recursos humanos a ter em conta (ver 4.5.5), os recursos técnicos e financeiros existentes (ver 4.5.3), e finalmente à avaliação das necessidades e satisfação dos munícipes (ver 5).

Relativamente à avaliação das necessidades e satisfação dos munícipes, foi realizado um inquérito por questionário, o qual valida o projeto em si mesmo e do qual destacamos os seguintes resultados:

Relativamente à amostra inquirida, 43,2% tem uma idade compreendida entre os cinquenta e um anos e os setenta e cinco anos, 48,1% possui ensino básico. Desta amostra 43,2% é atendida nos serviços de Atendimento ao Munícipe, mais de 11 vezes por mês.

À questão sobre o nível de satisfação face ao atendimento ao público destaca-se pela positiva a competência e profissionalismo dos trabalhadores, com uma média de 4.04 numa escala de 1 a 5. Em contrapartida, como aspeto negativo temos os horários de atendimento, resultados do quadro 23.

Inquirimos os indivíduos sobre o grau de importância dos serviços que gostariam que passassem a ser prestados pelo GAM sobre rodas, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a nada importante e 5 a muito importante, obtivemos os seguintes resultados:

IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (quadro 26)

- Os serviços apresentados obtiveram uma média de 4,50 o que mais se destacou foi a alteração de dados na carta de condução, com 4,67.

EDP – Eletricidade de Portugal e Segurança Social (quadro 27)

- Média de 4,35 dos serviços apresentados, destacando-se a comunicação de leituras de contador com 4,59.

DGAJ – Direção Geral da Administração da Justiça (quadro 28)

- Obteve uma média de 2,93 semelhante a todos os serviços apresentados.

ADSE - Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado (quadro 29)

- Obteve uma média de 3,44 destacando-se a obtenção da declaração para efeitos de IRS, com 3,99.

Segurança Social (quadro 30)

- Média de 3,90 sendo o que o que mais se destacou, a obtenção de pensão de velhice com 4,32.

Estes dados levam-nos a concluir que os inquiridos sentem necessidade de acesso a estes serviços, pois todos eles foram classificados (em média) como importantes e muito importantes.

6.2 Contributos

De acordo com o objetivo proposto e através de uma futura implementação do projeto aqui exposto, apresentamos qual a melhor forma de rentabilizar o serviço de atendimento descentralizado, com a reformulação da calendarização de deslocações às freguesias.

A nova escala de deslocações é apresentada tendo em conta os índices de procura e os novos serviços que o Gabinete de Atendimento ao Município dispõe com a conversão do Posto de Atendimento ao Cidadão em Balcão Multisserviços.

6.2.1 Nova calendarização

A Reorganização Administrativa Territorial Autárquica (ver 3) em que o Município de Oliveira de Azeméis passou de 19 para 12 freguesias, foi o ponto de partida que motivou o aparecimento de uma nova calendarização.

Outro aspeto relevante foi a formação de colaboradores em serviços de Balcão Multisserviços (ver 4.5.5) passando o Gabinete de Atendimento ao Município a ter 5 colaboradores devidamente formados, possibilitando assim a prestação deste serviço de forma rotativa no atendimento descentralizado.

Para a elaboração desta nova calendarização contribuíram:

- As funções do Gabinete de Atendimento ao Município descritas no ponto 4.5.1;
- Os índices de procura do GAM de Cucujães e GAM Sobre Rodas referidos nos pontos 4.5.2 e 4.5.3, respetivamente;
- As novas atribuições pela conversão do Posto de Atendimento ao Cidadão em Balcão Multisserviços.

Esta nova calendarização visa rentabilizar recursos materiais e humanos existentes, assim como, reforçar (premiando) o atendimento nas freguesias com maior procura.

Segue-se o quadro 36 que mostra a nova calendarização proposta para as deslocações do GAM sobre Rodas.

Quadro 36 - Nova calendarização do GAM Sobre Rodas

	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
Semana A	Cucujães	Macieira Sarnes	Cesar	Fajões	Carregosa
Semana B	Cucujães	S. Roque	Nogueira Cravo / Pindelo	Ossela ou S. Martinho ou Loureiro	Pinheiro Bemposta / Travanca / Palmaz
Semana A	Cucujães	Macieira Sarnes	Cesar	Fajões	Carregosa
Semana B	Cucujães	S. Roque	Nogueira Cravo / Pindelo	Ossela ou S. Martinho ou Loureiro	Pinheiro Bemposta /Travanca / Palmaz

Fonte: Elaboração própria

Procuramos assim, ter dias certos semanalmente para a prestação do atendimento descentralizado nas sedes da junta de freguesia, ter um leque de serviços alargado e em tudo semelhante ao prestado no Gabinete de Atendimento na sede do Município. Com esta nova calendarização também passa a ser possível alargar o leque de serviços e reformular o atendimento descentralizado em Cucujães. (quadro 36)

6.3 Pertinência do projeto

Para que ocorra a validação do projeto foram colocadas inicialmente três questões consideradas pertinentes, e às quais daremos agora resposta.

- De que outra forma é possível prestar este tipo de serviço nas freguesias?
- As freguesias têm capacidade técnica para acolher este tipo de atendimento?
- O Município dispõe de recursos humanos, financeiros e técnicos para possibilitar a prestação deste serviço?

Assim, e considerando os resultados obtidos no nosso inquérito, e em especial os resultados do quadro 31 e quadro 35, é possível responder às três questões de uma forma global.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que está provada a recetividade e valorização da inclusão dos serviços da BMS no atendimento descentralizado.

Após contato com os presidentes de junta de freguesia, definiu-se que a prestação do serviço de atendimento descentralizado continuaria a ser feita na sede das juntas de freguesia, disponibilizando estes os recursos necessários.

6.4 Apresentação do projeto ao executivo do Município Oliveira de Azeméis

Neste ponto insere-se a apresentação feita ao executivo (anexo II), ocorrida a 14 de junho de 2013, na sala reuniões do executivo. Encontravam-se presentes o Sr. Presidente Dr. Herminio Loureiro, e os vereadores Dr. Ricardo Tavares, Dr. Pedro Marques, Dr. Isidro Figueiredo e Dra. Gracinda Leal.

As linhas principais da apresentação passaram por explicar a mais-valia que seria ampliar o leque de serviços prestados, redefinir a calendarização de deslocações, alargar o leque de

serviços prestado à população de Cucujães, e ainda ter um calendário fixo por semana/quinzena para o atendimento descentralizado.

No decorrer da apresentação foram exibidos dados relativos aos índices de procura dos serviços e quais os serviços do Balcão Multisserviços passíveis de disponibilização.

6.5 Limitações à Investigação

Este trabalho de investigação detém algumas limitações, nomeadamente a parte empírica.

A recolha de dados apresentou algumas limitações de exaustividade pois a compilação e tratamento dos mesmos foram morosos. Tornava-se necessário mais tempo disponível, e, sobretudo, mais liberdade de investigação que o exercício da atividade profissional não permitiu e restringiu poderosamente.

A análise dos dados recolhidos no inquérito limitou-se ao tratamento possível, tendo em consideração os objetivos previstos.

Ressalva-se o fato de que o investigador realizou o estudo no serviço onde exerce funções, o que, mais de que uma vantagem, pode tornar-se uma limitação atendendo ao conhecimento que tem sobre o objeto do trabalho. No entanto, e apesar disso, tentámos realizar a investigação com o máximo de rigor e imparcialidade possíveis.

7 BIBLIOGRAFIA

Albrow, M. (2002). *A Sociedade como Diversidade Social: um desenho para a governância na era global. A governância no século XXI*. OCDE e GEPE. Lisboa.

Alcázar, M. B.(2000). *Curso de Ciência de la Administration*. 4.^a e.d. Madrid. Tecnos.

Alves, A. A. e Moreira, J. M. (2004). *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*. Coleção Inovação e Governação nas Autarquias. Porto.

Amaral, D. F. (1996). *Curso de Direito Administrativo*. Vol. I. 2.^a Edição – Reimpressão. Coimbra. Livraria Almedina.

Anderson, J. (1984). *Public Policy-Making*. New York. Rinehart and Wintson.

André, P., Euserik, B., Connor, R. e Croal, P. (2006). *Public Participation International Best Practice Principles. Special Publication Series*. n.º4. Fargo, USA. International Association for Impact Assessment.

Aucoin, P. (1990). *Administrative Reform in Public Management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums*. Governance, vol. 3, n.º 2, pp. 115-137.

Araújo, J. F.(1993). *Tendências das Reforma da Administração Pública na Comunidade Europeia, particularmente, em Portugal*. Braga. Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado.

Araújo, J. F. (2004) *A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade*. Comunicação apresentada no seminário Internacional Luso-Galaico sobre a reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso. Braga.

Araújo, J. F. (2005). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma* (versão electrónica), disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt>.

Bell, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press.

Beresford, A. D. (2003). *Foucault's Theory of Governance and the Deterrence of Internet Fraud*. *Administration and Society*, n.º 35, March 1, pp.82-103.

Blom-Hanse, J. (1997). *A New Institutional Perspective on Policy Networks*. *Public Administration*, n.º 75, pp. 669-693.

Bode, I. (2006). *Co-Governance within Networks and the Non-profit – For – Profit Divide: a cross-cultural perspective on the evolution on domiciliary elderly care*. *Public Management Review*, n.º 8 (4), pp. 551-566.

Boivard, T. e Löffler, E. (2001). *Emerging Trends in Public Management and Governance*. *BBS Teaching and Research Review*. Issue 5.

Bradach, J. & Eccles, R. (1991). *Price, Authority and Trust: from ideal types to plural*. In G. M. Thompson, *Markets, Hierarchies and Networks*. SAGE Publication.

Brandsen, T. e Pestoff, V. (2006). *Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services: an introduction*. *Public Management Review*, n.º 8 (4), pp. 493-502

Cardoso, L. (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3.º Milénio*. 3.^a ed. Lisboa. Editorial Verbo.

Carrapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa. Edições Sílabo.

Carrapeto, C. e Fonseca, F. (2009). *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa: Edições Sílabo

Chevallier, J. (2002). *Science Administrative*". Paris, e.d. Puf, p.63.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Ed. 7.º Edição. Rio de Janeiro. Campus.

Clarke, J. et Newman, J. (1997). *The Managerial State*. London. Sage Publications.

Commaile, J. (1998). *La régulation politique: emergence d'un nouveau régime de connaissance?* in la régulation politique. Paris. L. G. D. J. p.28.

Considine, M., & Lewis, J. (2003). *Bureaucracy Networks or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands and New Zealand*. Public Administration Review, n.º63 (2), pp. 131-140.

Corte-Real, I. (1995). *O Livro da Modernização Administrativa: 1986-1995*. Secretaria de Estado da Modernização Administrativa. Lisboa.

Daft, R. L. (2002). *Organizações. Teoria e projectos*. S. Paulo. Pioneira. Thomson.

Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000). *The New Public Service: serving rather and steering*. Public Administration Review, n.º 60, pp. 549-559.

Dye, T. (1995). *Understanding Public Policy*. Englewood. Cliffs: Prentice-Hall.

Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Ferreira, J. M. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Macgrow-Hill.

Ferris, J. M. & Graddy, E. A. (1997). *New Public Management Theory: lessons from institutional economics and government contracting*. *Advances in International Comparative Management Supplement*, 3. pp. 89-104.

Fimreite, A. & Largreid, p. (2005). *Specialization and Coordination: implication for integration and autonomy in a multi-level system*.

Freeman, R. E. e Reed, D. L. (1984). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*. Vol. 25. 3.^a ed. Spring 83, pp. 88-106.

Gaudin, J. P. (2002). *Porquoi la Governance*. Paris. Passes de Sciences. Po.

Gardin, D. e Roberto, M. (2001). *Why you don't know about making decisions*. Harvard Business Review.

Gomes, A. P. S., Carvalho, J. B. C., Ribeiro, N. A. B. e Nogueira, S. P. S. (2007). *O Balanced Scorecard: aplicado à Administração Pública*. Publisher Team. Lisboa.

Gomes, J. S. (2007). *O Conceito de Interesse Público no Contexto da Gestão Pública Contemporânea* in Juan Mozzicafredo, João Salis Gomes e João S. Baptista (org.). *Interesse Público, Estado e administração*. Celta Editora. Oeiras, pp 200–240.

Hayek, F. (1976). *Law Legislation and Liberty*. Vol. 2. Chicago: University of Chicago Press.

Herculano, A. (1983). *História de Portugal*. Edição crítica dirigida por José Mattoso. Lisboa. Bertrand.

Hood, C. (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. Open University Press. Buckingham.

Hood, C., James, O., James, G., Scott, C. & Travers, T. (1998). *Regulation Inside Government: where new public management meets the audit explosion*. Public Money & Management, n.º 18, pp. 61-69.

INE. (1999). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2001). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2003). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2005). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2007). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2009). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto nacional de Estatística, IP.

INE. (2011). *Censos*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

John, P. (2001). *Local Governance in Western Europe*. Sage Publication. London.

Juillet, L. (2001). *Gouvernance et Société Civile*. Politique et Sociétés. Société Québécoise de Science Politique, n.º20, pp. 2-3.

Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution*. Washington, D.C. Brookings Institution Press.

Kichert, W. (1997). *Public Governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american "managerialismo"*. Public Administration Review, n.º 56 (1), pp. 65-67.

Kikkert, W. & Stillman, R. (1996). *Changing European States; Changing Public Administration*. Public Administration Review. n.º 56 (1), pp. 65-67.

Klijn, E. H., e Koppenjan, J. (2000). *Public Management and Policy Networks*. Public Management, n.º 2, pp. 135-158.

Klijn, E. H., Koppenjan, J. e Termeer, K. (1995). *Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies In Policy Networks*. Public Administration. Vol.73. Outono, pp. 437-454.

Knoke, D. e Kuklinski, J. (1991). *Network analysis: basic concepts* in G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, & J. Mitchell, *Markets, Hierarchies and Networks – The Coordination of Social Life*. SAGE Publication, pp. 173-183.

Kolthoff, E., Hubberts, L. e Leuvel, H. (2006). *The Ethics of New Public Management: is integrity at stake?* Public Administration Quarterly, Winter Edition, 2006, pp 397–436.

Kooiman, J. (ed) (1993). *Modern governance*. Londres. Sage.

Kooiman, J. (1994). *Modern Governance – New Government and Society Interactivity*. Sage. London.

Kooiman, J. e Van Vliet, M. (1993). *Governance and Public Management*, in Eliassen & Kooiman, J., *Managing Public Organisations Lessons from Contemporary European Experience*. London . Sage Publications., pp.46.57.

Kooiman, J. e Van Vliet, M. (1995). *Governance and Public Management*. EGPA.

Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London. Routledge.

Liegl, B. (1999). *The fallacies of new public management – can they still be prevented in the Australian context?*. In: Rouban, L. (ed). *Citizens and the new governance: beyond new public management*. Amesterdão: Ios Press.

Lindblom, C. (1997). *Politics and Markets*. New York. Basic Books.

Lindblom, C. (1980). *The Policy Making Process*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

Lowndes, V. e Skelcher, C. (1998). *The Dynamicis of Multi-organizational Partnerships: an analysis of changing modes of governance*. *Public Administration*, n.º 76, pp. 313-333.

Maillat, D. (1995). *Les milieux innovateurs* in *Sciences Humaines*, hors-série, n.º8 (Fevereiro-Março). p.41.

Madureira, C. e Rodrigues, M. (2006). *A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e gestão*. Vol. 12, n.º 2. pp.153-171.

Martins, A. (2000). *Por uma Administração Pública ao Serviço do Cidadão*. Lisboa. Ed. Instituto Nacional da Administração, pp. 13-17.

Mathiasen, D. (2005). *International Public Management* in: E. Ferlie, L. Lynn & C. Pollit. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford. pp. 643-670.

Mayntz, R. (1998). *New Challenges to Governance Theory* in Jean Moner Chair Paper RSC, n.º 98/50. Disponível na Internet em «<http://www.ine.pt/rsc/Mayntz.htm>», acedido em 25 de Agosto de 2010.

Montalvo, A. R. (2003). *O Processo de Mudança e o Novo Modelo de Gestão Pública Municipal*. Coimbra. Livraria Almedina.

Moreira, J. M. & Alves (2004). *O que é a Escolha Pública. Para uma análise económica e política*. Principia. Cascais.

Moreira, J. M. & Alves, A.A. (2010). *Gestão Pública e Teoria das Burocracias: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da governação pública*. INA Editora. Oeiras.

Mossberg, K. (2007). *The Many Meanings of Governance: How Should We Developed Research and Theory. Paper presented at: a global look at urban and regional governance. The State-Market-Civic Nexus*. Atlanta. Emory University.

Nozick, R. (1974). *Anarchy, State and Utopia*. New York. Basic Books.

OCDE (1996). *Priorité aux Citoyens*, n.º13, pp. 101-102.

OCDE (2001). *Cidadãos Parceiros: Informação, Consulta e Participação Pública na Formulação de Políticas*. Nota de Política, n.º 10. Paris.

Ostrom, V & Ostrom, E. (1971). *Public Choice: a different approach to the study of public administration*. Public Administration Review, pp. 203-216.

Pierre, J. e Peters, G. (2000). *Governance, Politics and the State*. New York. St. Martins Press.

Prentice, S. (2006). *Childcare, Co-Production and the Third Sector in Canada*. Public Management Review, n.º 8 (4), pp. 521-536.

Reis, J. (2007). *A Economia Impuro. O mundo onde é necessário haver instituições e governação* in Estudos Jurídicos e Económicos em homenagem ao Professor Doutor António de Sousa Franco. Coimbra Editora. Coimbra.

Rhodes, R. (1997). *From Marketisation to Diplomacy. It's the mix that matters*. Australian Journal of Public Administration, n.º 26 (2), pp. 40-53.

Rhodes, R. (2000). *Governance and Public Administration* in J. Pierre, Debating Governance. Authority, Steering and Democracy. Oxford. Oxford University Press.

Rocha, J. O. (1991). *Princípios da Gestão Pública*. Lisboa. ed. Presença.

Rocha, J. O. (2000). *Modelos de Gestão Pública* in Revista da Administração Pública Portuguesa. Vol. I, n.º 1, pp. 6-16.

Rocha, J. O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras. Instituto Nacional da Administração.

Rocha, J. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar Editora.

Rocha, J.O. (2009). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. INA Editora. Oeiras.

Rodrigo, Jonas (2008). *Estudo de caso: Fundamentação Teórica*. VestCom Editora, Brasília

Rosavallon, P. (1995). *La crisis del Estado Providencia*. Madrid. Editorial Civitas.

Ruivo, F. (2000). *O Estado Labirintico*. ed. Apontamento. Porto, p. 36.

Schut, W. J. C.; Vrooman P. P. e Beer, P. P. (2003). *The State of the Welfare State*. Review of Income and Wealth Series 49, n.º 1, pp. 135-145.

Sinn, H. W. (1995). *A Theory of the Welfare State*. Scandinavian Journal of Economics, n.º 97 (4), pp. 426-495.

Stoker, G. (1998). *Cinq Propositions por une Théorie de la Gouvernance*, in Revue Internationale des Sciences Sociales, n.º 155, pp. 19-29.

Subtil, José (sem data) *Seminário de metodologia do trabalho científico para prosseguimento de estudos*. Universidade Autónoma de Lisboa

Taylor, F. (1912). *Scientific Management* in the Classics of Public Administration. Ed. Shafritz e Albert Hyde. California. The Dorsey Press.

UN, (2004). *Habitat e Transparência Internacional Fórum Modernizar a Administração Pública* in Revista da Administração Pública. ISSN.0874.9086.

Valente, A. (2011). *Relatório de Actividades Proseguidas e Resultados Obtidos – Município Oliveira Azeméis*.

William, O. & Winter, S. (1993). *The Nature of the Firm: origins, evolution and development*. Oxford University Press, Inc.

Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*, 3rd ed., Sage, Newbury Park.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

8 LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 290-D/99, de 2 de agosto, republicado pelo Decreto-Lei n.º 62/2003, de 3 de abril e alterado pelos Decretos-Lei n.ºs 165/2004, de 6 de julho e 116-A/2006, de 16 de junho

Deliberação n. 3242011, da II Série, n.º 23 de 02 fevereiro de 2011, Artigo 8.º

ISO 9001:2000

Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro

Lei n.º 22/2012, de 30 de maio

Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro

Resolução do Conselho de Ministros n.º 4/211 de 22 de Setembro de 2011

9 ANEXOS

9.1 Anexo I – Inquérito



Inquérito por questionário sobre a implementação de atendimento descentralizado nas freguesias

O presente inquérito faz parte de uma pesquisa no âmbito da realização de Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro. O objetivo é aferir a viabilidade da implementação de atendimento descentralizado nas freguesias do concelho de Oliveira de Azeméis. Os resultados serão tratados de forma anónima e confidencial.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Instruções de preenchimento: Assinale com uma cruz a sua opção

1. **Género:** Masculino Feminino
2. **Idade :** Até 25 Entre 26 e 50 Entre 51 e 75 Mais de 76
3. **Habilitações Literárias:**
Sem escolaridade Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior
4. **Número de vezes que recorre aos serviços de atendimento por mês**
Até 5 atendimentos De 6 a 10 atendimentos Mais de 11 atendimentos

SATISFAÇÃO

1. **No que diz respeito aos serviços de Atendimento ao Público, como avalia os seguintes aspetos (assinale com um X o nível de satisfação).**
(Escala crescente: 1 = nada satisfeito e 5 = totalmente satisfeito)

	1	2	3	4	5
1.1. Instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Simpatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Competência e profissionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Clareza/transparência da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Simplificação do processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Horários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Serviços disponíveis <i>on-line</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. **Como classifica os serviços prestados pelo Município**
(Escala crescente: 1 = nada satisfeito e 5 = totalmente satisfeito)

2.1. O serviço de atendimento on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Os serviços de atendimento da Loja do Cidadão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Os serviços do Call Center (encaminhamento de chamadas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Os serviços de atendimento do GAM sobre rodas, que se desloca a todas as freguesias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. **E comparativamente com o setor privado, diria que a Administração Pública em relação ao apoio ao cliente/cidadão funciona:**

3.1. Muito melhor	<input type="checkbox"/>
3.2. Melhor	<input type="checkbox"/>
3.3. Idêntica	<input type="checkbox"/>
3.4. Pior	<input type="checkbox"/>
3.5. Muito Pior	<input type="checkbox"/>



ATENDIMENTOS A PRESTAR

4. Dos seguintes serviços em grau de importância, quais gostaria de ver serem prestado pelo GAM sobre rodas.

(Escala crescente: 1 = nada importante e 5 = muito importante)

	1	2	3	4	5
4.1. IMTT					
4.1.1. Revalidação da carta de condução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2. Alteração de dados na carta de condução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3. Revalidação de licença de condução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. EDP					
4.2.1. Celebração de Novo Contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.2. Alteração de Contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.3. Rescisão de Contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.4. Comunicação de Leituras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. DGAJ					
4.3.1. Registo Criminal para Cidadãos Nacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.2. Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.3. Emissão de Certificados de Contumácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. ADSE					
4.4.1. Pedido de Cartão Europeu de Seguro de Doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.2. Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.3. Alteração de dados Beneficiário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.4. Emissão de Declaração de IRS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. SEGURANÇA SOCIAL					
4.5.1. Pedido de pensão de Velhice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.2. Pedido de Subsídio de Doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.3. Pedido de Alteração de Morada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.4. Pedido do Cartão Europeu do Seguro de Doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.2 Anexo II – Apresentação

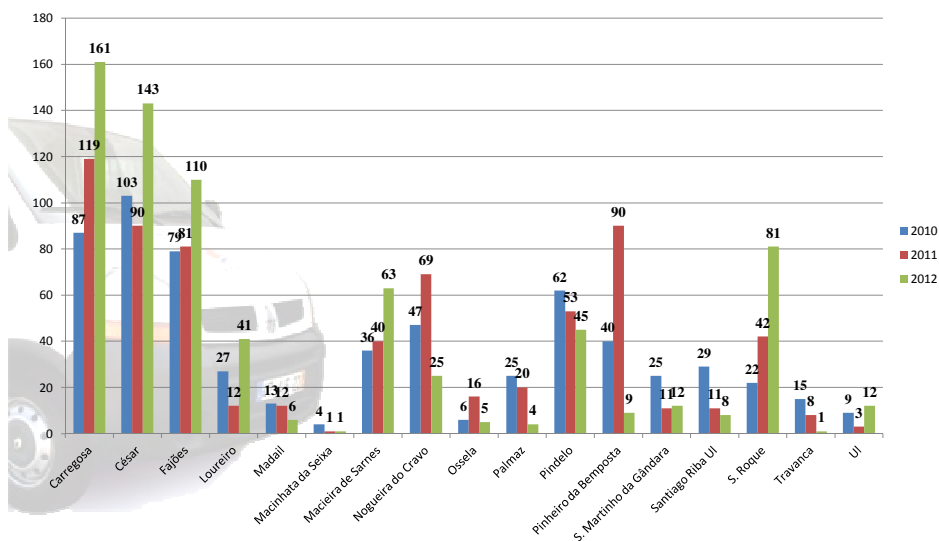


SITUAÇÃO ATUAL



O GAM sobre Rodas percorre o Município de forma calendarizada, facultando a todos os múnicipes o acesso aos serviços do Gabinete de Atendimento ao Múnicipes na sede de cada junta de freguesia.

ATENDIMENTOS: 2010 - 2011 - 2012



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE



PROPOSTA

Ampliar serviços prestados

Redefinir calendarização



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE



SERVIÇOS A PRESTAR

- **GAM** - Manutenção do conceito atual;
- **BMS** - O Balcão Multisserviços, segue o mesmo conceito do PAC, e tem a vantagem de disponibilizar ao cidadão um leque mais alargado de serviços:



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE

NOVA CALENDARIZAÇÃO

2013	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
Semana A	Cucujães	Macieira Sarnes	Cesar	Fajões	Carregosa
Semana B	Cucujães	S. Roque	Nogueira Cravo / Pindelo	Ossela ou S. Martinho ou Loureiro	Pinheiro Bemposta / Travanca / Palmaz
Semana A	Cucujães	Macieira Sarnes	Cesar	Fajões	Carregosa
Semana B	Cucujães	S. Roque	Nogueira Cravo / Pindelo	Ossela ou S. Martinho ou Loureiro	Pinheiro Bemposta / Travanca / Palmaz



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE



JUSTIFICAÇÃO

- Baixo índice de procura em Ossela, Loureiro e S. Martinho

Índices Procura	2010	2011	2012
Ossela	6	16	5
Loureiro	27	12	41
S. Martinho	25	11	12

- Proposta:

- Abolir duas destas freguesias do circuito do GAM sobre rodas, de forma a obter um calendário fixo de deslocação à freguesia por semana ao longo de todo ano 2013.
- Incluir a freguesia de Cucujães no referido circuito que passará a beneficiar também do atendimento em Balcão Multisserviços.



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNICÍPE



VANTAGENS

Rentabilizar recursos materiais e humanos.

Reforçar (premiando) o atendimento nas freguesias com maior afluência.



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNICÍPE



VANTAGENS



Alargar leque de serviços em Cucujães.

Calendário Fixo por semana/quinzena 2013.



DIVISÃO MUNICIPAL DE ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE

