

**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM LEIRIA  
CUSTOMER SATISFACTION IN THE OPERATION OF PUBLIC  
ADMINISTRATION SERVICES IN LEIRIA**

**Carlos Nunes<sup>1</sup>, João Thomaz<sup>2</sup>, Eulália Santos<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ISLA-Leiria, CEG-IST/UL, <sup>2</sup>ISLA-Leiria; ISLA-Santarém; Amplified Creations, Lda, CIDMA/UA,  
<sup>3</sup>ISLA-Santarém; ISLA-Leiria

[carlosmsonunes@gmail.com](mailto:carlosmsonunes@gmail.com); [joao.thomaz@tecnico.ulisboa.pt](mailto:joao.thomaz@tecnico.ulisboa.pt); [eulalia.santos@sapo.pt](mailto:eulalia.santos@sapo.pt)

**Resumo**

Este artigo aborda a investigação produzida sobre a satisfação do cliente interno e externo da Administração Pública. Para o estudo empírico foi efetuada uma consistente revisão de literatura na qual foram elaborados dois questionários, um para cada tipo de cliente, aplicados em instituições públicas de Leiria, onde constam as variáveis: qualidade dos serviços, satisfação, motivação e competências e atributos. Verificou-se que a motivação influencia positivamente a satisfação do cliente interno, com a motivação a conduzir a esse aumento. As competências e atributos influenciam positivamente a satisfação do cliente interno, ou seja, contribuem para o aumento da satisfação, assim como, a motivação do cliente, contribuindo para o aumento da motivação. Relativamente ao cliente externo, verificou-se que a qualidade dos serviços influencia positivamente a satisfação do cliente, isto é, a melhoria da qualidade dos serviços conduz a um aumento da satisfação.

**Palavras-chave:** Administração Pública, satisfação, motivação, qualidade dos serviços, competências e atributos.

**Abstract**

This article addresses the research produced on the internal and external customer satisfaction of the Public Administration. For the empirical study, a consistent literature review was carried out in which two questionnaires, one for each type of client, applied to public institutions in Leiria, where the following variables were included: service quality, satisfaction, motivation and competencies and attributes. It was verified that the motivation positively influences internal customer satisfaction, with the motivation leading this increase. The competencies and attributes positively influence the internal customer satisfaction, that is, they contribute to the increase of satisfaction, as well as, the motivation of the client, contributing to the increase of the motivation. Regarding the external customer, it was verified that the quality of services positively influences customer satisfaction, that is, the improvement of the quality of services leads to an increase in satisfaction.

**Keywords:** Public Administration, satisfaction, motivation, quality of services, competencies and attributes.

**1. INTRODUÇÃO**

O fundamento das Instituições do Estado é responder às necessidades da população, inerentes ao serviço prestado, pois, de acordo com a Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, a finalidade do funcionário público é servir o Estado e ir sempre ao encontro da melhor resposta a dar ao cliente. Para que tal se verifique, este tem que reunir as condições essenciais para dar uma boa imagem da Instituição que representa, nomeadamente a

nível de formação/competências e ambiente laboral. Tal facto deverá ser aferido pelo chefe/diretor, nomeadamente no que respeita à motivação inculcada, de modo a que este se sinta bem, sendo um fator preponderante para melhor servir o cliente.

Caetano (1977) caracteriza Administração Pública como sendo um conjunto de pessoas jurídicas, as instituições sob a alçada do Estado, que se encontram dispostas através de serviços e órgãos que, através de meios humanos e materiais adequados, devidamente ordenados no seio de cada instituição permitem aos seus órgãos desempenhar as funções que lhes são atribuídas. A sua principal função é a prestação de bens ou serviços à comunidade, apelada de serviço público ou de utilidade pública, e que se destinam a satisfazer as necessidades de uma comunidade ou indivíduo.

Sarmiento e Silva (2006) referem que devido às exigências dos clientes e dos agentes económicos, a Administração Pública teve a necessidade de moldar os seus valores e a sua estratégia de servidor público, de modo a ir ao encontro da realidade económica, social e cultural dos cidadãos. De acordo com os artigos 266º a 271º da Constituição da República Portuguesa (2006), o fundamento da Administração Pública é defender o interesse público, os direitos e interesses dos clientes. Aos agentes do Estado compete respeitar e atuar consoante a Lei, no sentido de respeitar todos os clientes, de acordo com os princípios da igualdade, proporcionalidade, justiça, imparcialidade e boa-fé. Devem igualmente racionalizar os recursos, tendo em conta que estes fazem parte do património do Estado e o seu uso é servir os clientes que têm o direito de ser bem informados quando efetuam algum pedido.

Diante deste contexto, este estudo procura responder à seguinte pergunta central de investigação: *Quais os fatores influenciadores do nível de satisfação do cliente da Administração Pública em Leiria?*

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Administração Pública**

Segundo Asensio, Madureira e Rodrigues (2013) um País desenvolvido deverá promover uma Administração Pública ágil, fiável e flexível, de modo a facultar uma resposta adequada às necessidades de quem solicita os seus serviços, e também, deverá promover um ambiente estável e motivador para os seus colaboradores.

A Administração Pública deve primar pela qualidade dos serviços que presta aos cidadãos, estar atenta às mudanças da sociedade, às suas necessidades e ter uma política de proximidade com os cidadãos e informação disponibilizada, através do uso das novas tecnologias, pelo que deve contar com recursos humanos qualificados e

promover a formação, para além de reconhecer a qualidade e o empenho destes, de forma a motivar e aumentar a satisfação, garantindo a sua fidelização (Neves, 2002).

A Administração Pública em Portugal a partir de 1974 começou a ser vista como uma administração aberta, extrovertida e orientada para o cliente externo. Também a nível do cliente interno, começou a ser facultada formação e qualificação do agente público. Neste sentido, sucessivos Governos têm reconhecido o valor das competências dos seus colaboradores, com o objetivo de, por um lado, aumentar a qualidade dos serviços e, por conseguinte, aumentar a satisfação do cliente externo e, por outro, reconhecer as competências do colaborador e fidelizá-lo. Este esforço tem ido cada vez mais ao encontro das mudanças e das necessidades da sociedade.

## 2.2. Cliente Interno e Externo – Satisfação

Azevedo (2012) defende que um indivíduo satisfeito tem maior probabilidade de se sentir profissionalmente realizado e executar melhor as suas funções. Esta satisfação não depende só do ambiente laboral e fatores inerentes, nomeadamente o ordenado, mas também do seu estado emocional e dos objetivos a que se propõe atingir.

Relativamente ao **cliente interno**, realça-se que a realização profissional acontece quando é reconhecido o seu esforço nas funções que desempenha, sendo que este sucesso profissional está normalmente relacionado com o bem-estar financeiro e a sua projeção na organização e, de um modo mais amplo, na sociedade (Andrade, 2016).

A administração deve saber aproveitar o colaborador, de modo a conseguir tirar o máximo proveito das suas competências e capacidades, mas também, valorizá-lo e saber avaliar as suas necessidades e limitações. A qualidade do serviço prestado deve ser aferida, pois o nível de satisfação terá impacto direto no modo de apresentação do produto/serviço perante a comunidade (Ullah, & Yasmin, 2013).

O **cliente externo** é um elemento essencial, pois é ele que usufrui do produto ou serviço disponibilizado e, por conseguinte, contribui para a projeção da organização, sendo um dos responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, pela sua existência. Por isso, a organização depende do cliente, pois este é a razão da existência da mesma e, como tal, deve ser respeitado e bem tratado pela importância que tem (Buchmann, 2005).

Jahrami (2013) apurou que na Administração Pública a satisfação dos clientes é fundamental, sendo considerada como uma referência para o desempenho e como padrão de excelência para qualquer organização sob alçada do Estado.

Pode-se afirmar que tanto o **cliente interno** como o **cliente externo** são dois elementos fundamentais no seio de uma organização, independentemente da sua natureza. O

cliente interno “veste a camisola” em defesa da organização que incorpora, seja ela pública ou privada, tendo a responsabilidade de apresentar o produto ou serviço nas melhores condições ao mercado. Para que todo este processo aconteça com sucesso, este deve sentir-se satisfeito com a função que desempenha e com a forma como é reconhecido, pois é também um potencial consumidor dos mesmos. O cliente externo é quem usufrui do produto ou serviço produzido por uma organização, sendo ele quem enuncia o nível de qualidade do mesmo, através da denúncia do seu grau de satisfação, que irá influenciar o modo como a organização solidifica a sua posição no mercado.

### **2.3. Cliente Interno – Motivação**

Todorov e Moreira (2005) caracterizam a motivação como uma força interna, pessoal e única que só o próprio indivíduo pode sentir e explicar e que depende de situações específicas e acontecimentos com que o indivíduo se vai deparando e que o levam a tomar determinado comportamento.

Oliveira, Dias, Martins e Valim (2006) referem-se à motivação como o esforço desempenhado pelo indivíduo para conseguir determinado objetivo independentemente da sua natureza, com o intuito de satisfazer as suas necessidades individuais, tratando-se, portanto, de um fenómeno individual e intencional, tendo em conta que é controlado pelo próprio indivíduo e que depende da sua escolha, momento em que a faz e do seu estado de espírito. Estes autores consideram-na como intrínseca, quando relacionada com o respeito, reconhecimento e estatuto pelo próprio indivíduo e, extrínseca, quando se refere a salários, promoções e outros benefícios imputados ao próprio indivíduo como colaborador de uma organização.

A motivação pode ser entendida como sendo uma força própria de cada indivíduo que depende das necessidades que ele pretende satisfazer e da intensidade do desempenho que ele incute à ação, o que indica o seu nível de motivação. Pode também definir-se como sendo uma força, desejo ou impulso que é aplicado para realizar uma ação com a finalidade de satisfazer uma necessidade ou atingir determinado objetivo.

### **2.4. Cliente Interno – Competências e Atributos**

Assume-se que um indivíduo é competente quando tem capacidades e qualidades para desempenhar uma determinada tarefa que lhe é adstrita. Para assumir corretamente as funções, ter competências técnicas não é suficiente, nomeadamente em cargos de chefia ou liderança, pelo que atributos como a criatividade, a atitude, a capacidade de liderança, a vertente humana e o respeito completam o indivíduo e fazem toda a

diferença no seio de qualquer organização. As competências assumem-se como sendo um processo contínuo, através do qual o indivíduo vai apreendendo novos conceitos que enriquecem o seu conhecimento e engrandecem o seu saber, as quais contribuem para que este seja diferenciado dos demais colegas e lhe seja concedida uma posição social diferente, o que se poderá repercutir num aumento de ordenado e possibilidade de progredir na hierarquia da organização, pois tem mais condições para criar sucesso. Na Administração Pública as competências e atributos do colaborador assumem bastante relevância, pois um colaborador mais qualificado poderá ter mais condições para desempenhar com maior sucesso as suas funções e, se o seu conhecimento é reconhecido pelos responsáveis, estes farão com que consiga aplicar os seus conhecimentos, refletindo-se no seu nível de motivação e, por conseguinte, na sua satisfação, as quais terão impacto direto na qualidade das tarefas executadas (Fleury, & Fleury, 2001; Bilhim, 2004; Carlos, 2011).

### **2.5. Cliente Externo – Qualidade dos Serviços**

Alves e Santos (2010) afirmam que a qualidade, no seu sentido mais amplo e no contexto organizacional, é o modo como o cliente percebe um produto ou serviço na melhor satisfação das suas necessidades.

O conceito de qualidade difere nas instituições públicas ou privadas, assim nas instituições públicas o cliente avalia a qualidade dos serviços consoante o tipo de tratamento ou atendimento que lhe foi prestado, e não pela qualidade técnica inerente ao produto ou serviço (Hutchinson, Do, & Agha, 2011).

Na Administração Pública este conceito limita-se a satisfazer as necessidades de quem procura os serviços – uma informação correta e rápida e com o mínimo de cariz burocrático, o que implica naturalmente o empenho do colaborador da instituição, bem como o apoio de toda a equipa. Sendo os serviços neste âmbito necessários, o cliente, caso necessite voltará a solicitar apoio, sendo relevante a melhoria contínua do serviço prestado, aferindo a sua qualidade, de modo a melhor informar o cliente no mais curto espaço de tempo (Saraiva, & Silva, 2012).

Um cliente satisfeito com o tipo de tratamento ou atendimento que lhe foi prestado na Administração Pública tende a ser fiel ao serviço e à organização e que também se reflete no desempenho do próprio cliente interno.

## **3. METODOLOGIA**

Os objetivos deste estudo permitiram a formulação das seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A motivação influencia positivamente a satisfação dos clientes internos.

Hipótese 2: As competências e atributos influenciam positivamente a satisfação e a motivação dos clientes internos.

Hipótese 3: A qualidade dos serviços influencia positivamente a satisfação dos clientes externos.

No presente estudo foram recolhidas duas amostras distintas: uma constituída por 100 clientes internos e outra por 142 clientes externos. As idades dos clientes internos variam de 34 a 62 anos, com média de 45 anos ( $DP = 6.79$ ). Os clientes externos apresentam idades compreendidas entre os 23 e os 82 anos, com média 46 anos ( $DP = 14.32$ ).

A recolha dos dados, que decorreu nos meses de abril e maio de 2016, baseou-se na utilização de dois instrumentos elaborados para o efeito, um referente ao cliente interno e o outro ao cliente externo da Administração Pública. Em ambos foram colocadas questões sobre o perfil sociodemográfico dos clientes. No instrumento referente ao cliente interno são avaliadas a satisfação, a motivação, e as competências e atributos e no referente ao cliente externo são avaliadas a qualidade dos serviços e a satisfação. Para medir as variáveis foi utilizada uma escala tipo *Likert* de 5 pontos que oscila entre 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente.

As variáveis em estudo apresentaram valores de alfa de Cronbach que variaram de .74 a .91, mostrando-se medidas fidedignas (Pestana, & Gageiro, 2008).

Os dados foram analisados recorrendo ao *software IBM SPSS Statistics 23*. Recorreu-se à correlação de Pearson para analisar as correlações entre as variáveis e à análise de regressão linear para testar as hipóteses.

#### 4. RESULTADOS

Na Tabela 1 observa-se que as correlações entre as variáveis em estudo são estatisticamente significativas e positivas.

Tabela 1. *Resultados da Correlação de Pearson*

Cliente Interno			Cliente Externo	
	Satisfação	Competências e Atributos		Satisfação
Motivação	.76**	.62**	Qualidade de Serviço	.570**
Satisfação		.63**		

\*\*  $p < .01$

No que respeita ao **cliente interno**, verifica-se que 57.9% da variabilidade da satisfação é explicada pela motivação. A motivação influencia positivamente a satisfação ( $t(98) = 11.62; p < .01; \beta = .70$ ), isto é, a motivação leva ao aumento da satisfação do cliente.

Verifica-se que 39.6% da variabilidade da satisfação é explicada pelas competências e atributos. As competências e atributos influenciam positivamente a satisfação ( $t(98) = 8.02; p < .01; \beta = .70$ ), ou seja, as competências e atributos contribuem para o aumento da satisfação do cliente.

Pode-se afirmar que 38.8% da variabilidade da motivação é explicada pelas competências e atributos. As competências e atributos influenciam positivamente a motivação ( $t(98) = 7.88; p < .01; \beta = .75$ ), isto é, as competências e atributos contribuem para o aumento da motivação do cliente.

No que concerne ao **cliente externo**, verifica-se que 32.5% da variabilidade da satisfação é explicada pela qualidade dos serviços. A qualidade dos serviços influencia positivamente a satisfação ( $t(140) = 8.21; p < .01; \beta = .48$ ), isto é, a melhoria da qualidade dos serviços conduz a um aumento da satisfação do cliente.

Em suma, como mostra a Figura 1, para o cliente interno, a Hipótese (H1) confirmou que a motivação influencia positivamente a satisfação do cliente. A Hipótese 2 (H2) confirmou que as competências e atributos influenciam positivamente a satisfação e a motivação do cliente. Relativamente ao cliente externo, a Hipótese 3 (H3), confirmou que a qualidade dos serviços influencia positivamente a satisfação do cliente.

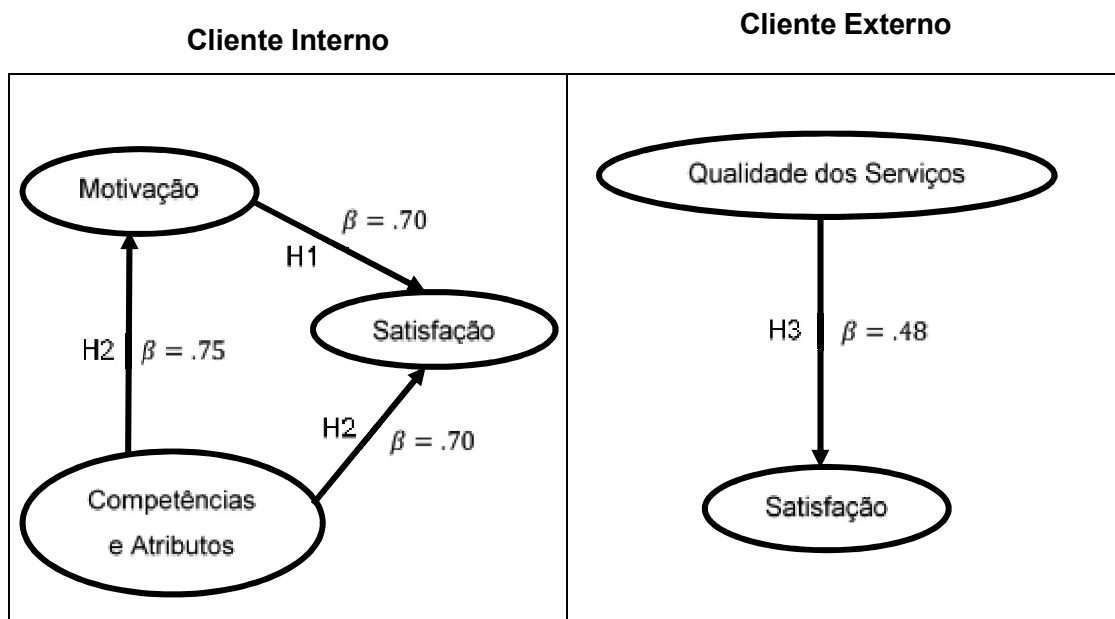


Figura 3. Esquema das hipóteses em estudo.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em função dos dados recolhidos e da análise das hipóteses formuladas, conclui-se que a motivação influencia a satisfação do cliente, isto é, a motivação leva ao aumento da satisfação. Também Pires (2014) refere no seu estudo que quando um colaborador está motivado, o seu nível de satisfação aumenta proporcionalmente e, por conseguinte, o seu desempenho também aumenta.

As competências e atributos influenciam a satisfação do cliente, ou seja, estas contribuem para o aumento da satisfação, como defendem Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) no seu estudo, em que as qualificações e conhecimentos do colaborador lhe dão a possibilidade de desempenhar outras funções que poderão permitir ter um melhor estatuto no seio da organização e na sociedade, bem como, poder auferir de uma melhor remuneração que o fará sentir-se mais realizado e satisfeito e, por conseguinte, proporcionar-lhe uma melhoria da sua qualidade de vida.

As competências e atributos influenciam a motivação do cliente, ou seja, as competências e atributos contribuem para o aumento da motivação, como se encontra referenciado no estudo elaborado pelos investigadores Qayyum e Sukirno (2012) que defendem que as habilitações e competências do colaborador revelaram ser fatores importantes no desenvolvimento da motivação.

A qualidade dos serviços influencia a satisfação do cliente externo, isto é, a melhoria da qualidade dos serviços conduz a um aumento da satisfação. Também o estudo elaborado por Banerjee e Sah (2012) prova que a qualidade dos serviços tem impacto direto na satisfação do cliente e na sua fidelização em instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- Alves, F. F., & Santos, P. H. C. (2010). *Qualidade total na prestação de serviços ideal auto center Lins/SP* (Monografia). Lins, SP: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium.
- Andrade, A. (2016). *O que está faltando para minha realização profissional? Conheça 5 perguntas que podem te guiar nesta busca*. Curitiba, PR: Extratod.com.br.
- Asensio, M., Madureira, C., & Rodrigues, M. (2013). *Análise da evolução das estruturas da Administração Pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

- Azevedo, R. O. B. (2012). *Satisfação no trabalho dos profissionais de cuidados de saúde primários: Estudo exploratório em profissionais de cuidados de saúde primários de um Agrupamento de Centros de Saúde* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal).
- Banerjee, N., & Sah, S. (2012). A comparative study of customers' perceptions of service quality dimensions between public and private banks in India. *International Journal of Business Administration*, 3(5), 33-44.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buchmann, D. (2005). *Tipos de clientes*. Recuperado em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160/>. Consultado a 08/01/2017.
- Caetano, M. (1977). *Princípios fundamentais do direito administrativo* (1ª. reimpr.). Coimbra: Almedina.
- Carlos, J. (2011). Conceitos de competências. *Revista Intellectus*, VII(18), 70-77.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Esp.), 183-196.
- Hutchinson, P. L., Do, M., & Agha, S. (2011). *Measuring client satisfaction and the quality of family planning services: A comparative analysis of public and private health facilities in Tanzania, Kenya and Ghana* (BMC Health Services Research, pp. 1-17). London: Biomed Central.
- Jahrami, H. (2013). Competitiveness of government organizations through customer satisfaction in a knowledge economy: Study in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(4), 61-68.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Neves, A. (2002). *Serviço Público: Para uma cultura de gestão na Administração Pública*. Recuperado em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recr%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>. Consultado a 03/01/2017.
- Oliveira, C. M., Dias, D. H. M., Martins, L. O., & Valim, N. C. (2006). *Teorias motivacionais*. Poços de Caldas, MG: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, N. J. B. (2014). *A motivação e satisfação organizacional como fatores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort* (Relatório de final de curso). Mindelo: Universidade do Mindelo - Cabo Verde.
- Qayyum, A., & Sukirno, D. S. (2012). An empirical analysis of employee motivation and the role of demographics: The Banking Industry of Pakistan. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(1), 1-14.
- Rocha-Vidigal, C., & Vidigal, V. (2012). Investimento na qualificação profissional: Uma abordagem económica sobre sua importância. *Acta Scientiarum, Human and Social Sciences*, 34(1), 41-48.
- Saraiva, S., & Silva, S. (2012). A gestão da qualidade como diferencial competitivo na satisfação e fidelização de clientes. In *III Encontro de Tróia 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento* (pp. 1-12). Tróia: APQ.
- Sarmiento, M., & Silva, N. A. (2006). A qualidade na Administração Pública: Uma necessidade urgente nos serviços públicos. *Revista Militar*, 2451, 1-11.
- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). Conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, VII(1), 119-132.
- Ullah, I., & Yasmin, R. (2013). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Acta Universitatis Danubius Administratio*, 5(1), 5-38.

### **Legislação**

CRP – Constituição da República Portuguesa (2006)

Lei nº 58/2008, de 9 de setembro