

# QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO NAS SECRETARIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL ANGOLANA

---

ELISEU GARCIA MANUEL

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Autárquica  
Junho de 2015



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS  
Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO NAS SECRETARIAS-GERAIS DA  
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL ANGOLANA**

Autor: **Eliseu Garcia Manuel**

Orientador: **Prof. Doutor Henriques Lopes**



À memória do meu pai Camilo Manu



## **AGRADECIMENTOS**

A presente dissertação traduz-se num processo longo, de estudo e de trabalho, de avanços e recuos. A sua concretização não seria possível sem os apoios de algumas pessoas e instituições que, de uma forma ou outra, facilitaram e tornaram possível este percurso. Quero agradecer-lhes muito, para além, do que estas palavras me permitem:

Em primeiro Lugar a Deus, pela força e saúde, sem a qual não seria possível a labuta desta empreitada jornada académica;

Ao meu orientador Professor Doutor Henriques Lopes, sem o qual, a elaboração desta dissertação seria de dificuldade acrescida;

À minha querida esposa Janaira Raúl Manuel, pela paciência, nos momentos de ausência e noites mal passadas, pelo apoio material e psicológico;

Aos meus familiares, pelo apoio, carinho e cobertura estendida desde o início até ao culminar desta fase;

À Direção Nacional da Administração Local, na pessoa do seu Diretor Belisários dos Santos, pela advocacia na facilitação da recolha de dados pelos municípios longínquos;

À todos os que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, o meu muito obrigado.



## **RESUMO**

Na conjuntura atual assiste-se a um mundo, cada vez mais globalizado, onde as pessoas dispõem de mais informação e de mais serviços, neste caso da Administração Municipal. De modo, a satisfazer as necessidades das pessoas e dos funcionários, exige-se uma prestação de serviços com mais qualidade.

Para o efeito, a presente dissertação apresenta como objetivos analisar e descrever o funcionamento interno da prestação de serviço das SGAMA, reconhecer o grau de satisfação dos funcionários das SGAMA e avaliar o grau de satisfação dos munícipes, em relação aos serviços prestados nas SGAMA.

Para alcançar os objetivos definidos aplicaram-se dois inquéritos por questionários: um aos clientes internos/funcionários e outro aplicado aos cidadãos. Esta fase decorreu entre Julho e Outubro de 2014, nas Províncias de Huila, Kwanza Sul, Cuando Cubango, Benguela e Luanda. Como resultado, obtiveram-se 75 inquéritos por questionários válidos dos funcionários e 144 inquéritos por questionários válidos dos cidadãos.

As ilações extraídas prendem-se com o fato dos funcionários carecerem de um pouco mais de esforço, empenho e dedicação, de modo, a que seja percebido e tangível, positivamente, pelos munícipes e que permita evoluir o estado de satisfação.

**Palavras-chave:** Qualidade, Serviços, Satisfação, SGAMA, Administração Municipal



## **ABSTRACT**

### *QUALITY OF SERVICES AND SATISFACTION IN GENERAL SECRETARIES OF MUNICIPAL ADMINISTRATION ANGOLAN*

In the current climate we witness a world increasingly globalized, where people have more information and more services, in this case the Municipal Administration. In order to meet the needs of individuals and employees, it requires the provision of services with better quality.

For this purpose, the present dissertation presents is to analyze and describe the inner workings of providing service of SGAMA, recognize the degree of employee satisfaction of SGAMA and evaluate the degree of satisfaction of citizens in relation to services provided in SGAMA.

To achieve the defined objectives were applied two surveys by questionnaires: one for internal customers / employees and other citizens applied. This phase took place between July and October 2014, in the provinces of Huila, Kwanza Sul, Kuando Kubango, Benguela and Luanda. As a result, there was obtained 75 valid questionnaires surveys and employee surveys 144 valid questionnaires of citizens.

The lessons learned relate to the fact that the officials they lack a bit more effort, commitment and dedication, so that it is perceived and tangible positively by citizens and allowing advance the state of satisfaction.

**Keywords:** Quality, Services, Satisfaction, SGAMA, Municipal Administration

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>13</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - QUALIDADE</b> .....   | <b>15</b>  |
| I.1 - Contextualização da Qualidade .....   | 16         |
| I.2 – Evolução dos Conceitos .....  | 21         |
| I.3 - Os Gurus da Qualidade.....  | 22         |
| <b>CAPÍTULO II – QUALIDADE NOS SERVIÇOS</b> .....   | <b>29</b>  |
| II.1 - Serviço Público .....  | 29         |
| II.2 – Caracterização dos Serviços .....  | 31         |
| II.3 - A Qualidade na Administração Pública.....  | 33         |
| II.3.1 - Gestão da Qualidade e a Administração Publica.....   | 33         |
| <b>CAPÍTULO III - SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b> .....   | <b>37</b>  |
| III.1 - Processo da Formação do Nível de Satisfação do Cliente .....  | 38         |
| III.1.2 - Necessidade e desejo do cliente.....  | 41         |
| III.1.3 - Experiencia passada do próprio cliente .....  | 42         |
| <b>CAPÍTULO IV - DADOS E METODOLOGIAS DE ANÁLISES</b> .....   | <b>45</b>  |
| IV.1 - Métodos e Técnica de Investigação .....  | 45         |
| IV.1.1 – Método.....  | 45         |
| IV.2 - Objetivos do Estudo.....   | 45         |
| IV.3 – Hipóteses .....  | 46         |
| IV.4 - Dados e Fontes .....   | 46         |
| IV.5 – Caracterização da Amostra .....  | 47         |
| IV.6 - Caracterização dos Municípios .....  | 47         |
| IV.6.1 - Província da Huila .....   | 47         |
| IV.6.2 - Província de Kwanza Sul.....   | 48         |
| IV.6.3 - Província de Cuando Cubango .....  | 48         |
| IV.6.4 - BENGUELA- Município de Cubal.....  | 48         |
| IV.6.5 - Luanda (Samba) .....   | 49         |
| <b>CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>51</b>  |
| V.1 – Caracterização dos Funcionários das SGAMA.....  | 51         |
| V.2 - Níveis de Satisfação dos Funcionários das SGAMA .....   | 56         |
| V.3 – Caracterização dos Municípios .....   | 73         |
| V.4 - Perceção dos Municípios – Cruzamento de Variáveis.....  | 76         |
| V.5 - Discussão dos Resultados.....   | 82         |
| V.5.1 - Comparação das Respostas dos Funcionários com as dos Municípios .....   | 82         |
| <b>CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>93</b>  |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....   | <b>99</b>  |
| <b>ANEXOS</b> .....   | <b>105</b> |
| ANEXO I - INQUERITO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO NAS SECRETARIAS<br>GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL ANGOLANA..... | 106        |
| ANEXO II – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO: PERCEÇÃO DO CIDADÃO.....  | 109        |
| ANEXO III – NOTAS DE RODAPÉ.....  | 112        |
| ANEXO IV - Tratamento das perguntas dos Questionários.....  | 114        |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....  | <b>114</b> |
| ANEXO V - Perceção dos Municípios – Cruzamento de Variáveis .....   | 196        |

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Os catorzes pontos enunciados por Deming .....             | 23 |
| Tabela 2 - Os 10 princípios da gestão da qualidade segundo Juran..... | 24 |
| Tabela 3 - Os Catorze Pontos de Crosby .....                          | 25 |
| Tabela 4 - Modelos e Prémios Internacionais para a Qualidade.....     | 26 |
| Tabela 5 - Característica de produto e serviço.....                   | 32 |
| Tabela 6 - Dados da Província da Huila .....                          | 47 |
| Tabela 7 - Dados da Província de Kwanza Sul.....                      | 48 |
| Tabela 8 - Dados da Província de Cuando Cubango .....                 | 48 |
| Tabela 9 - Amostra por Municípios.....                                | 52 |
| Tabela 10 - Cargo Exercido.....                                       | 75 |

## **LISTA DE SIGLAS**

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

EFQM – Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade

ISO – Organização Internacional de Normatização

JUSE – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros

MBNQA – Modelo de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige

PNQ – Premio Nacional da Qualidade

SGAMA – Secretaria Geral da Administração Municipal Angolana

TQM – Gestão pela Qualidade Total

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 70 e 80, com o aparecimento das crises, das reformas e da modernização administrativa, surgiram novas funções na Administração Pública. Estas funções passaram a contemplar serviços com mais qualidade e orientados para as pessoas.

De acordo com Silva (2002), se o serviço prestado fosse de qualidade, isso iria auxiliar na redução de obstáculos e de burocracias, passando a ser um serviço com mais consideração pelas pessoas.

Para o efeito, ao longo do tempo, as organizações preocuparam-se mais com a temática da qualidade, recorrendo a gestão de qualidade e a programas associados com a qualidade.

A presente dissertação pretende, desta forma, analisar e descrever o funcionamento interno da prestação de serviço das SGAMA, reconhecer o grau de satisfação dos funcionários das SGAMA e avaliar o grau de satisfação dos munícipes, em relação aos serviços prestados nas SGAMA.

Para a concretização dos objetivos definidos, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

- Introdução;
- Capítulo I – Qualidade: Este capítulo é dedicado à revisão de literatura considerada mais relevante para a compreensão da temática da qualidade;
- Capítulo II – Qualidade nos Serviços
- Capítulo III – Satisfação dos Clientes;
- Capítulo IV – Dados e Metodologia de Análise;
- Capítulo V – Análise e Discussão dos Resultados;
- Capítulo VI – Considerações Finais



## CAPÍTULO I - QUALIDADE

A noção de qualidade tem sido debatida, ao longo do tempo, por diversos autores (Ishikawa, 1989; Grönroos, 1995; Juran, 1996; Leal, 1999; Moller, 1999; Siva, 2002; Deming, 2003; Lopes, 2007; Lage, 2008).

Ishikawa (1989) encara a qualidade em duas perspetivas. Na primeira perspetiva, a qualidade aborda apenas a qualidade do produto. Já na segunda perspetiva, a qualidade aborda a qualidade em todos níveis, ou seja, qualidade do trabalho, do serviço, da informação, do processo, da divisão, do sistema, da empresa, dos objetos, das pessoas, incluindo trabalhadores, engenheiros, gestores e executivos.

Grönroos (1984) refere que a qualidade consiste em alcançar ou superar as expectativas dos clientes.

Juran (1996) define a qualidade como a aptidão à finalidade ou ao uso evidenciando os procedimentos internos da organização. Para Leal, (1999), a qualidade é o conjunto de características de um produto ou serviço, que visam a satisfação das expectativas dos clientes em sectores, tais como: engenharia, marketing, produção e manutenção.

Moller (1999) vê a qualidade constituída por dois fatores, que se complementam: a qualidade técnica e a qualidade humana. A qualidade técnica tende a satisfazer as necessidades e as expectativas concretas (na perspetiva da organização). Já a qualidade humana (na perspetiva do cliente), visa satisfazer expectativas e anseios emotivos como posturas, atenção, credibilidade, compromisso e fidelidade.

Para Silva (2002), a qualidade é conseguir com que todos façam, o que foi previamente, acordado fazer;. Para Deming (2003), qualidade é um termo relativo que varia em função das necessidades e expectativas dos clientes pois são eles quem a define.

Segundo Lopes (2006), o conceito de qualidade aplica-se a todas as atividades de uma empresa e constitui uma vantagem competitiva, quando baseada no envolvimento de todos. O objetivo consiste em alcançar a plena satisfação do cliente e o desenvolvimento

interno contínuo da organização. A qualidade é um processo cíclico e evolutivo, que nunca se conclui e que, por isso, implica uma melhoria contínua.

Segundo Lopes (2007), a qualidade é a totalidade das características do produto ou serviço, que são suportadas pela sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas. De acordo com Lage (2008), afirma que qualidade implica um produto ou um serviço sem defeitos.

Dada a complexidade e diversidade do conceito de qualidade pode-se constatar que, a maioria dos autores, são unânimes e corroboram com Lage (2008), ao referir que:

- A qualidade consiste nas características físicas que o produto deve ter para satisfazer as necessidades do consumidor;
- A qualidade consiste no alinhamento dos produtos as conformidades atribuídas a ela no período da sua concepção;
- A qualidade implica que os produtos ou serviços vá de em conta as necessidades e expectativas dos clientes;
- A qualidade está relacionada à capacidade da organização de satisfazer a requisitos pré-determinados e pressupostos.

## **I.1 - Contextualização da Qualidade**

Existe uma evidência, de que a preocupação com a qualidade, emanou das civilizações Egípcias, Gregas e Romanas (Lage, 2008).

O aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais e, conseqüentemente, dos seus elementos administrativos trouxe a necessidade do estabelecimento de produtos. Muitas das funções que se podem identificar numa empresa moderna estão concentradas no artesão, uma vez que, este identificava as necessidades dos clientes, concebia o produto, vendia-o e prestava assistência após a venda (Lage, 2008).

A qualidade está relacionada com as preocupações de *output* industrial, e por isso, numa visão e desenvolvimento intimamente ligados à Engenharia. Só no final do século passado, a qualidade desenvolveu-se passando a uma perspetiva mais ampla, sendo esse desenvolvimento no âmbito económico (englobamento de todos os sectores da economia, designadamente, os serviços), e dos investigadores da qualidade (passando da leitura dos técnicos para uma leitura de mercado, onde o cliente, tem a palavra decisiva) (Lopes, 2006).

No século XVIII eram os artesãos e os artífices, que satisfaziam as necessidades de abastecimento dos produtos, pois a atividade produtiva era artesanal e de pequena dimensão. Assim, cada trabalhador assegurava o controlo do seu trabalho.

O aumento demográfico aumentou a necessidade de produção, que deu origem às oficinas de artesãos, onde era da incumbência do mestre de oficina, realizar as funções administrativas, sendo que este delegava algumas tarefas aos seus encarregados, designadamente, a verificação dos serviços executados pelos aprendizes (Sousa, 2003).

Neste mesmo âmbito, Pires (2012) afirma que as maiores necessidades de produção foram conseguidas através da constituição de oficinas de artesão, onde existiam três elementos: o mestre da oficina que desempenha as tarefas de Direção, o ajudante em que o mestre delegava algumas tarefas, nomeadamente, a de verificar o trabalho do terceiro elemento, o aprendiz.

Pires (2012) refere que o taylorismo, embora largamente utilizado em muitas empresas, está hoje em decadência, mais no princípio que na prática, pois é geralmente reconhecido como a formação base e a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos, tornando estes no maior ativo das organizações. A evolução técnica e tecnológica não veio diminuir, muito menos substituir, o papel das pessoas nas organizações.

O momento de grande escassez dos produtos manufacturados, causado pela Revolução Industrial, fez com que a procura fosse maior em relação à oferta, levando a quantidade a prevalecer, relativamente, às exigências da qualidade (Alves, 2003).

Leal (1999) menciona que, no período entre as duas grandes Guerras Mundiais, constatou-se crescentes preocupações com a baixa qualidade dos equipamentos militares com constantes falhas em combate, originados por produtos fabricados fora das especificações.

Para combater tal insuficiência, foi criada a figura do inspetor, que devia garantir a qualidade, através da inspeção dos produtos, separando os defeituosos dos não defeituosos com base na política de exclusão técnica dos produtos. Para o efeito, os produtos defeituosos não eram subaproveitados, nem tão pouco estudados, relacionando o defeito com as suas possíveis causas.

Pires (2012) entende que, as aplicações estatísticas da qualidade, surgiram como os desenvolvimentos essenciais. Por um lado, a constatação fundamental de que qualquer processo produtivo introduz variabilidade nas características da qualidade e que estas seguem leis estatísticas conhecidas; Deste modo, os processos podem ser controlados através do uso de técnica estatística, como por exemplo, o controlo estatístico de produção.

Por outro lado, a qualidade pode também beneficiar, largamente, do uso de técnicas estatísticas, como por exemplo, o controlo por amostragem. Segundo Pires (2012), muitos dos conteúdos das actuais normas de controlo por amostragem, foram desenvolvidas naquele período. O uso generalizado das técnicas estatísticas tem sido uma das razões principais para o sucesso de programas de melhoria de qualidade.

A II Guerra Mundial veio evidenciar outros tipos de deficiências nos produtos: falta de controlo da conceção, levando a especificações incompletas, ao uso de tecnologia e materiais não testados, ou desviados das normalidade dos processos, obtendo produtos com características muito próximas dos limites inferior das especificações (Correia, 2003).

Na década de 30 e 40, dá-se o início da preocupação com as causas dos desvios da qualidade, neste tempo, a preocupação com a qualidade passou a fazer parte da gestão efectiva. Assim sendo, a distribuição dos produtos passou a ser feita em função das conformidades e especificações, garantida através da utilização de metodologias

científicas de amostragem, que monitorizavam a produção, diariamente. Este processo dá lugar a uma segunda fase no evoluir da qualidade, conhecida pela fase do controlo estatístico da qualidade (Leal, 1999).

Ainda assim, a preocupação dos produtores, focava-se na produção em massa, que levava por vezes a um nível mínimo de qualidade a custo baixo, e isto fazia com que, a qualidade do produto fosse ainda rudimentar, baseada apenas nas características físicas dos produtos. Contudo a procura ainda era maior que a oferta e os produtos de qualidade eram raros e caros tornando-se privilégios de alguns (Lage, 2008).

Pires (2012) enfatiza que, nos anos 60, com o advento dos grandes investimentos (nuclear, petroquímico, etc.), a garantia da qualidade, enquanto exigência dos grandes compradores sobre os seus fornecedores, esteve estreitamente ligada à confiança depositada na qualidade dos fornecedores.

Na década de 50 e 60, a preocupação com a qualidade foi focada para a satisfação dos clientes, dando lugar a era da garantia da qualidade, factor voltado para fora da organização, alinhada às necessidades dos clientes, bem como, da não qualidade verificada a médio e longo prazo. Logo a preocupação com a garantia da qualidade passou a ser vista por todos os níveis hierárquicos das organizações, surgindo assim, normas e processos de certificação da qualidade, focados nos produtos baseados na política de produção “zero defeito” (Lage, 2008).

Durante os anos 70, devido à intensificação da preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes, da redução de custos, bem como o controlo da qualidade em todos os níveis de gestão, surge a fase da gestão da qualidade em toda a organização (Exterkoetter, 2001).

No início dos anos 80, com as novas teorizações e práticas na área da qualidade, presencia-se o aparecimento da Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management – TQM). Nesta abordagem, a qualidade deixou de ser apenas um problema da produção e passou a ser também da gestão.

A orientação para o cliente, baseada na simples preocupação com a satisfação das necessidades, é acrescida da pesquisa sobre as expectativas, a tomada de decisão é

descentralizada, o trabalho em equipa e a melhoria contínua tornam-se princípios fundamentais (Exterkoetter, 2001).

Segundo Sousa (2003), a evolução da qualidade pode ser dividida em 5 fases:

1. Fase da inspeção da qualidade: Os produtos finais eram examinados com base na inspeção visual, separando os produtos com defeitos, que deveriam ser inutilizados ou voltar ao processo produtivo para correção. Esta atividade regular de inspeção da qualidade surgiu com a massificação da produção e foi, pela primeira vez, formalizada no período da I Guerra Mundial, a qual evidenciou os custos da não qualidade, principalmente ao nível dos equipamentos militares.

2. Fase do controlo da qualidade: Nesta fase passou-se a dar maior atenção à definição das especificações dos produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios. Esta etapa corresponde ao período em que apareceram as técnicas estatísticas aplicadas ao controlo da qualidade, no início da década de 30.

3. Fase da garantia da qualidade: Iniciada em meados da década de 50 e nas grandes indústrias, que começaram a exigir garantia aos seus fornecedores. Nesta fase, a prevenção das falhas foi enfatizada em detrimento da detenção e começaram a ser levadas a cabo ações planeadas e sistemáticas para assegurar que o produto iria cumprir os requisitos exigidos pelo cliente.

4. Fase da gestão da qualidade em toda a organização: Esta fase surgiu no início dos anos 70, foi o momento em que o planeamento e a atividade de prevenção foram ligados todos os processos e níveis de gestão, promovendo-se um sistema de cooperação interno, conducente ao fornecimento de produtos e serviços em função das necessidades dos clientes. A qualidade passou a ser encarada como uma oportunidade concorrencial.

5. Fase da Gestão da Qualidade Total (TQM): Iniciada nos anos 80 e caracterizada por uma nova atitude de gestão, decorrente do surgimento de novas ideias e práticas, na área da qualidade.

## **I.2 – Evolução dos Conceitos**

Em termos gerais pode-se afirmar que, as atividades mais típicas e conhecidas, estão associadas à inspeção, ou seja, à verificação da conformidade com as especificações (Pires, 2012).

O controlo da qualidade implica um nível superior de intervenção quando se pretende manter suficiente controlo sobre os processos produtivos, ou de prestação de serviços de modo a que eles operam de forma previsível e quando tal não acontece as adequadas medidas corretivas são tomadas, para repor o processo dentro das normalidades.

Para o mesmo autor, a garantia da qualidade significa não apenas o produto (o processo de transformação) a ser objeto de intervenção, mas também as atividades da organização mais relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida.

A gestão da qualidade está associada à garantia dada ao cliente, à confiança transmitida a gestão da empresa, de que os procedimentos organizacionais são capazes de obter a qualidade total pretendida ao mínimo custo. A gestão pela qualidade total alarga, os conceitos anteriores a todas as atividades, a todos os produtos, a todos os processos e a todos os colaboradores.

Pires (2012) afirma que a terminologia mais recente da ISO (9000:2008) considera que a gestão da qualidade diz respeito à coordenação das atividades de gerir e controlar uma organização, com vista à obtenção da qualidade, o que inclui o estabelecimento de políticas da qualidade e dos objetivos da qualidade. Ainda segundo a referida norma, o controlo da qualidade é a parte da gestão da qualidade, especificamente, dirigida à alcançar os requisitos da qualidade.

A qualidade de um produto/serviço está, intrinsecamente ligada à três componentes nomeadamente: satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores; ser oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto ou possa pagar e ser disponibilizada nas condições e no tempo desejados.

Segundo Pires, garantir a qualidade, torna-se uma tarefa complexa por dois motivos: Por um lado, porque os consumidores podem entender a qualidade de diversas maneiras; Por outro lado, porque a qualidade assume cada vez mais abrangência maior e necessita de utilizar conhecimentos provenientes de mais áreas do saber.

### **I.3 - Os Gurus da Qualidade**

Entre os vários autores da qualidade podemos destacar com maior relevância (Deming, 2003; Juran, 1996; Ishikawa, 1989). Deming é um dos grandes vultos da revolução da qualidade, tendo sido ele a fornecer o maior contributo para a reconstrução Japonesa no pós-guerra. Ele pôs em causa o mito da qualidade, ou seja, a melhoria da qualidade implica um aumento de custo (Sousa, 2007).

O modelo tradicional pode ser resumido da seguinte forma: redução de custo (pessoa, métodos e equipamentos), custo unitário mais baixo, aumento do lucro, aumento da recuperação do investimento e continuação do negócio.

Neste modelo, a qualidade é vista como um elemento que acrescenta custo, e portanto, afeta negativamente a produtividade. Deming (2003) desafia esta abordagem e propõe outra abordagem, em que as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade, defendendo que dentro das organizações, deve existir um movimento contínuo de melhorias.

Em suma o modelo de Deming (2003) pode ser apresentado da seguinte forma: melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de custos, redução de preços, aumento dos mercados, continuação do negócio, mais emprego e melhor recuperação do investimento (Sousa, 2007).

Deming (2003), além de relacionar o conceito da qualidade com as necessidades e expectativas dos clientes, também define os princípios de boa gestão, pautados em 14 pontos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Os catorze pontos enunciados por Deming

|    |   |
|----|---|
| 01 | <b>Criar recursos permanentes para a melhoria de produtos e serviços.</b>   |
| 02 | Adoptar novas formas de gestão.   |
| 03 | Dar prioridade à prevenção e não à inspeção, controlando a qualidade por amostragem.  |
| 04 | Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores. |
| 05 | Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção.  |
| 06 | Instituir novos modelos de formação.  |
| 07 | Instituir as novas formas de liderança.   |
| 08 | Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação.   |
| 09 | Eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.                                      |
| 10 | Eliminar <i>slogans</i> e metas numéricas.  |
| 11 | Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos.  |
| 12 | Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.  |
| 13 | Instituir um programa de educação.  |
| 14 | Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos na mudança.  |

Fonte: Sousa, (2007, p. 9)

A abordagem mais típica de Juran (1996) a que ele chama *management breakthrough*, assume que o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não manter o nível atual.

Juran (1996) sustenta que pelo menos 80% das falhas em qualquer organização ou instituição são causados pela pelo sistema de controlo de gestão. Menos de 15 % dos problemas estão relacionados com os trabalhadores, apenas a gestão pode ser responsável pela melhoria do desempenho na organização (Sousa, 2007).

Juran aparece no cenário da qualidade, sobrepondo Deming (2003), pelo fato de possuir maior legado na literatura da gestão. Para Juran (1996), a qualidade prende-se com a adaptação ao uso, e refere que a sua gestão deve ser feita com base no planeamento, na melhoria e no controlo – trilogia de Juran (Sousa, 2007). Além da sua trilogia, Juran (1996) afirma que a atitude tradicional de inspeção, deve ser substituída pela gestão de prevenção.

No conceito de Juran existem duas situações distintas: a inspeção ou controlo e a prevenção/breakthrough, que pode ser entendido como a renovação de ruturas (Pires, 2012).

O mesmo autor afirma que, numa situação de controlo (gestão tradicional), a atitude supõe que o nível atual de desempenho é suficientemente bom e não pode ser melhorado. Já na situação de prevenção (*breakthrough*), a atitude que prevalece é a de acreditar que o nível atual de desempenho não é tão bom a 100%, e que alguma coisa pode ser feita no seu melhoramento. A ênfase é posta na melhoria contínua (incremental e de rutura).

Juran (1996) parte do princípio, de que não existe mudança numa organização, a não ser que exista alguém a reclamar por mudanças. O primeiro passo é compreender e acreditar que uma mudança (*breakthrough*) é desejável e possível, a longo prazo, em todos aspetos da operação de uma organização.

Uma das grandes dificuldades advém do facto dos gestores não possuírem tempo suficiente para planear a mudança, a que se encontram absorvidos em fazer funcionar a organização, ao nível dos problemas atuais (Sousa, 2003). Assim sendo, a abordagem de Juran (1996), sobre a gestão da qualidade resume-se em 10 pontos (Tabela 2)

**Tabela 2 - Os 10 princípios da gestão da qualidade segundo Juran**

|    |   |
|----|---|
| 01 | Consciencializar todos para a necessidade e oportunidade de melhoria                                |
| 02 | Estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade                                 |
| 03 | Organizar de modo a que seja possível alcançar os objetivos e metas                                 |
| 04 | Assegurar a formação do pessoal   |
| 05 | Implementar projetos e equipas para resolver problemas e eliminar obstáculos                        |
| 06 | Acompanhar a evolução e melhoria da qualidade   |
| 07 | Dar reconhecimento  |
| 08 | Comunicar e divulgar os resultados  |
| 09 | Medir processos e melhorias com base em indicadores   |
| 10 | Incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de qualidade nos sistemas de gestão das empresas. |

Fonte: Sousa (2007, p. 10)

Pires (2012) faz menção que, um dos princípios cruciais exposto por Crosby (1979), consiste em afirmar que quando se debate sobre a qualidade, está-se a tratar com

problemas de pessoas, uma vez que, a sua abordagem não só se baseia neste princípio, como assume a mensagem já descrita por Deming (2003) e Juran (1996).

Crosby (1979), enfatiza ainda que os custos de prevenção são mais baixos do que os de correção, frisando ainda que, a qualidade não custa nada, o que custa são as coisas sem qualidade, refletidas nas ações mal feitas à primeira vez, fundada no conceito “zero defeitos”.

As fases, para se implementar um programa de melhoria de qualidade, apresentadas por Crosby (1979) em 14 pontos, estão referenciados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Os Catorze Pontos de Crosby**

|    |  |
|----|--|
| 01 | Compromisso da gestão de topo em relação à qualidade |
| 02 | Equipas de melhoria da qualidade                     |
| 03 | Medida da qualidade                                  |
| 04 | Avaliação do custo da não qualidade                  |
| 05 | Tomada de consciência das necessidades da qualidade  |
| 06 | Ações correctivas                                    |
| 07 | Planear um programa “Zero Defeitos”                  |
| 08 | Formação dos responsáveis e inspectores              |
| 09 | Instituir a máxima “Zero Defeitos”                   |
| 10 | Definição de objectivos                              |
| 11 | Eliminar as causas dos erros                         |
| 12 | Reconhecimento                                       |
| 13 | Círculos de Qualidade                                |
| 14 | Recomeçar e progredir sempre                         |

Fonte: Sousa (2007, p. 10)

Apesar dos vários autores e das diferentes concepções das suas abordagens sobre a qualidade, os distintos autores concordam ao dizer que, a qualidade tem está relacionada com (Simões, 2006):

Olhar para o cliente;

Necessidade de possuir apoio da direção maior;

Buscar inovar constantemente;

Trabalhar em equipas;

Desenvolver programas de treinamento que envolvam todos os funcionários;

Fazer uso das ferramentas da qualidade, especialmente as estatísticas;

Tornar os programas de qualidade integrantes a toda a estrutura organizacional.

De um modo geral, a abordagem sobre a qualidade, é apresentada sobre a perspectiva da escola Americana, Japonesa e Europeia (Pires, 2012). A escola Americana defende que,

a qualidade não acontece por acaso, mas que é fruto de uma programação baseada no planeamento, no controlo, e no aperfeiçoamento, fundada na trilogia de Juran (1996).

A escola Japonesa defende que, a garantia da qualidade está elencada, nos métodos estatísticos, bem como na valorização do potencial dos recursos humanos, baseados nos princípios de Deming (2003). E por ultimo a escola Europeia que tem por base a Organização Internacional de Normatização – ISO, que vela pelo conjunto de normas ISSO 9000 e estabelece os requisitos mínimos, para que uma organização tenha um sistema de qualidade.

Segundo Pires (2012) a ISO apresenta três estágios de exigência que vão desde a ISO 9003, a mais acessível até à ISO 9001, a mais exigente, de acordo com o controlo da qualidade, que refere que a organização se compromete a oferecer benefícios aos seus clientes.

Para o efeito, todas as organizações que cumpram com os requisitos estão habilitadas a candidatar-se para ter um certificado de qualidade, homologado por uma entidade nacional (APQ) ou internacional (EFQM). No sentido de promover a qualidade foram criados vários prémios, e segundo a EFQM, os mais destacados são (Pires, 2012):

No Japão, destaca-se o Premio Deming, criado em 1950, pela União Japonesa de Cientista e Engenheiro (JUSE);

Em 1987, o congresso Norte-americano, criou o Modelo de Prémio de Excelência Malcolm Baldrige;

Na Europa, a Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade (EFQM), criou em 1988, o premio Europeio para a Gestão pela a Qualidade.

**Tabela 4 - Modelos e Prémios Internacionais para a Qualidade**

| <b>Modelo Deming Prize</b> |   | <b>Modelo MBNQA</b>              | <b>Modelo EFQM</b>           |
|----------------------------|---|----------------------------------|------------------------------|
| 01                         | Políticas                                 | Liderança                        | Liderança                    |
| 02                         | Organização                               | Informação e Análise             | Política e Estratégia        |
| 03                         | Informação                                | Planeamento Estratégico          | Gestão das Pessoas           |
| 04                         | Estandardização                           | Focalização nos Recursos Humanos | Parcerias e Recursos         |
| 05                         | Utilização e Formação de Recursos Humanos | Processo de Gestão               | Processos                    |
| 06                         | Actividades para assegurar a Qualidade    | Resultados                       | Satisfação dos Colaboradores |
| 07                         | Manutenção                                |                                  | Satisfação dos Clientes      |

|    |                    |  |                          |
|----|--------------------|--|--------------------------|
| 08 | Desenvolvimento    |  | Impacto na Sociedade     |
| 19 | Efeitos            |  | Resultados do Desempenho |
| 10 | Planeamento Futuro |  |                          |

Fonte: Sousa (2007, p.15)

Com base nos prémios internacionais, alguns países têm adaptado esses padrões e as suas realidades, para a criação do premio nacional de Qualidade. Neste âmbito encontra-se no Brasil - o Prémio Nacional da Qualidade (PNQ), no Reino Unido – Prémio Britânico da Qualidade, no Canadá – Premio da Excelência Industrial do Canadá, na França – Prémio Nacional da Qualidade da França (Sousa, 2007). Em Angola ainda não há um premio apontado para a promoção da qualidade de serviço, estando perspctivado a sua criação.



## **CAPÍTULO II – QUALIDADE NOS SERVIÇOS**

Kotler (1996) considera serviços como sendo todas as atividades/benefícios que, uma parte pode oferecer à outra, tendo natureza inatingível, uma vez que não resulta de posse de coisa alguma, podendo ou não a sua prestação ser aliada a um bem físico.

Para Gronroos (1995), serviço é uma atividade ou sequência de atividade com maior ou menor intangibilidade, existindo ou não interação entre o cliente e o fornecedor, que também pode ser visto como um bem físico que visa dar solução aos problemas dos clientes, uma vez que o serviço é cerne do marketing de toda e qualquer empresa.

Serviços são todas as atividades económicas que resultam em produtos tangíveis consumidos no momento da sua produção, gerando conveniência, satisfação, conforto e saúde (Lage, 2008).

### **II.1 - Serviço Público**

RAPP (2000) entende que o serviço público não é nada mais, do que a satisfação das necessidades coletivas, sentidas pessoalmente por cada indivíduo, devendo ser oferecido a um custo baixo, uma vez que, a prestação dos serviços públicos é a base do relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão.

Lage (2008) refere que o fato da Administração Pública ser a maior prestadora de serviços aos cidadãos faz com que a prestação de serviços dependa de um nível elevado de burocracia, derivado de múltiplos procedimentos, com consequentes atrasos e falhas, que resulta em ineficiência às exigências dos cidadãos.

Por outro lado, considera que, os serviços públicos não estão sujeitos à competitividade, e esta ausência de concorrência faz com que em alguns países a administração pública funcione em forma de monopólio, levando a degradação da qualidade da prestação dos serviços e ao desperdício dos recursos.

Dray (1995) afirma que os serviços públicos devem estar ao dispor dos cidadãos e não os cidadãos ao dispor dos serviços públicos, ou seja, a Administração Pública deve evitar os índices elevados de burocracias e aproximar os serviços aos cidadãos.

Dada a complexidade do seu sistema, é importante a criação de critérios que visem a regulamentação e uniformização dos procedimentos administrativos do sector público. De seguida serão apresentados alguns critérios de uniformização e regulamentação da estrutura, da organização e do funcionamento da Administração Pública, abordados por Lage (2008), que na sua ótica, os funcionários devem servir com:

- Igualdade – Os cidadãos devem gozar de igual oportunidade ao acesso dos serviços;
- Neutralidade - As decisões devem ser tomadas em conformidade aos critérios estabelecidos;
- Ubiquidade – A operacionalização dos serviços devem funcionar de forma igual para assegurar a igualdade à todos cidadãos;
- Informalidade – Os serviços devem prestar toda informação possível acerca dos procedimentos, de modo a evitar que o cidadão não beneficie dos serviços por falta deste ou daquele documento/processo;
- Documentabilidade – Devem os serviços proporcionar a instrução dos processos e o fornecimento de documentos requeridos pelos consumidores;
- Utilidade – Os funcionários devem procurar solucionar os problemas dos cidadãos, de modo a satisfazer as suas expectativas;
- Contestabilidade - Os serviços devem dar lugar a espaços para reclamações e contestações de formas a se captar as inquietações dos cidadãos;
- Confidencialidade – Os funcionários devem manter sempre o sigilo profissional, de modo a garantir a confiança dos serviços pelos cidadãos;
- Amigabilidade – Os serviços devem criar políticas que visam a integração dos cidadãos aos serviços;
- Aperfeiçoamento – Os funcionários devem rumar pela melhoria contínua, aumentando à eficiência dos serviços.

Gariso (2007), afirma que os líderes devem encorajar os funcionários a gerir e controlar os processos sob sua responsabilidade, sendo também, essencial conceber mecanismo

que garantam a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão. Neste contexto, importa, então, referir que a contribuição dos funcionários assume-se de extrema importância para o sucesso da organização, até porque, como frisa Gonçalves (2002), muitos funcionários ou colaboradores, almejam que os seus trabalhos sejam mais responsáveis e mais gratificante.

## **II.2 – Caracterização dos Serviços**

As organizações devem possuir algumas características, na prestação dos seus serviços, tais como:

“Tangibilizar” - o intangível, de modo, a transmitir segurança da qualidade nos seus serviços aos clientes, e isto deve ser feito com ênfase na estrutura física, no profissionalismo, equipamentos sofisticados e marketing publicitário convincente (Lages, 2008); A inseparabilidade - (esta característica mostra que os serviços não podem ser separados do prestador e do consumidor, sendo consumidos simultaneamente) (Vilares & Coelho, 2011); Heterogeneidade - a prestação de um serviço nunca é igual, ela difere dependendo muitas vezes, do estado emocional das partes envolvidas, do local, do tempo, ou mesmo dos fatores situacionais. Para diminuir o índice de variação, deve-se implementar na política de gestão estímulos para motivar os funcionários (Lopes, 2006); Perecibilidade - consiste no facto dos serviços não poderem ser armazenados, perecem ou extinguem-se no ato na sua produção.

Ausência de propriedade, esta característica mostra que a prestação de serviço não dá a possibilidade de posse aos clientes, tudo o que os clientes levam são apenas experiências de âmbito cognitivo (Lopes, 2006), isto faz com que os clientes ao requererem um serviço levem apenas consigo as experiências passadas ou expectativas das promessas feitas se vão ou não em conta ao publicitado.

Dentro deste mesmo processo de caracterização dos serviços, Andrade (2004) caracteriza os serviços em função da natureza dos serviços; envolvimento dos consumidores no processo de prestação; consideração das pessoas como parte do processo; dificuldade prática do controlo da qualidade; dificuldade dos consumidores

em avaliar a prestação dos serviços; impossibilidade de armazenamento dos serviços; importância na gestão do tempo e inexistência de canal de distribuição.

Andrade (2004), faz uma comparação clara sobre as características dos produtos e dos serviços, que está apresentada na Tabela 5.

**Tabela 5** - Característica de produto e serviço

| <b>PRODUTO</b>  | <b>SERVIÇO</b>  |
|---|---|
| O cliente recebe um produto tangível na forma de bens que podem ser vistos e tocados                | O cliente recebe um serviço intangível que pode satisfazê-lo ou não                                   |
| Os bens permanecem com o cliente  | Os serviços são consumidos no momento de seu fornecimento   |
| A produção e entrega são separadas  | A produção/entrega/consumo dão-se ao mesmo tempo  |
| O cliente raramente se envolve na produção  | O cliente está frequentemente envolvido nos serviços  |
| Os bens podem ser objeto de serviço de conserto e reparação   | Os serviços já foram consumidos e não podem ser reparados   |
| Os bens podem ser comprados para ser armazenados de modo a satisfazer às necessidades do cliente    | Os serviços não podem ser armazenados, mas podem ainda estar disponíveis para a demanda do cliente    |
| É relativamente fácil para os clientes avaliar a qualidade dos bens                                 | A qualidade do serviço depende mais da percepção subjectiva e da expectativa                          |
| Com frequência, os bens são tecnicamente complexos – o cliente sente-se mais dependente do produtor | Os serviços parecem menos complexos – o cliente sente-se qualificado para argumentar com o fornecedor |

Fonte: Andrade (2004)

Existem 5 questões fulcrais, segundo Correia (2003), que uma organização não deve deixar de fazer aos seus clientes, de modo a atingir a dimensão de uma estratégia que levará à resultados excelentes, tais como:

Quais são as suas necessidades e expectativas;

- a. Quais são mais relevantes entre elas;
- b. Qual é a avaliação sobre as empresas;
- c. Qual é a visão sobre os concorrentes;
- d. O que se pode fazer para superar a expectativa sobre os produtos e serviços das empresas.

Sousa (2007) identifica os principais critérios de avaliação da qualidade do serviço, a partir dos consumidores, são elas:

1. Consistência – Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo;
2. Competência – Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades "técnicas" dos consumidores;
3. Velocidade de Atendimento – Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido);
4. Atendimento e Ambiente – Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente;
5. Flexibilidade – Ser capaz de mudar a adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
6. Credibilidade/Segurança – Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança;
7. Acesso – Facilidade de contacto e acesso; localização conveniente; horas de operação;
8. Tangíveis – Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
9. Custo – Fornecer serviços a baixo custo.

### **II.3 - A Qualidade na Administração Pública**

A administração pública viu-se, ao longo do tempo, confrontada com a insatisfação dos cidadãos, agora com maior incidência, devido ao vulto de informações, ou seja, o elevado nível de formação e informações, fez com que os cidadãos fossem mais críticos e exigentes, daí a necessidade da Administração Pública abandonar os seus critérios tradicionais, visando uma administração mais desburocratizada, moderna e atuante.

A reforma da Administração Pública passa por um processo complexo e moroso, que requer muito empenho, a fim de se obter os resultados esperados.

Todavia, a pressão interna para a redução de custos, tem levado a Administração Pública à procura de outros métodos e muitos deles resultantes das experiências do setor privado (INA, 2000).

#### **II.3.1 - Gestão da Qualidade e a Administração Pública**

A noção de qualidade está alinhada ao contínuo desempenho, de forma que, os produtos e serviços produzidos não apresentem defeitos para se evitar as reclamações dos utentes, e conseqüentemente, a sua insatisfação.

A opção pela gestão de qualidade nos serviços públicos está aplicada na maioria da Administração Pública dos países ocidentais e passa por uma gestão voltada para os cidadãos, isto é, uma gestão que serve e não que se serve.

A opção por sistema de gestão de qualidade muitas vezes não implica o aumento de custo, ou seja, a qualidade não custa nada, o que custa é a falta de qualidade que leva muitas vezes a custos não suportáveis (Chaves, 1996). Atualmente, o grande desafio das Administrações Públicas é a implementação da qualidade em todo o processo do Serviço Público (Hammer, 1994).

A não aplicação de um sistema de gestão de qualidade pode deixar para trás uma organização diante de seus concorrentes, mas a falta de concorrência no sector público não deve leva-lo ao comodismo pois, Reddin (1990) afirma que, o país que não acompanhar o movimento do paradigma da qualidade no seu sistema de gestão incorrerá a um atraso no progresso, em relação, aos países que optarem pela sua implementação.

A qualidade já não é um luxo ou desejo, é uma necessidade atual da sociedade, hoje procura-se qualidade em tudo, qualidade dos produtos, qualidade dos serviços, qualidade de trabalho, qualidade na amizade, por isso ela torna-se mais presente. Fácil não é o desafio da sua implementação, há que assumir coragem e determinação. Todavia, a administração de qualidade deve primar pela (Silva, 2003. p3):

- 1) Recetividade: Assumir uma atitude de recetividade e de adoção do procedimento mais favorável ao cidadão
- 2) Legalidade: Facilitar os caminhos do progresso, sem desvio dos quadros jurídicos legalmente estabelecidos.
- 3) Metodologia: Usar cada vez mais os métodos e modelos de gestão. Criatividade e inovação: Utilizar a criatividade, nos seus órgãos e agentes administrativos, procurando soluções novas para problemas velhos.

- 4) Reação: Reagir rápida e eficazmente não só aos desafios internos, mas também aos desafios externos, que são uma constante do mundo atual. Prestação de contas: Prestar contas sobre a sua eficácia e eficiência, porque se transformou na Administração dos Cidadãos.

A utilização das novas tecnologias de informação e comunicação serve de recurso que poderá responder de forma célere os atrasos de alguns serviços públicos. Segundo Crujeira (1982: 56), *“cada Serviço Público dentro da sua própria estrutura, deverá procurar as inconformidades, as incompatibilidades e onde existe desperdício na utilização de recursos, ou seja, tudo o que não for factor de qualidade.”*

A gestão pela qualidade dos serviços públicos deve ser voltada para os cidadãos, isto é, auscultar às opiniões dos cidadãos através de inquéritos, caixas de sugestões, livro de reclamações, e outros fóruns, tornando-se por isso fundamental incluir o cidadão na participação de melhoria dos serviços.



## **CAPÍTULO III - SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Segundo Lopes (2007:26) *“As primeiras definições da satisfação do cliente surgem nos anos 70. Vários investigadores adaptaram e interpretaram a satisfação como uma emoção, relacionando-a com o prazer e a felicidade”*

A satisfação é a percepção/sensação que, um produto ou serviço está a fornecer na realização pessoal do consumidor durante ou depois do seu consumo (Vilares e Coelho, 2011). Entende-se por satisfação o prazer que resulta daquilo que se espera aliado a aquilo que se deseja (Silva, 2002).

Os primeiros estudos sobre a satisfação surgiram na década de 70, na área de marketing quando se objetivava a percepção das necessidades dos consumidores (Alves, 2003). A era da globalização e o aumento da oferta, proporcionaram as populações maior informação e um maior nível de exigência.

Para o efeito, as organizações munem-se de valores e procedimentos, com vista a atingir os níveis esperados pelos seus clientes. Logo a satisfação dos clientes, entra como prioridade nas políticas de gestão das organizações, numa perspetiva de marketing e de gestão pela qualidade total, a fim de se sobrepôr diante dos seus concorrentes num mercado, cada vez mais, competitivo (Abreu, 2004).

A satisfação dos clientes permite um aumento no volume de vendas dos produtos e dos serviços, que se refletem diretamente, na obtenção de maior receita para as organizações (Vilares e Coelho, 2011).

As grandes instituições de sucessos, preocupam constantemente com os seus clientes internos e externos, procuram saber a opinião dos seus funcionários, bem como, o bem estar e a melhoria da qualidade das suas vidas, sabe-se que fazendo isso os funcionários ficam mais estimulados e motivados, o que se repercute numa prestação de serviços excelente, de modo, a gerar satisfação nos seus clientes.

O cliente é todo elemento destinatário de um produto ou serviço. É importante considerar a satisfação dos clientes internos em primeiro lugar, porque eles são o principal recurso do serviço, a imagem das empresas é o elo entre os clientes e as empresas, neles se dá a interação entre o cliente e o prestador que é o funcionário representante da empresa. A satisfação ou insatisfação dos clientes pode afetar diretamente a prestação dos serviços, por isso, as empresas devem evidenciar esforços maiores para satisfazerem seus funcionários, pois eles são o reflexo da empresa. Isto porque a aproximação entre as partes é muito estreita, a nível físico, organizacional e psicológico, sendo comum os clientes ligarem o grau da qualidade dos serviços da empresa com o desempenho dos funcionários (Vilares e Coelho, 2011).

### **III.1 - Processo da Formação do Nível de Satisfação do Cliente**

A satisfação do cliente está longe de ter uma definição única, têm sido adotados dois conceitos gerais de satisfação de cliente (Vilares e Coelho, 2011).

A satisfação como uma transação específica, onde a satisfação dos clientes é vista como um juízo avaliativo, pós-escolha, relativo a uma compra ou transação específica. A satisfação como um processo acumulativo, onde a satisfação representa uma avaliação global, baseada no conjunto da experiência de compra e consumo de produtos ou serviço de uma organização ao longo do tempo (Pires, 2012).

O interesse original do marketing e da investigação, sobre o comportamento do consumidor sobre o primeiro conceito, ou seja na satisfação como uma transação específica, o qual fornece informação sobre um produto ou serviço particular. A investigação mais recente na qual este conceito é utilizado, foca-se na relação entre a qualidade percebida e a satisfação, e no papel das emoções no papel da avaliação (Vilares e Coelho, 2011).

No entanto, a definição da satisfação como um processo cumulativo é um indicador de um mais fundamental do desempenho passado, presente e futuro das empresas. A satisfação cumulativa, não uma avaliação do cliente sobre uma transação específica de um produto ou serviço no dado momento de tempo. Trata-se pelo contrário, de uma avaliação global da experiência do cliente até ao presente, com um fornecedor de um dado produto ou serviço.

Uma outra vantagem importante do conceito de satisfação, como processo acumulativo é a sua maior capacidade de previsão de desempenho económico devido ao facto dos clientes tomarem as suas decisões de compra com base no conjunto de suas experiências, e não apenas numa transação ou num episódio particular (Vilares e Coelho, 2011).

Esta definição é também corrente nos conceitos adotados na psicologia económica e na economia do bem-estar, onde o conceito de satisfação de cliente é sinónimo de utilidade de consumo (Vilares e Coelho, 2011).

Considerar a satisfação como uma medida da utilidade do conjunto do consumo, e não apenas de um produto ou serviço, é também consistente, com o quadro geral proposto por Exterkoetter (2001), para interpretar o bem-estar económico.

Este quadro vê o bem-estar económico, como uma componente da qualidade da vida global de um indivíduo, avaliação do rendimento e da satisfação do cliente. Assim, interpretação da satisfação do cliente está alinhada ao bem estar do cliente (Ferreira, 2003).

Por seu lado, o estudo da lealdade do cliente aparece por vezes, como uma alternativa aos estudos da satisfação do cliente. No entanto, e como se verá, apesar da sua estreita relação os dois conceitos são distintos (Vilares & Coelho, 2011).

Antes de proceder a uma tal distinção, importa distinguir lealdade de retenção, a lealdade é a intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo. Por seu lado a retenção representa o comportamento efetivo de recompra. Além deste, outros fatores determinantes podem igualmente concorrer para a retenção, o caso dos preços, proximidade do fornecedor, e a existência de um único fornecedor (Simões, 2006).

O comportamento de recompra de um cliente que não tem uma atitude favorável, para com a marca, ou seja que não leal é por vezes, designado por lealdade espúria (Vilares e Coelho, 2011).

A história de medida da satisfação de cliente aparece estreitamente associada a própria evolução dos conceitos de qualidade dos produtos e serviços. Também neste caso, se pode referir a existência de dois conceitos: a qualidade técnica dos produtos e serviços ou a qualidade em sentido restrito e a qualidade percebida em sentido amplo (Sousa, 2007).

No primeiro caso a qualidade é definida em termos de métrica (como sejam as percentagens de defeitos e tempo de espera), sendo tanto maior quanto mais os produtos/serviços estiverem conformes as especificações ou objetivos definidos internamente, os quais podem ser baseados em normas internacionais. As opiniões dos clientes não são tomadas em conta na avaliação desta qualidade, sendo a avaliação fundamentalmente interna. Já no caso da qualidade percebida ou qualidade em sentido amplo, a avaliação é sobretudo externa, baseando-se nas opiniões e percepções dos clientes (Vilares & Coelho, 2011).

Segundo vários autores medir a eficácia é simplesmente medir um nível de desempenho do que já estamos a fazer. Como estamos a fazer o nosso trabalho? A eficiência é uma perspetiva interna orientada para maximizar, os resultados de uma adequada afetação dos recursos (Silva, 2002).

A eficácia é um conceito diferente, em vez de perguntar, como estamos a fazer, deve-se perguntar o que devemos fazer? A eficácia tem haver como fazer as coisas corretas, enquanto a eficiência trata de fazer corretamente as coisas. A perspetiva do cliente externo, é de valor incalculável para fornecer sugestões que permitam fazer as coisas corretas, e melhor o desempenho da organização (Vilares & Coelho, 2011).

É a focagem na qualidade percebida e portanto na opinião dos clientes que conduz a um incremento de interesse do estudo de satisfação e lealdade dos clientes. As primeiras tentativas para medir a satisfação dos clientes deram-se no início dos anos 80, estes estudos visavam a operacionalização da satisfação dos cliente e seus antecedentes de que constitui exemplo pioneiro de Oliver (Oliver, 1980 cit in Vilares & Coelho, 2011), e que, neste contexto, pôs em evidência a sequência expectativa-desconfirmação. Este autor serve-se da teoria para sugerir que as expectativas ficam um standard, de desempenho, fornecendo um quadro de referência para os juízos avaliativo dos clientes. A satisfação era então vista como uma função do efeito das expectativas, modificada pela modificação percebida.

Em meados dos anos 80, o foco da investigação quer académica, quer aplicada deslocase para a estimação da importância da qualidade de serviço e para a implementação de estratégias, visando a realização das expectativas dos clientes (Lage, 2008). A realização de inquéritos cientificamente rigorosos e o desenvolvimento de uma teoria da

qualidade geral de serviço são atribuídas a Parasuraman (Parasuraman, 1985 cit in Maroco, 2003). A sua discussão da satisfação do cliente, qualidade de serviço e expectativas dos clientes, representa uma das primeiras tentativas para operacionalizar a satisfação num contexto teórico. Segundo estes autores, aproximar o desempenho percebido das expectativas dos clientes e a chave para os manter satisfação.

Um dos modelos mais presente na literatura é o que relaciona o grau de satisfação do cliente com uma comparação entre a expectativa que ele tem antes de passar pela experiência do serviço, e a percepção que tem do que foi a experiência do serviço.

Numa primeira abordagem, os clientes cujas expectativas não são atendidas, tornam-se clientes insatisfeitos, enquanto os clientes que têm suas expectativas superadas tornam-se clientes satisfeitos.

Isto significa que, para o gestor de operações de serviço, há duas principais variáveis a serem geridas, quanto a gestão do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente *a priori* e a percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço. Normalmente, as atividades de *front office* (linha da frente) têm um papel importante, tanto na gestão da expectativa como na gestão da percepção (Vilares e Coelho, 2011).

### **III.1.1 - Expectativa do cliente**

As expectativas dos clientes são formadas com base em alguns fatores (Correia, 2003): as necessidades e desejos dos clientes, a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca e a comunicação externa que, inclui a propaganda da própria empresa e o preço.

### **III.1.2 - Necessidade e desejo do cliente**

Quando um cliente procura um médico no serviço de saúde pode fazê-lo por necessidade ou por desejo, tornando-se necessidade quando este necessita de curar uma enfermidade e desejo quando este quer tornar-se mais atraente, requerendo um serviço de estética, como uma cirurgia plástica. Logo, necessidade e desejo influenciam as expectativas dos clientes, pois ao procurar o prestador de serviço, espera antes de qualquer coisa, que sua necessidade seja satisfeita ou que o seu desejo seja atendido.

Interessante notar que, por vezes, ocorre o cliente ter uma necessidade conflitante com seu desejo. Por exemplo, alguns dentistas algumas vezes vêm-se no dever de atender um paciente com dor de dente, que têm o desejo de ver o seu dente arrancado para se livrar da dor, enquanto, o dentista, treinado para salvar dentes, sabe que a necessidade do cliente é ter seu dente tratado e por conseguinte, salvo.

Tratando o dente do cliente, ele pode eventualmente levar mais tempo e fazer o seu paciente sofrer mais dor do que a opção de arrancar faria. O paciente, em sua ignorância, avalia eventualmente que, o dentista prestou-lhe um mal serviço. Esse tipo de situação é usual em serviços profissionais, em que normalmente há um grande degrau entre os níveis de conhecimento do processo de prestação de serviço, entre prestador e cliente. Claro que em situação de conflito como essa o melhor o cliente e resolver um possível conflito que haja em sua cabeça, entre a necessidade ou desejo e expectativas.

### **III.1.3 - Experiencia passada do próprio cliente**

A experiência passada influencia o grau de expectativa que o cliente tem ao procurar um prestador de serviço. Se o nível de satisfação do cliente com a experiência passada com o prestador for alta, a expectativa tenderá a ser influenciada.

Esse é o motivo pelo qual alguns autores chamam a atenção, para os possíveis riscos de se “encantar” o cliente, sem que isso seja feito de forma consciente e administrada. Um cliente encantado tenderá a elevar suas expectativas para a próxima vez que procurar o prestador.

É conveniente, portanto que o encantamento do cliente se dê para que, o prestador possa sempre elevar correspondentemente o grau de percepção do cliente, de forma que comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do cliente continue favorável ao prestador.

Importa esclarecer que a experiência passada do cliente considera também outros fornecedores do mesmo serviço de quem tem sido cliente. Um cliente que voa pela primeira vez por uma linha área específica não chegará para o embarque como uma folha em branco de expectativas, em relação a sua experiência passada. Ele sempre levará em conta sua experiência com outras companhias aéreas com quem tenha voado.

### **III.1.4 - Comunicação boca a boca**

A comunicação boca a boca é uma ferramenta importante para o gestor de operação de serviço. Trata-se de um fator que influencia as expectativas do cliente e é relacionado às experiências passadas dos outros clientes. Importante que boca a boca pode trabalhar dos dois lados: a favor ou contra o prestador de serviço e normalmente quando se faz contra o prestador do serviço é mais eficaz.

### **III.1.5 - Comunicação externa**

A comunicação inclui todos tipos de comunicação, tanto da própria organização como de órgão externo.

### **III.1.6 - Preço**

O preço é um aspeto do serviço que pode ser objetivamente avaliado e comparado, normalmente quanto mais é elevado o preço, maior é a expectativa que se coloca sobre a qualidade do produto ou serviço.

Em síntese, a focagem na satisfação e na lealdade dos clientes e nas implicações financeiras constituem, o culminar de um processo de dezenas de anos, do movimento da qualidade que conheceu varias etapas, cada uma reclamando da terra prometida da perfeição (Vilares e Coelho, 2011):

1. Nos anos 50, o fascínio estava nos planos de amostragem dos produtos;
2. Nos anos 60 era a moda do movimento a favor dos zero defeitos; Nos anos 70 era o engodo dos ciclos da qualidade transferidos do Japão (Ciclo de Deming);
3. Nos anos 80 foi a atracão fatal pelo controlo dos processos estatísticos e pelas cartas de controlo; Nos anos 90 era a esperança, depois abandonada da solução da gestão pela qualidade total (TQM).
- 4.

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

## **CAPÍTULO IV - DADOS E METODOLOGIAS DE ANÁLISES**

### **IV.1 - Métodos e Técnica de Investigação**

A metodologia é o suporte científico que garante a coerência dos resultados apresentados (Simões, 2006). Por isso este capítulo aborda todos os processos metodológicos que serviram como base desta pesquisa, descreve os objetivos gerais e específicos do estudo, as hipóteses, a caracterização da amostra e a apresentação dos dados estatísticos.

#### **IV.1.1 – Método**

Com base na natureza da pesquisa, utilizou-se a técnica de natureza qualitativa, neste âmbito a metodologia de investigação foi o estudo de caso, uma vez que se orienta por uma análise descritiva e correlacional recorrendo à pesquisa documental e ao inquérito.

A primeira componente desta pesquisa, baseou-se num estudo exploratório, incluindo a pesquisa bibliográfica, bem como a observação direta. A segunda fase da pesquisa focou-se na recolha sistemática de dados, fazendo uso do recurso da pesquisa documental (relatórios e legislação) e ao inquérito. Recorreu-se também à triangulação da informação que permitiu o cruzamento dos dados, através da observação direta, conversações e aplicação de inquéritos.

### **IV.2 - Objetivos do Estudo**

Pires e Santos (1999) afirmam que, a principal razão da existência de qualquer organização são os seus clientes, pois, uma instituição pode abastecer-se de equipamentos e instalações de grande porte, mas senão tiver clientes, não sobreviverá.

Uma vez que os clientes têm necessidade, desejos e partilham valores, que constituem a base de influência na escolha de um certo produto ou serviço, torna-se essencial que, as instituições conheçam as necessidades e anseios de seus clientes.

Para saber a qualidade de um serviço é necessário saber a percepção dos clientes, relativamente ao serviço, quais as suas expectativas antes de usufruir dos serviços e a sua percepção depois de se beneficiar do serviço e este gap entre a expectativa e a percepção permitirá medir o grau de satisfação do cliente, no âmbito interno e externo.

Para o efeito, definiram-se como objetivos desta dissertação:

- Analisar e descrever o funcionamento interno da prestação de serviço das SGAMA
- Reconhecer o grau de satisfação dos funcionários das SGAMA
- Avaliar o grau de satisfação dos munícipes em relação aos serviços prestados nas SGAMA

### **IV.3 – Hipóteses**

Segundo Gronroos (1995), a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção. Ainda neste âmbito, entendem que a qualidade percebida dos serviços deriva do intervalo entre as percepções e as expectativas dos clientes. Com base nisto elaboraram-se as seguintes hipóteses:

- Os munícipes estão satisfeitos com os serviços prestados nas SGAMA
- Os funcionários estão satisfeitos em trabalhar nas SGAMA
- A qualidade dos serviços percebida pelos munícipes está de acordo com as suas expectativas iniciais.
- Os serviços prestados nas SGAMA são de qualidade

### **IV.4 - Dados e Fontes**

As informações que constituíram a base principal desta abordagem foram recolhidas, através da aplicação de dois inquéritos por questionários: um aplicado aos clientes internos/funcionários das SGAMA, que lidam diretamente com o público, e outro

aplicado aos municípios beneficiários dos serviços prestados nas SGAMA, conforme o exposto nos anexos.

Na construção do inquérito por questionário foram consideradas as orientações indicadas, segundo Quivi (1998), contendo uma nota introdutória na parte inicial, que elucida sobre o objetivo do inquérito, a confidencialidade da informação, bem como, as orientações para o seu preenchimento.

#### **IV.5 – Caracterização da Amostra**

A segmentação da amostra baseou-se em dois públicos-alvo: os funcionários das SGAMA, que lidam diretamente com público e os municípios. A aplicação do inquérito nos diversos municípios foi feita de forma aleatória e decorreu entre 10 de Julho a 1 de Outubro de 2014, dos quais validaram-se 75 inquéritos preenchidos pelos funcionários e 144 inquéritos preenchidos pelos municípios.

#### **IV.6 - Caracterização dos Municípios**

A amostra é constituída pelas Províncias de Huila (Lubango, Calembaque e Quipungo), Província de Kwanza Sul (Sumbe, Libolo e Mussende), Província de Cuando Cubango (Menongue e Cuchi), Província de Benguela (Município de Cumbal) e Província de Luanda (Samba).

##### **IV.6.1 - Província da Huila**

Nesta província foram aplicados inquéritos por questionários a 3 municípios, nomeadamente, Lubango, Caluquembe e Quipungo (vide mais informações sobre os Municípios, nos Anexos).

**Tabela 6 - Dados da Província da Huila**

| <b>Província</b> | <b>Município</b>        | <b>Período</b> |
|------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Huila</b>     | Lubango <sup>1</sup>    | De 30.06.14    |
|                  | Caluquembe <sup>2</sup> | A              |
|                  | Quipungo <sup>3</sup>   | 15.07.14       |

A secretária-geral ocupa-se dos aspetos administrativos, gestão do pessoal, orçamento e transporte, regendo-se pelo artigo 15º do Regulamento Orgânico e do Funcionamento da Administração Municipal, combinado com o artigo 58 da Lei 17/2010, de 29 de Julho.

#### IV.6.2 - Província de Kwanza Sul

Da Província de Kwanza Sul fazem parte os seguintes municípios (vide mais informações sobre os Municípios, nos Anexos):

Tabela 7 - Dados da Província de Kwanza Sul

| Província  | Município             | Período     |
|------------|-----------------------|-------------|
| Kwanza Sul | Sumbe <sup>4</sup>    | De 21.07.14 |
|            | Libolo <sup>5</sup>   | A           |
|            | Mussende <sup>6</sup> | 05.08.14    |

#### IV.6.3 - Província de Cuando Cubango

Da Província de Cuando Cubango fazem parte os seguintes municípios (vide mais informações sobre os Municípios, nos Anexos):

Tabela 8 - Dados da Província de Cuando Cubango

| Província      | Município             | Categoria | Período       |
|----------------|-----------------------|-----------|---------------|
| Quando Cubango | Menongue <sup>7</sup> | A         | De 11.08.14   |
|                | Cuchi <sup>8</sup>    | B         | A<br>26.08.14 |

#### IV.6.4 - Benguela- Município de Cubal

O Município de Cubal está situado a 146 km da cidade de Benguela. A sua extensão territorial é de 4 794 km<sup>2</sup> e possui uma população de cerca de 252 mil habitantes. O Município faz fronteira a Norte com o Município do Bocoio, a Este com o Município da Ganda, a Sul com o Município de Chongoroi e a Oeste com o Município de Caimbambo.

É banhado por um rio que partilha o seu nome, o rio Cubal. À sua volta, existem numerosos campos de cultivo do sisal, que conferem à sua terra um aroma muito particular. Desempenharam um papel importante na economia da região durante o século XX, fornecendo grandes quantidades dessa matéria-prima para exportação.

#### **IV.6.5 - Luanda (Samba)**

O distrito urbano da Samba faz fronteira a Norte com o distrito urbano da Ingombota, a Sul com o Município de Belas, a Leste com o distrito urbano da Maianga e a Oeste com o Oceano Atlântico. O Distrito Urbano é constituído por 11 Bairros: Corimba, samba pequena, samba grande, Camuxiba, Inorad, Imbodeiro, Morro bento I, Morro Bento II ; Comunicações, Angotel e Kapossoca. Tem uma superior de 33,40 Km<sup>2</sup>, a sua população está estimada em 437.124 habitantes. A Secretária-Geral tem 242 funcionários, dos quais 19 lidam diretamente com o atendimento com o público.



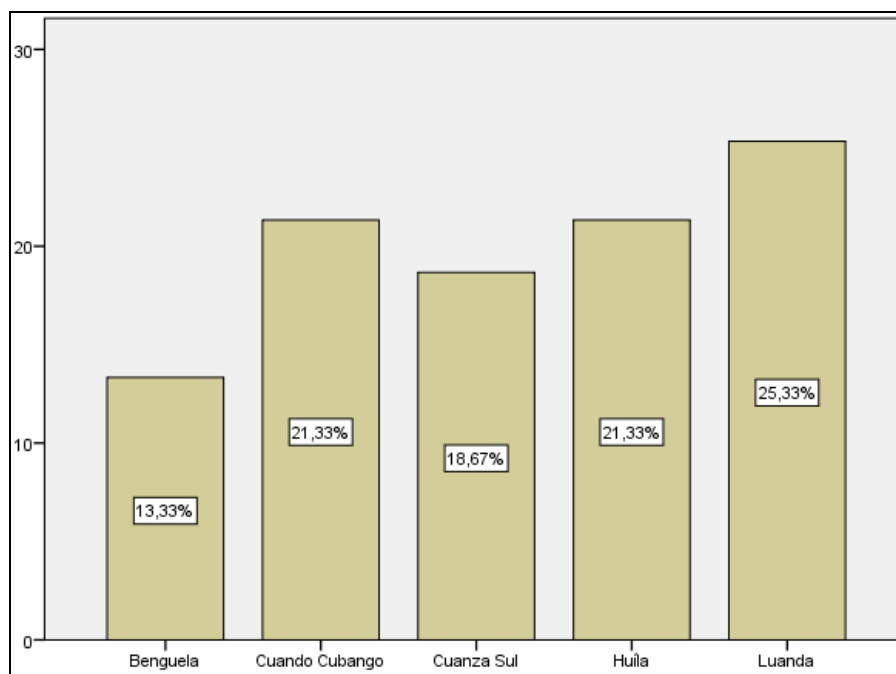
## CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos dos inquéritos por questionários foram tratados estatisticamente, a partir do *software* estatístico *Statistical Package for Social Science* (SPSS 22.0).

### V.1 – Caracterização dos Funcionários das SGAMA.

Foram inqueridos 75 funcionários, dos quais a maioria (25%) pertencem a Província de **Luanda** (oriundos da Samba), seguidos pelos funcionários (21%) pertencentes à Província do **Cuando Cubango** (Municípios de Menongue e Cuchi), dos funcionários (21%) da Província da **Huíla** (Municípios de Lubango, Caluquenmbe, e Cubal), 18% pertencem a Província do **Cuanza Sul** (Sumbe, Mussende e Libolo) e 13% pertencem a província de **Benguela** (Município de Cubal),

Gráfico 1 - Dados da Amostra por Províncias



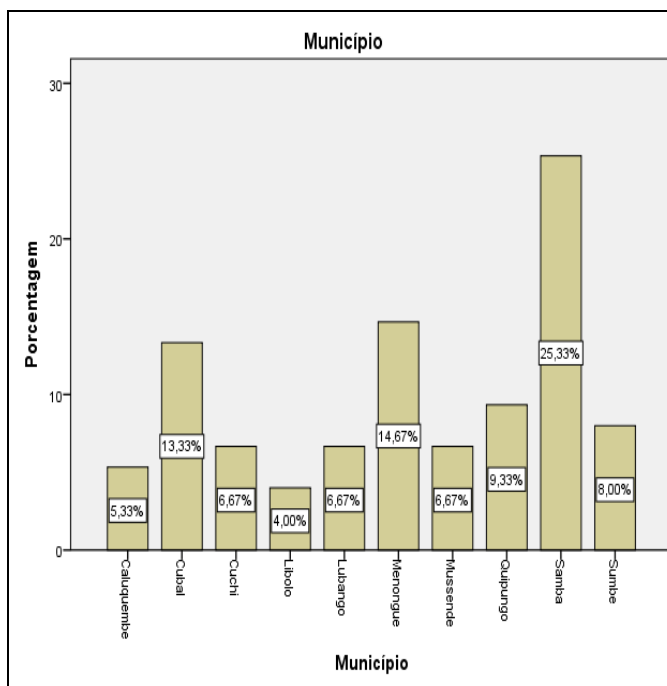
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 1 demonstra que, entre os Municípios inqueridos, a Administração Municipal que possui maior número de funcionários, que lidam diretamente com o atendimento ao público na Secretária-Geral, são do Município de Samba (25%), sendo Caluquembe a Administração que possui um número mais reduzido (5%).

Tabela 9 - Amostra por Municípios

| Municípios | Frequência | %     |
|------------|------------|-------|
| Caluquembe | 4          | 5,3   |
| Cubal      | 10         | 13,3  |
| Cuchi      | 5          | 6,7   |
| Libolo     | 3          | 4,0   |
| Lubango    | 5          | 6,7   |
| Menongue   | 11         | 14,7  |
| Mussende   | 5          | 6,7   |
| Quipungo   | 7          | 9,3   |
| Samba      | 19         | 25,3  |
| Sumbe      | 6          | 8,0   |
| Total      | 75         | 100,0 |

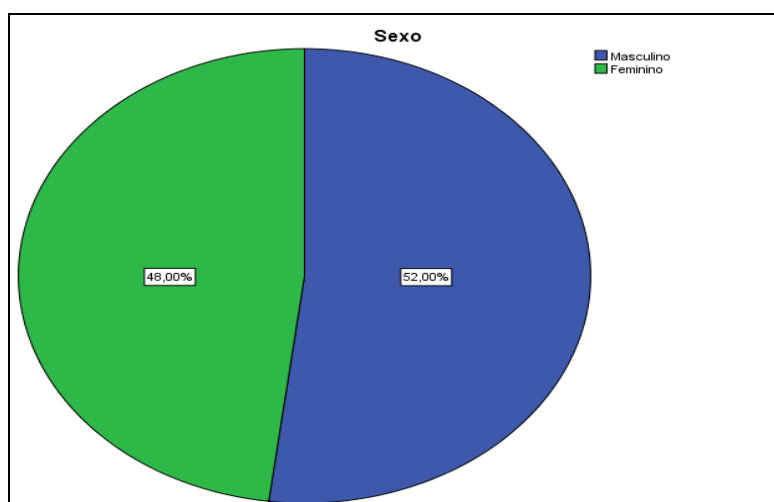
Gráfico 2 - Amostra por Municípios



Fonte: Elaboração própria

Do número de funcionários inqueridos 52% são do género masculino e 48% são do género feminino, como se pode observar no Gráfico 3, ou seja, a maioria dos inqueridos pertencem ao género masculino.

Gráfico 3 - Género

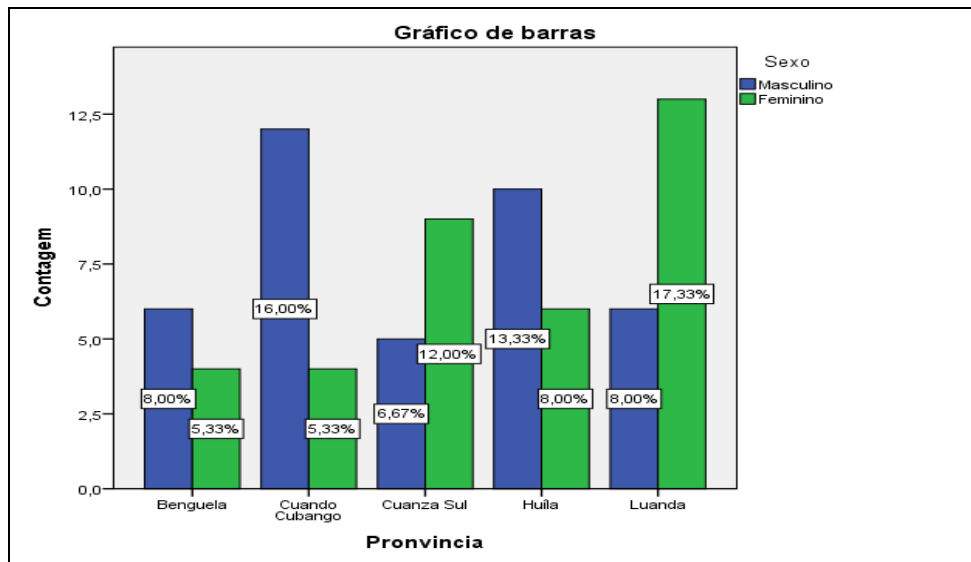


Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição de género por Província verifica-se uma maior percentagem do género feminino na Província de Luanda com 17% e Cuanza Sul com 12%, diferente das províncias de Benguela, Cuando Cubango e Huila em que se evidencia o género

masculino (Gráfico 4).

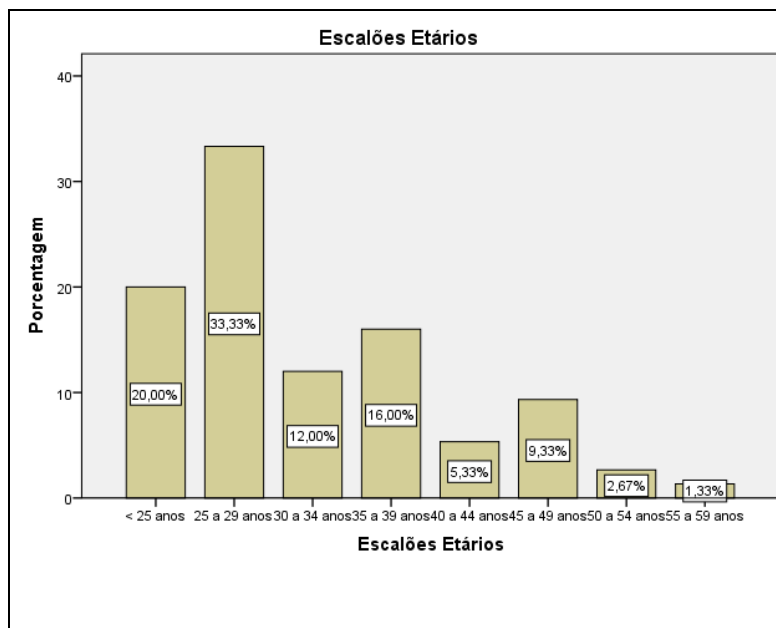
Gráfico 4 - Género por Províncias



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao escalão etário, os funcionários da Administração Municipal são maioritariamente jovens, com maior percentagem no escalão etário dos 25 aos 29 anos (33%), seguidamente dos inqueridos com menos de 25 anos (20%) (Gráfico 5).

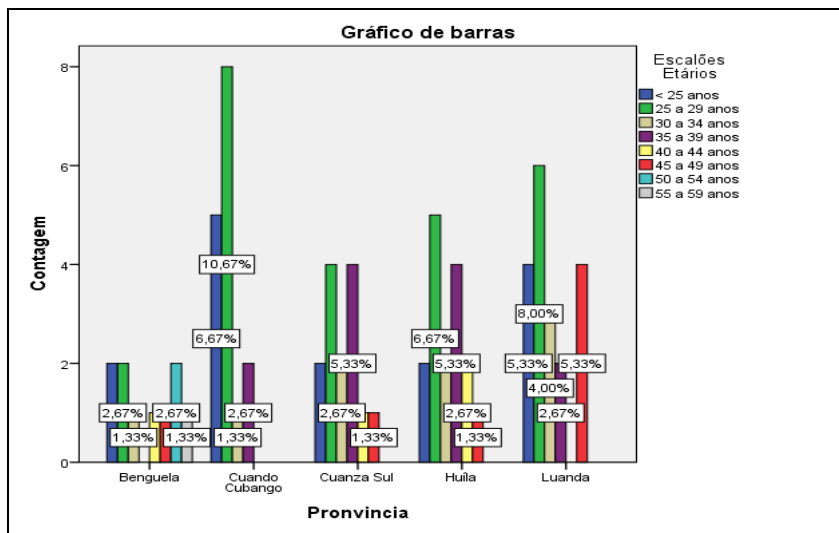
Gráfico 5 - Idade



Fonte: Elaboração própria

Distribuídos pelas províncias, percebe-se que o maior escalão etário está na faixa entre os 25 e 29 anos, como se pode observar no Gráfico 6.

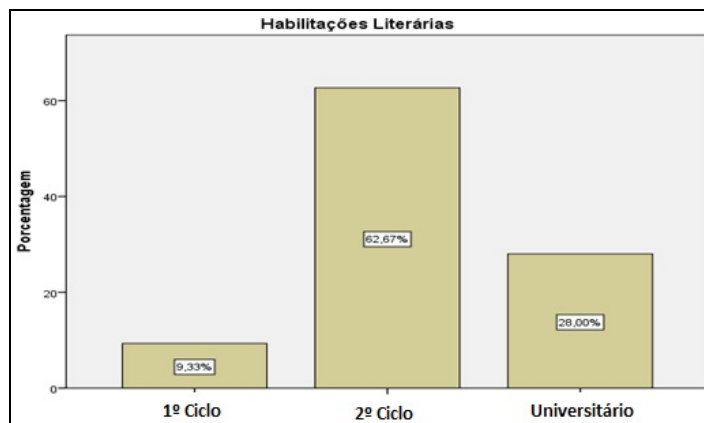
Gráfico 6 - Idade por Províncias



Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos funcionários possui o 2º Ciclo (62%), em relação ao 1º Ciclo (9%) e ao Ensino Universitário (28%), como se pode observar no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Habilitações Literárias

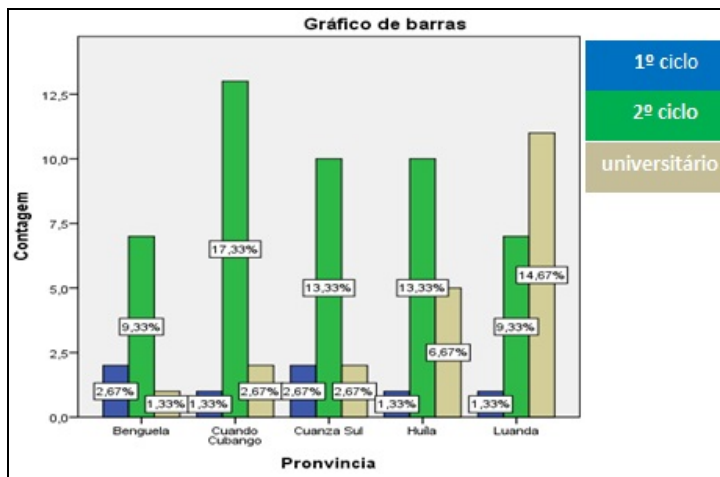


Fonte: Elaboração própria

Esta ainda pode ser vista a nível provincial, onde se percebe que, a maioria dos funcionários que frequentam o ensino superior está localizado nos municípios

representantes da Província de Huila e Luanda.

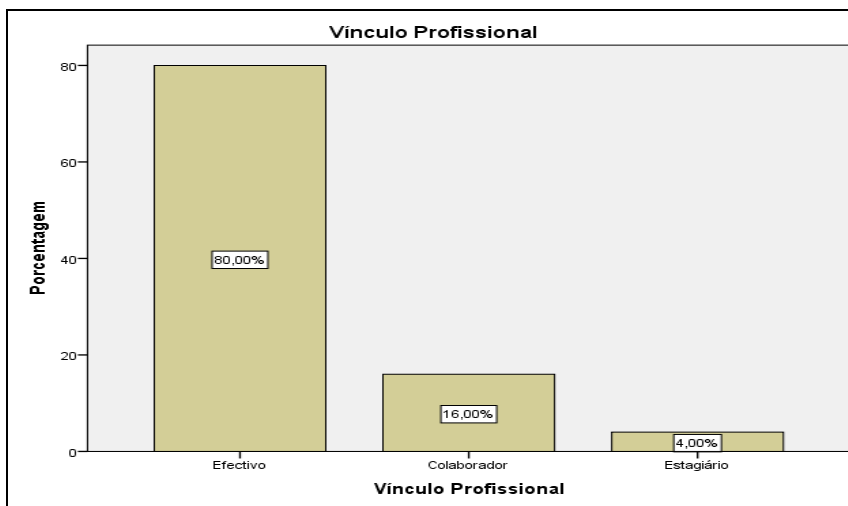
Gráfico 8 - Habilitações Literárias por Províncias



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao vínculo profissional, 80% dos funcionários são efetivos, 16% são colaboradores e 4% são estagiários.

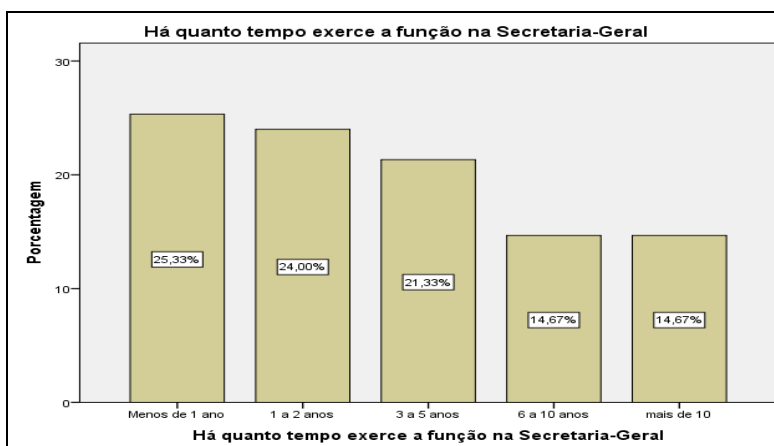
Gráfico 9 - Cargo Exercido



Fonte: Elaboração própria

Os funcionários que trabalham, há menos de 1 ano, representam a maior percentagem (25%), em relação aos 14% dos que trabalham entre 6 - 10 anos, e os que trabalham há mais de 10 anos (14%), como se pode observar no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria

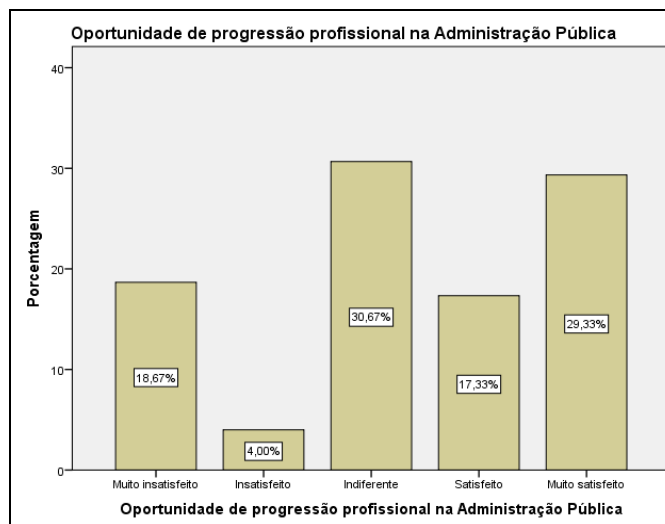
## V.2 - Níveis de Satisfação dos Funcionários das SGAMA

Neste item, pretende-se analisar o grau de satisfação dos funcionários das SGAMA, em função das respostas extraídas nos inquéritos.

### 1) Oportunidade de progressão profissional na Administração Municipal?

No Gráfico 14 verifica-se, de um modo geral que, a maioria dos funcionários está indiferente (30%) com a oportunidade de progressão profissional, seguido dos funcionários que estão satisfeitos (20%) e dos muito insatisfeitos (18%).

Gráfico 14 - Progressão \* Províncias



Fonte: Elaboração própria

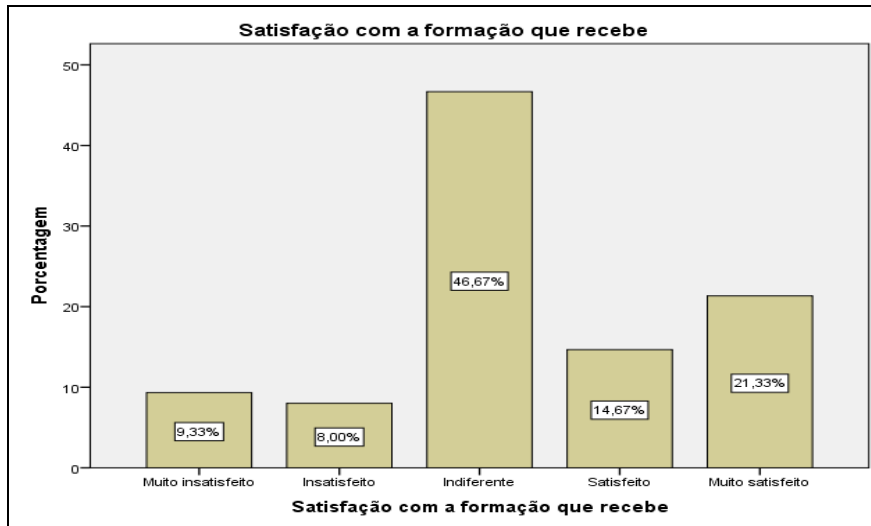
Analisada a questão com o vínculo profissional percebe-se que não importa se é efetivo, colaborador ou estagiário, na sua maioria estão indiferentes com oportunidade de progressão profissional na Administração Municipal.

## 2) Satisfação com a Formação que Recebe?

Em termos gerais, 46% dos funcionários estão indiferentes, 21% muito satisfeitos e 14% satisfeitos com a formação que recebem.

Deve fazer-se um estudo aprofundado para se apurarem as razões da maior neutralidade por parte dos funcionários, que pode traduzir-se num desperdício de investimento, das administrações.

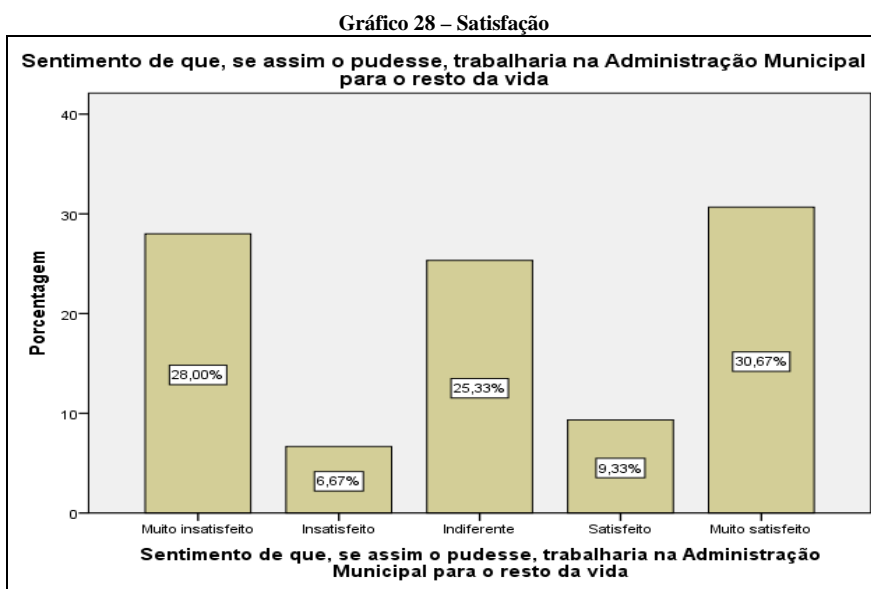
Gráfico 21 – Satisfação \* Formação



Fonte: Elaboração própria

### 3) Sentimento de que, se assim pudesse, trabalharia na Administração pelo resto da vida?

Em termos gerais, os funcionários estão muito satisfeitos (30%) com o local de trabalho, seguidos dos que estão muito insatisfeitos (28%) e dos que são indiferentes (25%).



Fonte: Elaboração própria

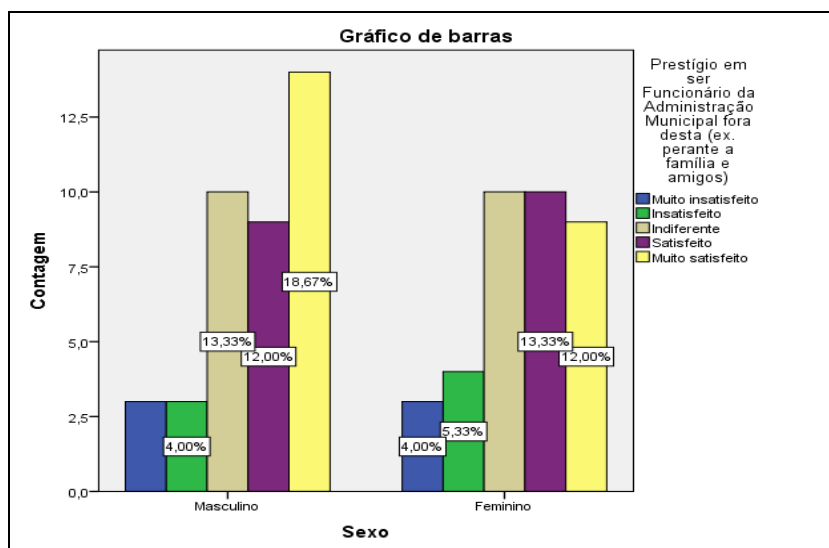
### 4) Prestígio em ser funcionário da Administração Municipal fora desta?

Sobre o prestígio em ser funcionário da Administração Municipal, no grupo dos

efectivos a maior percentagem recai nos funcionários muito satisfeitos (22%), os colaboradores também estão muito satisfeitos, ao passo que os estagiários estão indiferentes.

No que toca ao género, os homens estão mais satisfeitos do que as mulheres.

Gráfico 32 – Prestígio \* Género

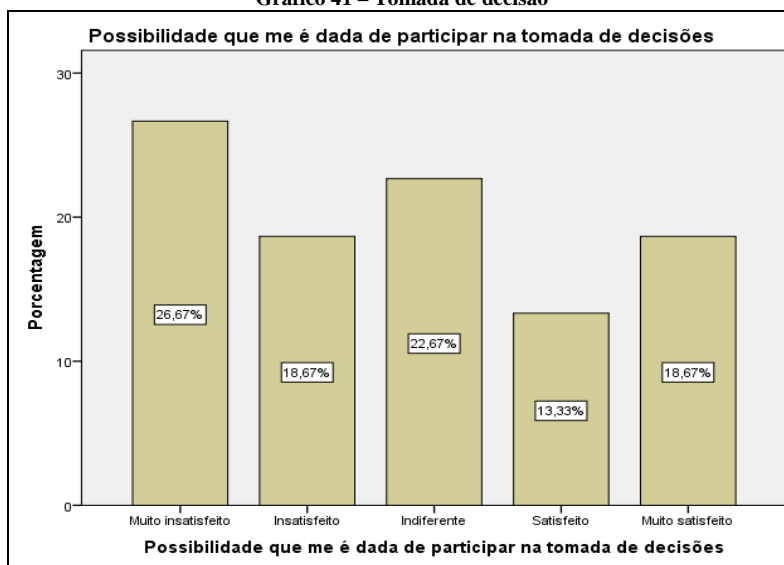


Fonte: Elaboração própria

## 5) Possibilidade que me é dada para participar na tomada de decisão?

De um modo geral, verifica-se que, no que respeita à gestão participativa, na possibilidade de participarem nas tomadas de decisões, 26% dos funcionários estão muito insatisfeitos, 22% indiferentes e 18% muito satisfeitos.

Gráfico 41 – Tomada de decisão

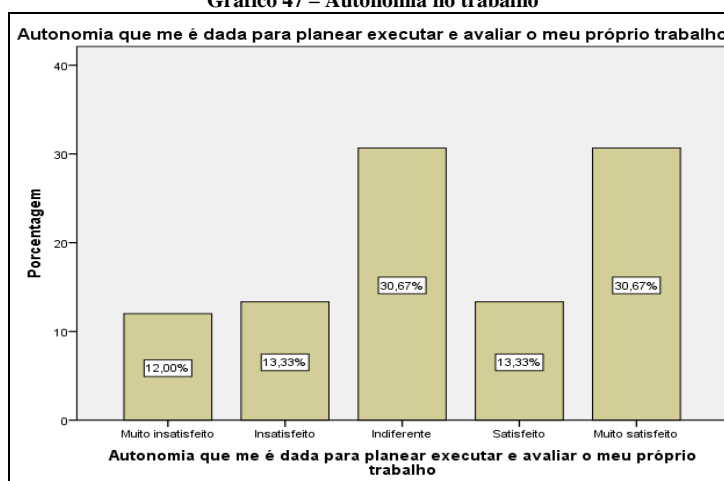


Fonte: Elaboração própria

## 6) Autonomia que me é dada para planejar e executar o meu próprio trabalho?

Pode-se concluir que, no que diz respeito à autonomia para planejar, executar e avaliar o seu trabalho, 30% dos funcionários estão satisfeitos e na mesma percentagem 30% estão indiferentes.

Gráfico 47 – Autonomia no trabalho

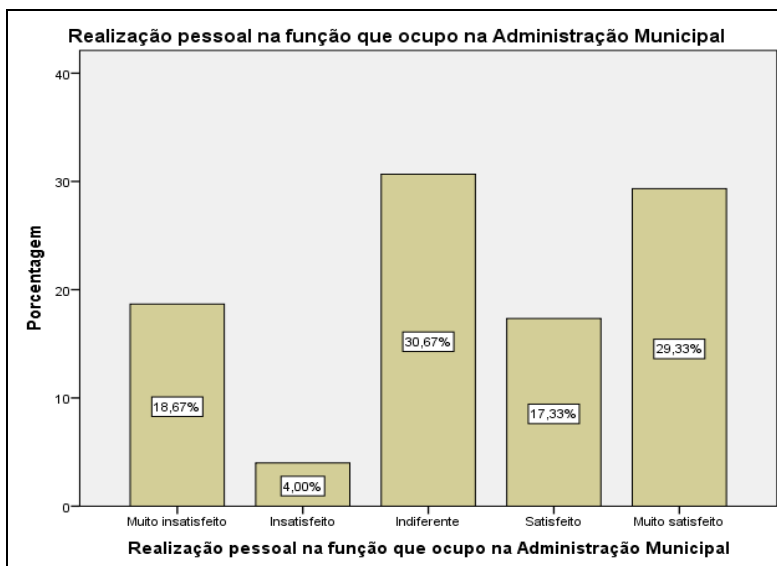


Fonte: Elaboração própria

## 7) Realização pessoal na função que ocupa na Administração?

De um modo geral, no que toca à realização pessoal na função que ocupa na SGAMA, as percentagens da indiferença (30%) e de muito satisfeito (29%) são muito próximas.

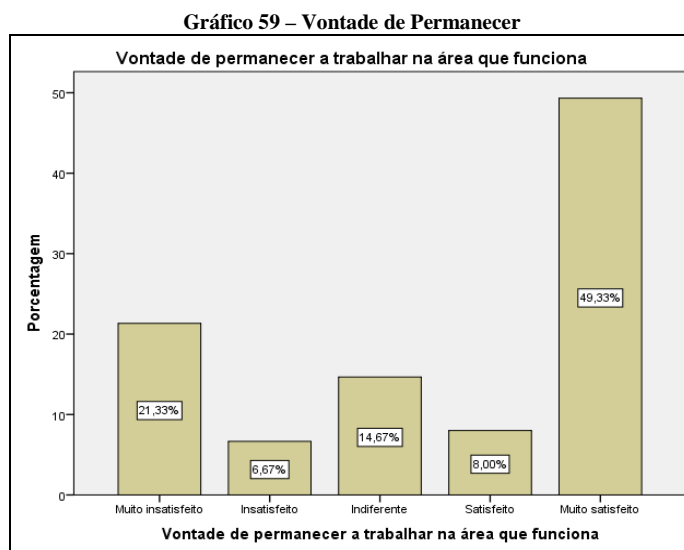
Gráfico 53 – Realização Pessoal



Fonte: Elaboração própria

### 8) Vontade de permanecer na área que funciona?

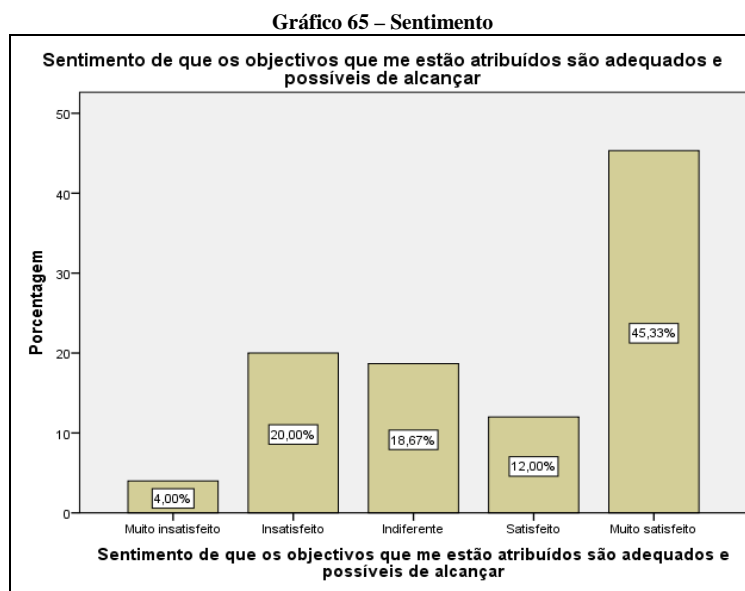
Pode concluir-se que, deparados com a questão, sobre a vontade de permanecer na área que trabalham, a maioria (49%) dos funcionários considera estar muito satisfeita.



Fonte: Elaboração própria

## 9) Sentimento de que os objectivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar

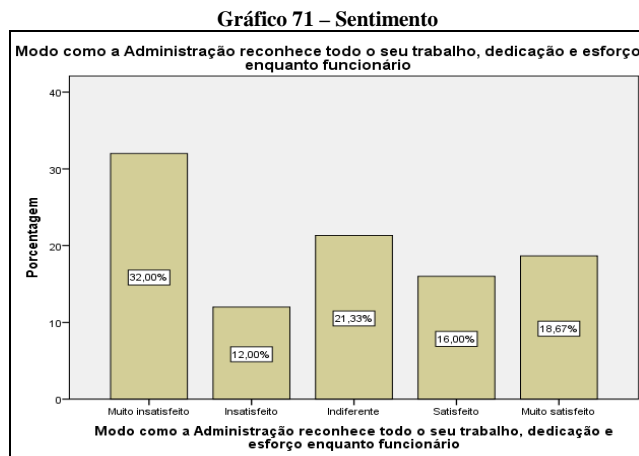
De um modo geral, os gráficos mostram que, a maioria dos funcionários (45%) considera que os objetivos que lhe estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar e estão muito satisfeitos, conforme podemos constatar no Gráfico 65.



Fonte: Elaboração própria

## 10) Modo como a Administração reconhece todo o seu trabalho, dedicação e esforço

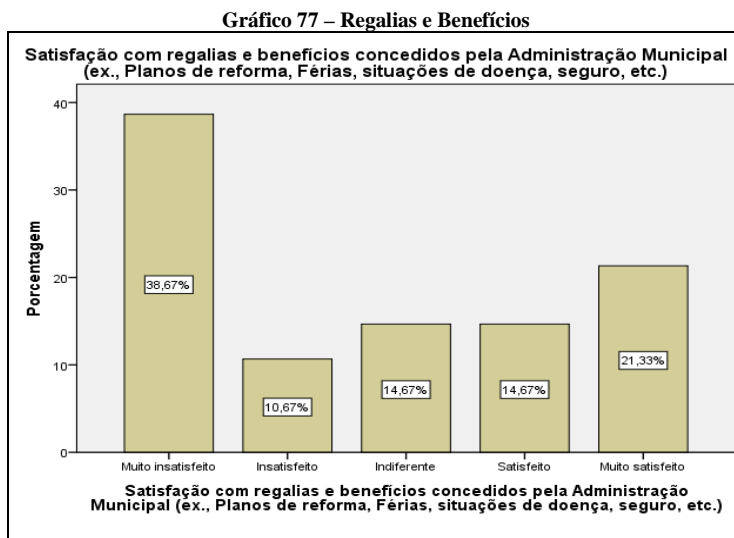
A maioria dos funcionários (32%) está muito insatisfeito com o modo como a Administração reconhece todo o seu esforço, dedicação, enquanto funcionários da SGAMA.



Fonte: Elaboração própria

## 11) Satisfação com as regalias e benefícios concedidos pela Administração?

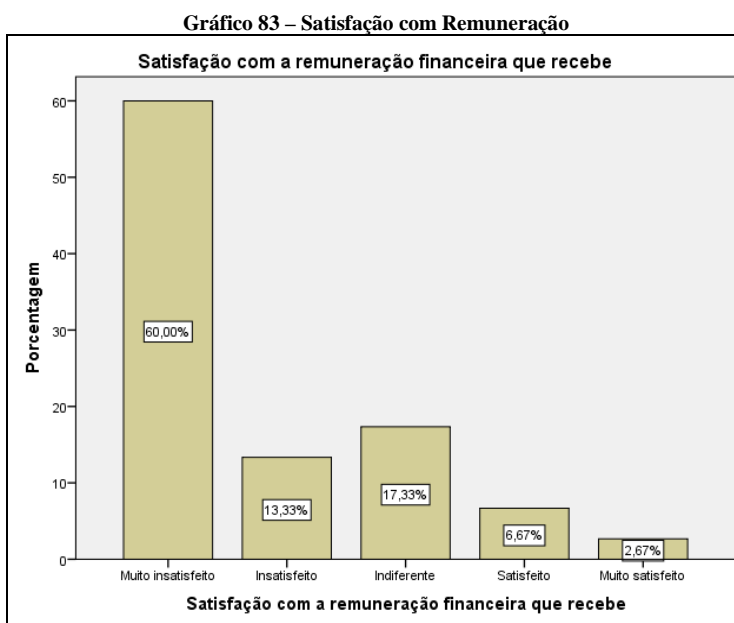
No que diz respeito à satisfação com as regalias e benefícios concedidos pela administração em termos de plano de reforma, férias, situação de doença e seguro, a maioria dos funcionários (38%) está muito insatisfeita.



Fonte: Elaboração própria

## 12) Satisfação com a remuneração financeira que recebi?

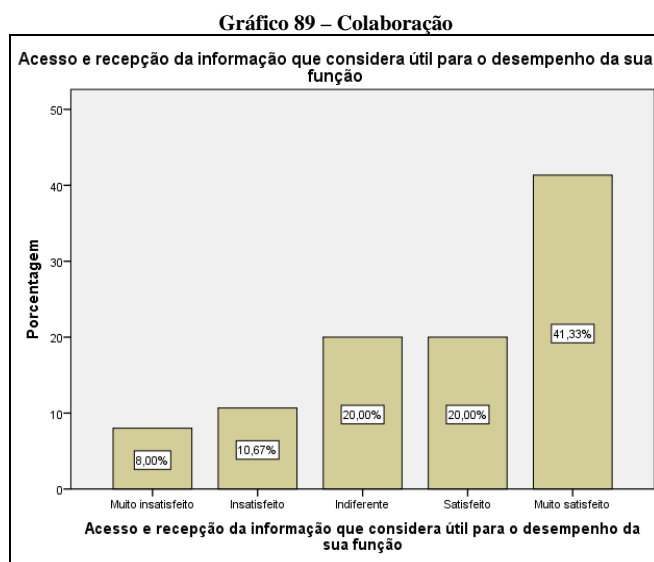
No que toca a satisfação com a remuneração financeira que recebem, a maioria dos funcionários (60%) mostra-se muito insatisfeita.



Fonte: Elaboração própria

### 13) Acesso e Recepção da Informação que considera Útil no Desempenho da Sua Função?

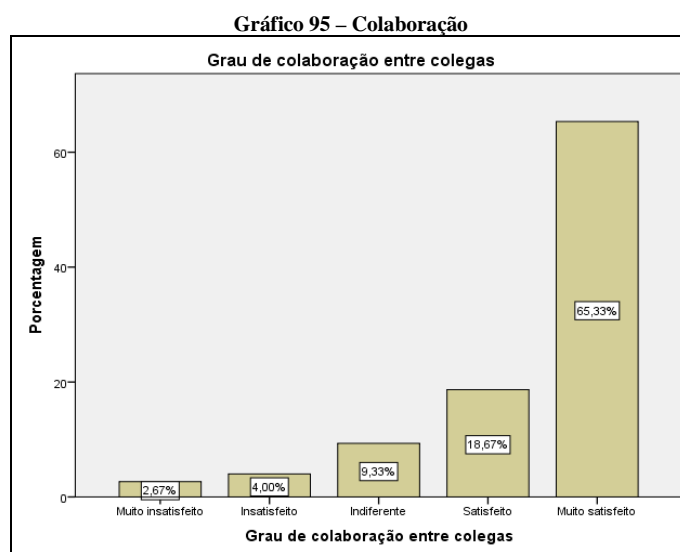
No acesso e recepção da informação que, considera útil para o desempenho de sua função, a maioria dos funcionários (41%) estão muito satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

### 14) Grau de Colaboração entre Colegas?

O grau de colaboração entre colegas é muito satisfatório, representado por 65% das respostas dos funcionários, como podemos observar no gráfico 95.

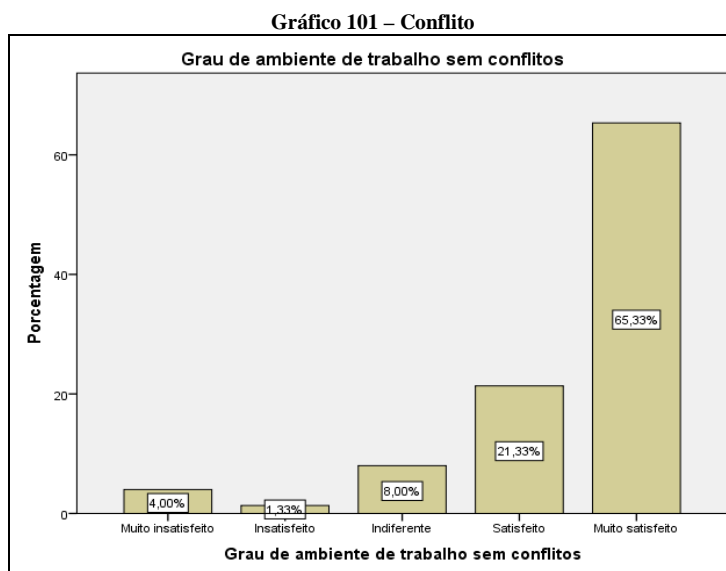


Fonte: Elaboração própria

### 15) Grau de ambiente de trabalho sem conflito?

A maioria dos funcionários (65%) considera que, o grau de ambiente no trabalho sem

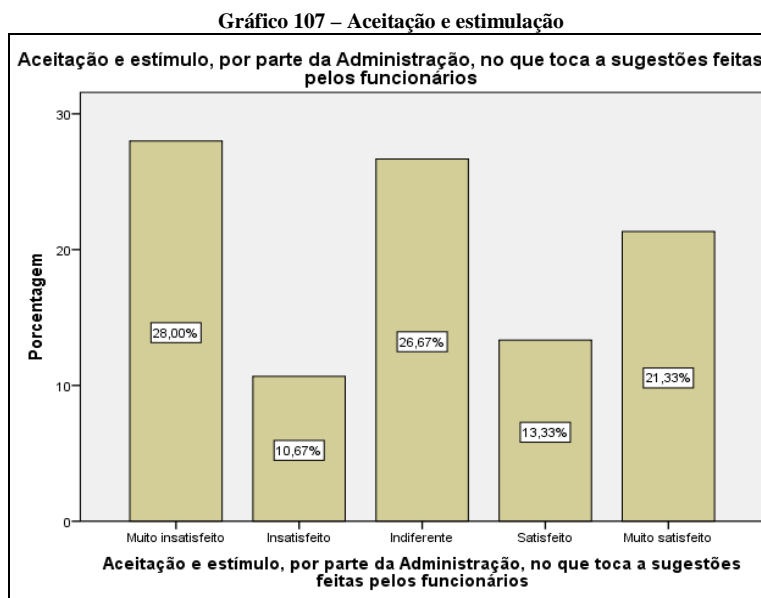
conflito é muito satisfatório, o que mostra um ambiente de trabalho salutar.



Fonte: Elaboração própria

**16) Aceitação e estímulo por parte da Administração, no que toca à sugestões, feitas pelos funcionários?**

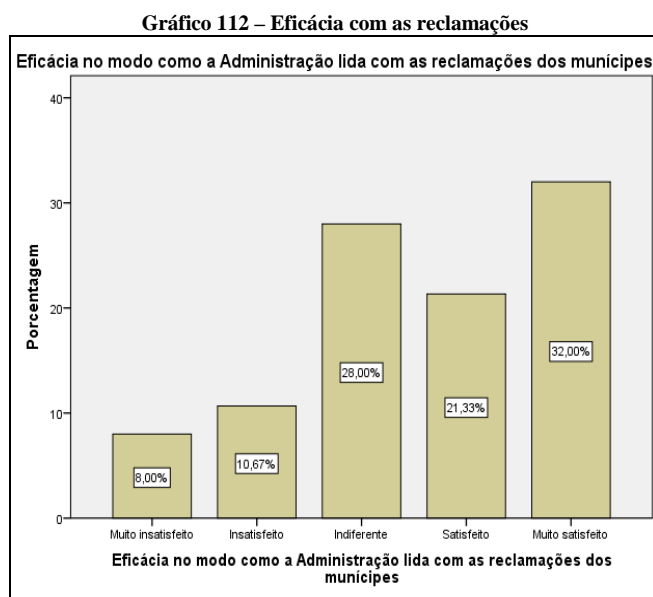
Os funcionários confrontados com a questão sobre a aceitação e estímulo por parte da Administração, no que toca à sugestões feitas pelos funcionários, 28% dos funcionários estão muito insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

**17) Eficácia no modo como a Administração Lida com as reclamações dos munícipes?**

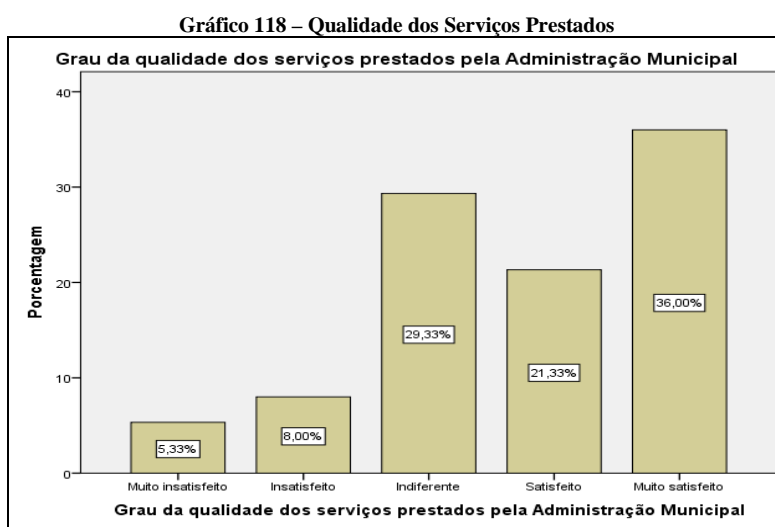
De modo geral pode-se verificar que, no que respeita, à eficácia no modo como a administração lida com as reclamações dos funcionários, 32% dos funcionários consideram ser muito satisfatório.



Fonte: Elaboração própria

### 18) Grau da qualidade dos serviços prestados pela Administração?

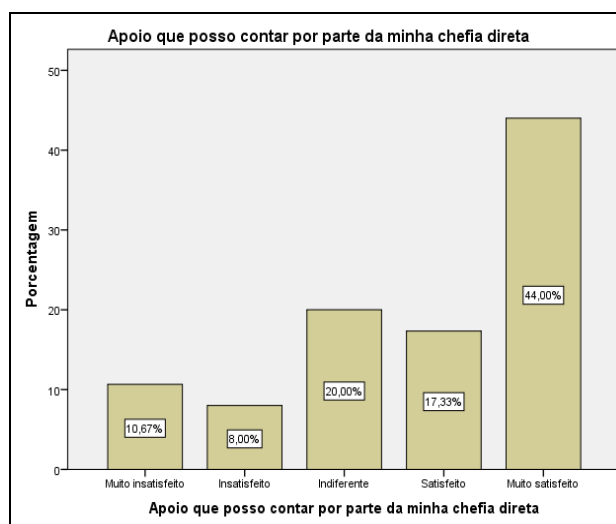
O grau da qualidade dos serviços prestados pela Administração Municipal é muito satisfatório segundo a maioria dos funcionários (36%).



### 19) Apoio que posso contar por parte da minha chefia directa?

De um modo geral, o apoio que os funcionários podem contar por parte da chefia direta, é muito satisfatório (44%).

Gráfico 124 – Apoio da Chefia

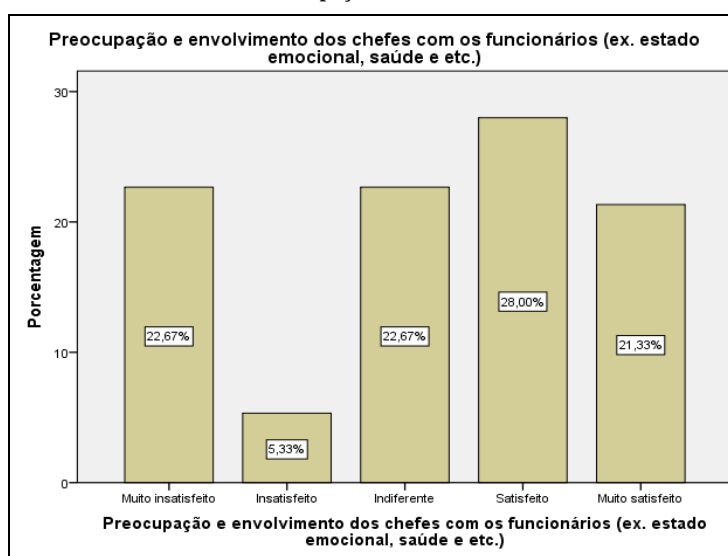


Fonte: Elaboração própria

## 20) Preocupação e envolvimento dos chefes com os funcionários (estado emocional, saúde e etc.)?

Em suma, no que concerne à preocupação e envolvimento dos chefes com os funcionários, pode-se observar que 28% dos funcionários consideram estar satisfeitos, 22% muito insatisfeitos e 21% muito satisfeitos.

Gráfico 130 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes



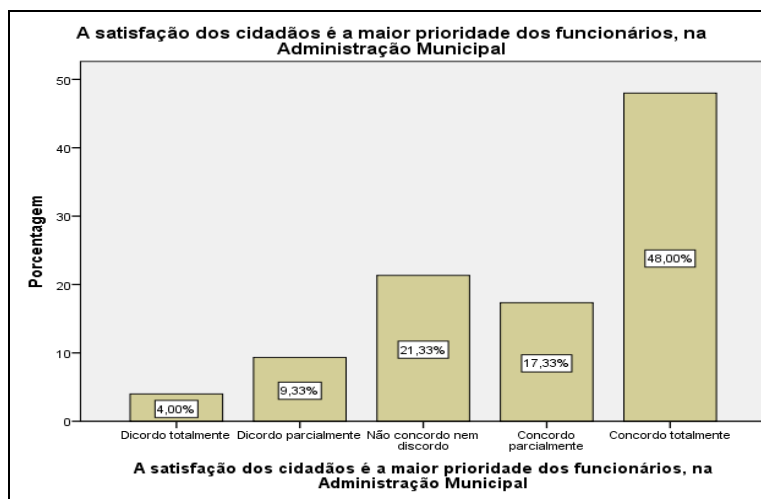
## Contexto da qualidade

A satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários na Secretária-

## Geral?

A respeito da questão, sobre a satisfação dos cidadãos ser a maior prioridade dos funcionários na Administração Municipal, 48% dos funcionários concordaram totalmente.

Gráfico 136 – Satisfação dos Cidadãos

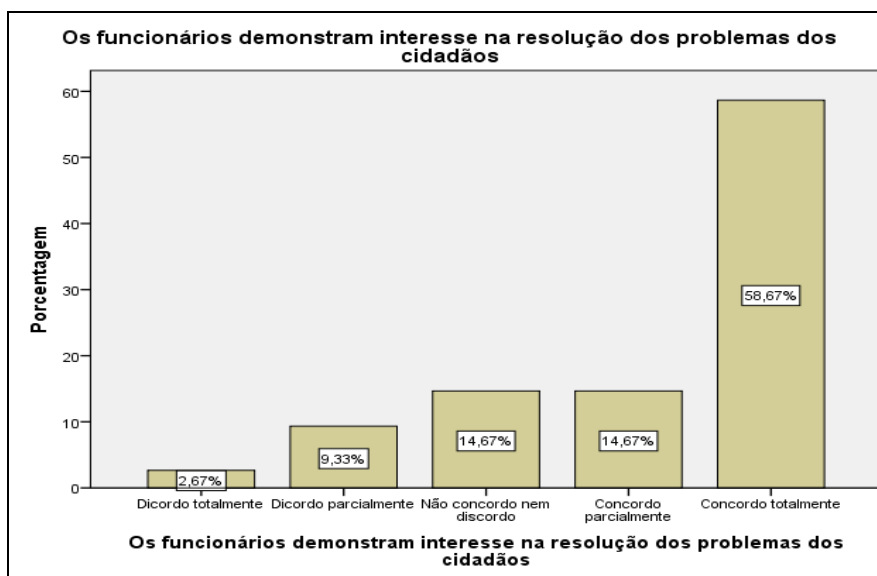


Fonte: Elaboração própria

## Os funcionários demonstram sempre interesse na resolução dos problemas dos cidadãos?

De um modo geral, a maioria dos funcionários (58%) concorda totalmente, que os funcionários, demonstrem interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

Gráfico 142 – Interesse pelos Cidadãos

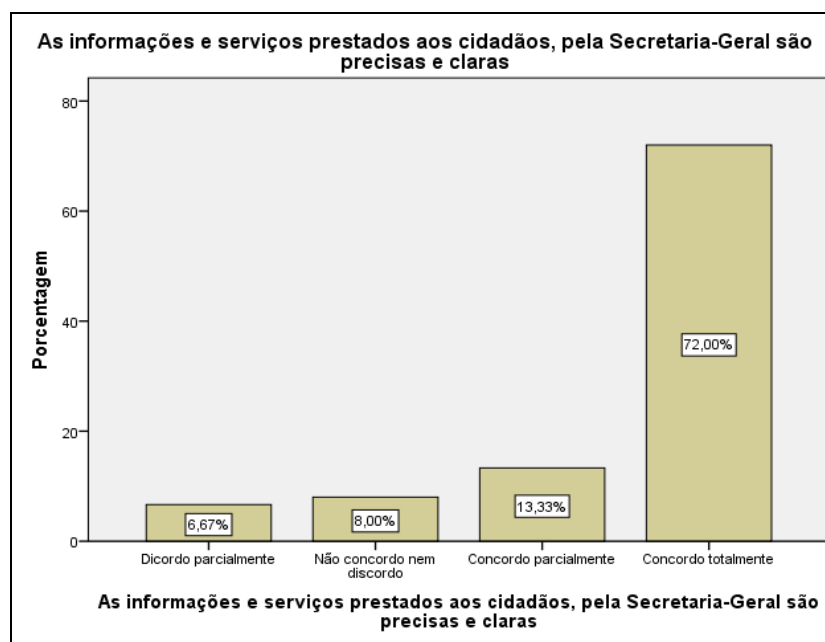


## As informações e serviços prestados aos cidadãos pela secretária-geral são precisas e claras?

Em termos gerais, pode afirmar-se que, as informações e serviços prestados aos

cidadãos, pela Secretaria são precisas e claras, pois 72% dos funcionários concordam totalmente.

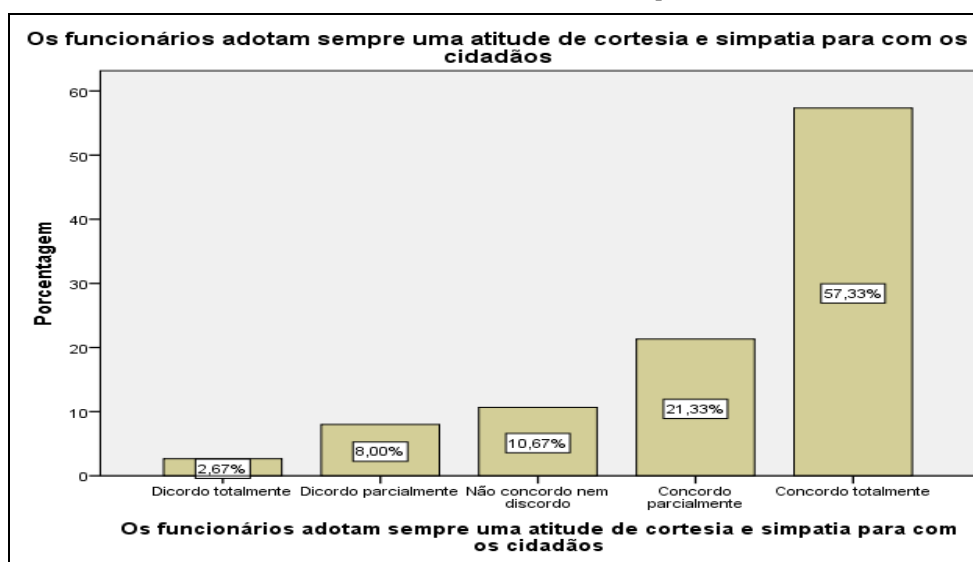
Gráfico 148 – Informações e Serviços Prestados



**Os funcionários demonstram sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos?**

Em termos gerais, a maioria dos funcionários (57%) concorda totalmente que, os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia no atendimento nas secretárias-gerais.

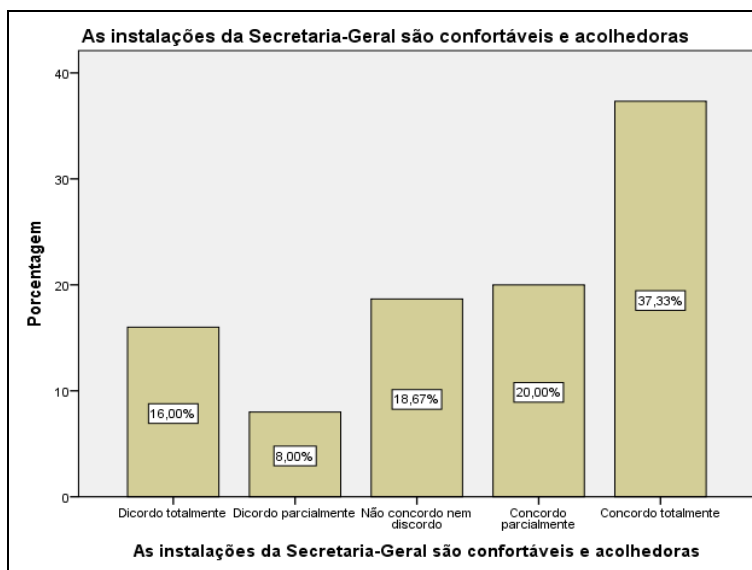
Gráfico 159 – Atitude de Cortesia e Simpatia



### As instalações da secretária-geral são confortáveis e acolhedoras?

Em termos gerais a maioria dos funcionários (37%) concorda totalmente, que as instalações da Secretaria-geral são confortáveis e acolhedoras.

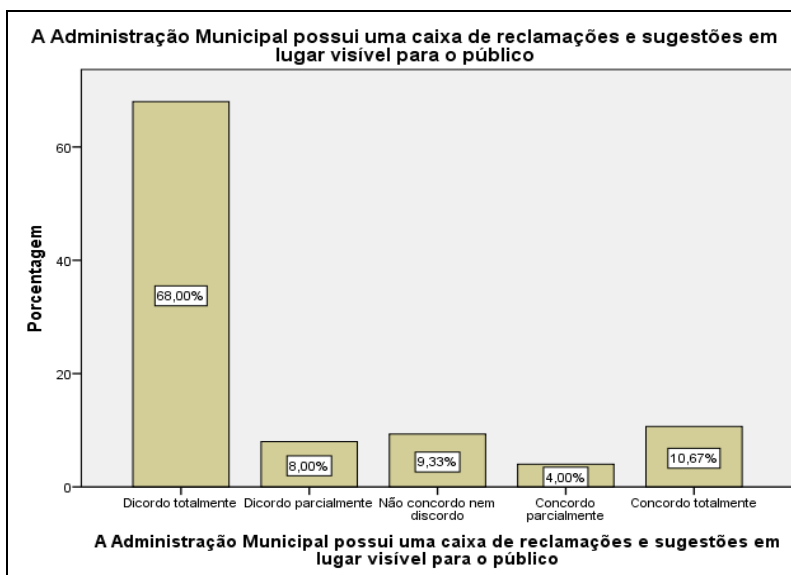
Gráfico 165 – Caixa de Reclamações



### A administração possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público?

Os funcionários são unânimes em discordar totalmente (68%), que a Administração Municipal possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público.

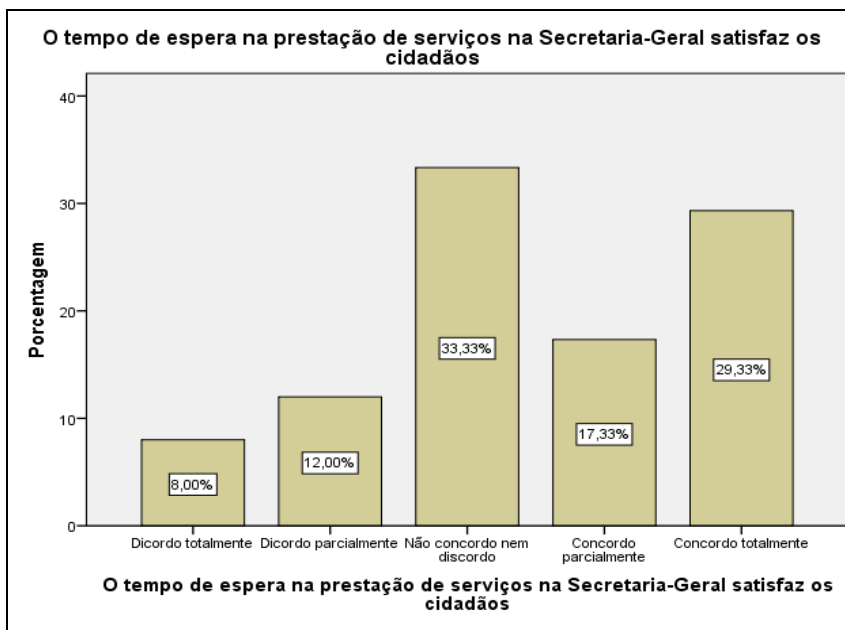
Gráfico 171 – Tempo de Espera



### O tempo de espera na prestação de serviço na secretaria satisfaz os cidadãos?

De um modo geral, sobre o tempo de espera na prestação de serviços na secretária-geral, 33% dos funcionários estão indiferentes.

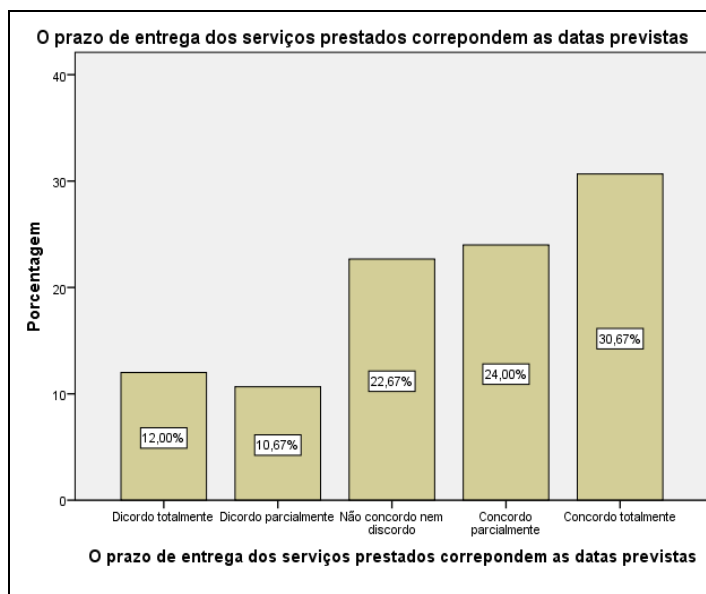
Gráfico 171 – Nível de Burocracia



### O prazo de entrega dos serviços prestados corresponde às datas previstas?

Em suma, sobre o prazo de entrega dos serviços prestados corresponderem as datas previstas, 24% dos funcionários concordam parcialmente e 30% concordam totalmente.

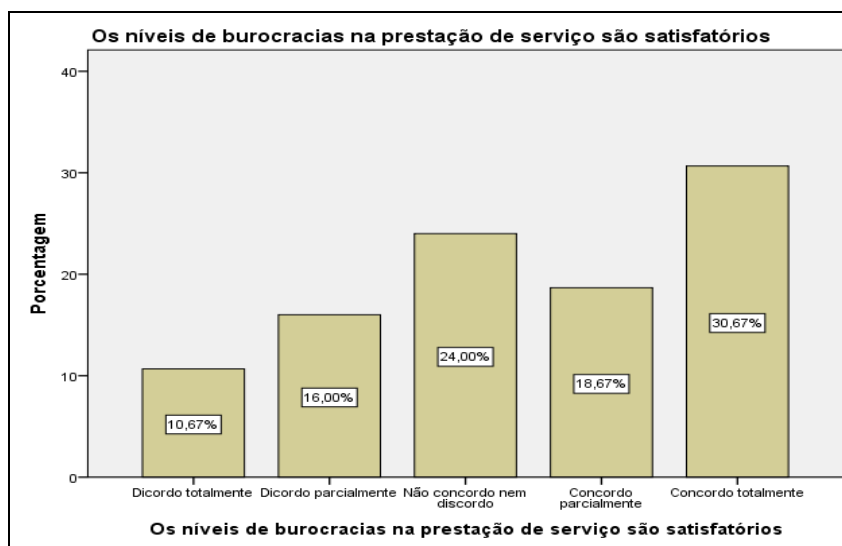
Gráfico 177 – Prazo de Entrega



## O nível de burocracia na prestação dos Serviços é satisfatório?

De um modo geral, no que toca aos níveis de burocracia na prestação dos serviços 24% dos funcionários não concordam nem discordam, 18% concordam parcialmente e 30% concordam totalmente.

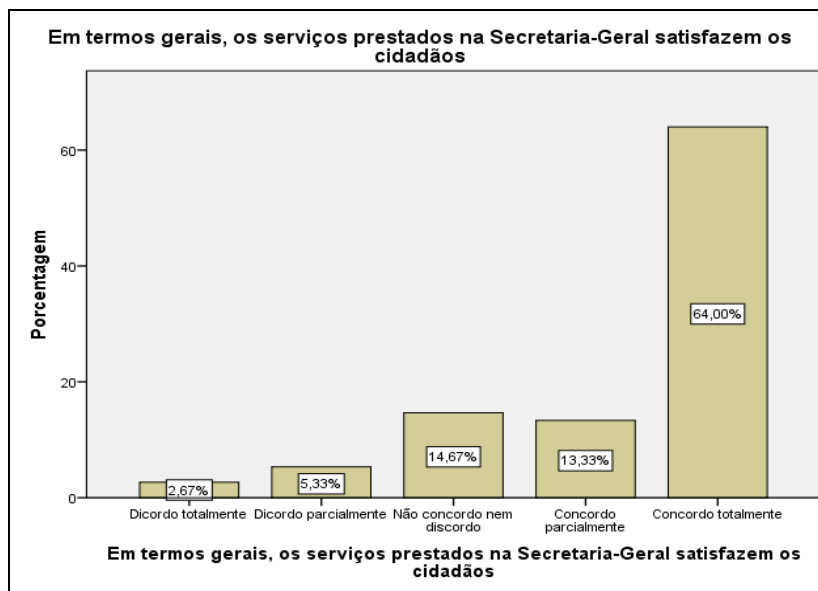
Gráfico 183 – Nível de Burocracia



## Em termos gerais os serviços prestados pela Secretária geral satisfazem os cidadãos?

Em termos gerais, os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos, 64% dos funcionários concordam totalmente, como se pode observar no gráfico 189.

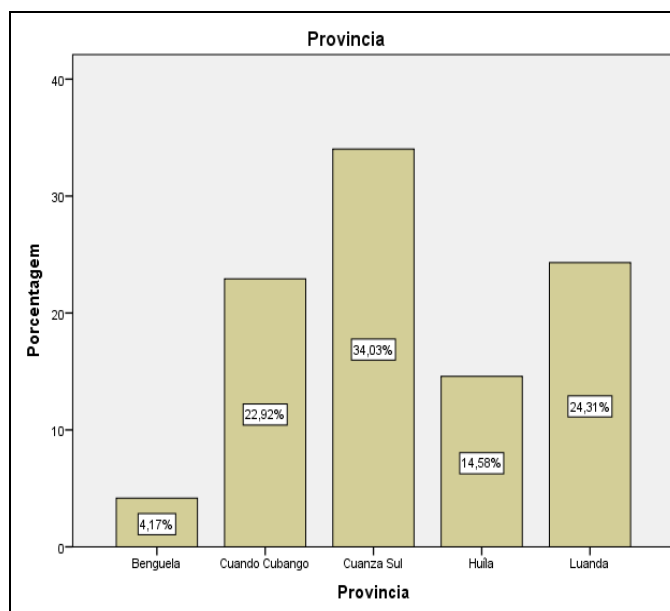
Gráfico 189 – Satisfação dos Cidadãos



### V.3 – Caracterização dos Municípes

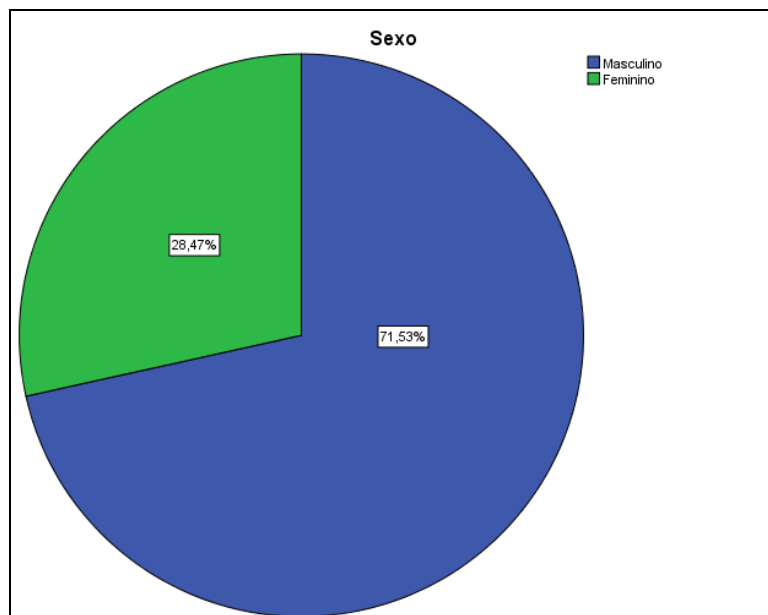
O gráfico mostra que em termos quantitativos, os municípes que mais responderam ao inquérito foram dos da Província de Kwanza Sul (34%), seguidos dos de Luanda (24%).

Gráfico 190 – Amostra por Província

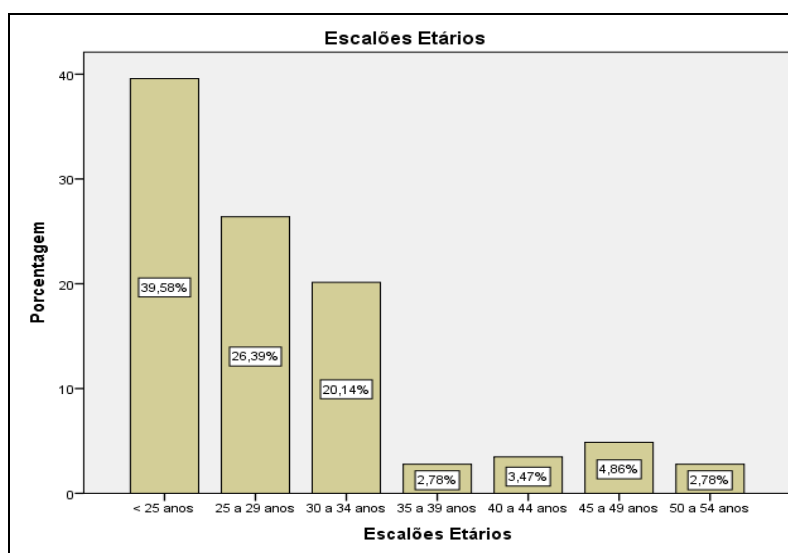


Relativamente ao género, a maioria dos municípes (71%) que responderam aos inquéritos foram do género masculino.

Gráfico 191 – Género

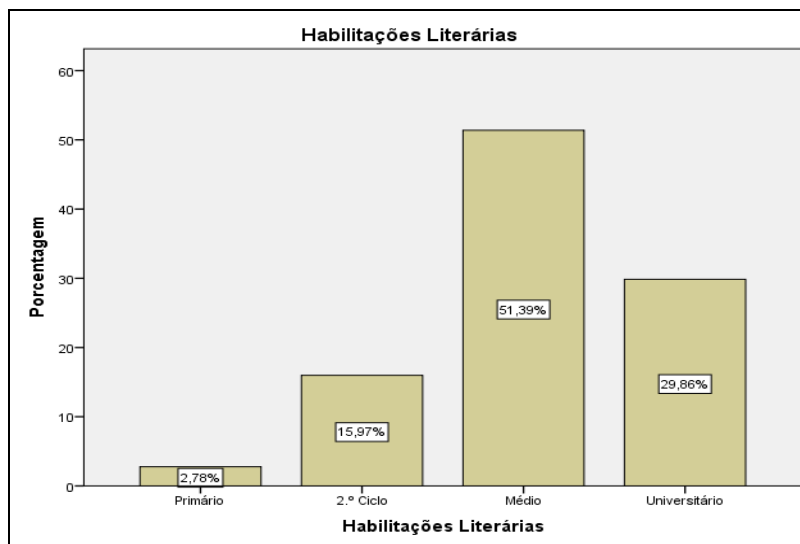


No que toca ao escalão etário, a maioria são jovens e estão abaixo dos 35 anos, sendo os mais velhos a representatividade mais baixa.



Quanto às habilitações literárias, a maioria dos munícipes são estudantes do ensino médio representando 51%.

**Gráfico 193 – Habilitações Literárias**



Em termos gerais várias são as ocupações dos munícipes inqueridos. Na Tabela 9 está representada um resumo das mesmas, sendo a maioria estudantes ou professores.

**Tabela 10 - Cargo Exercido**

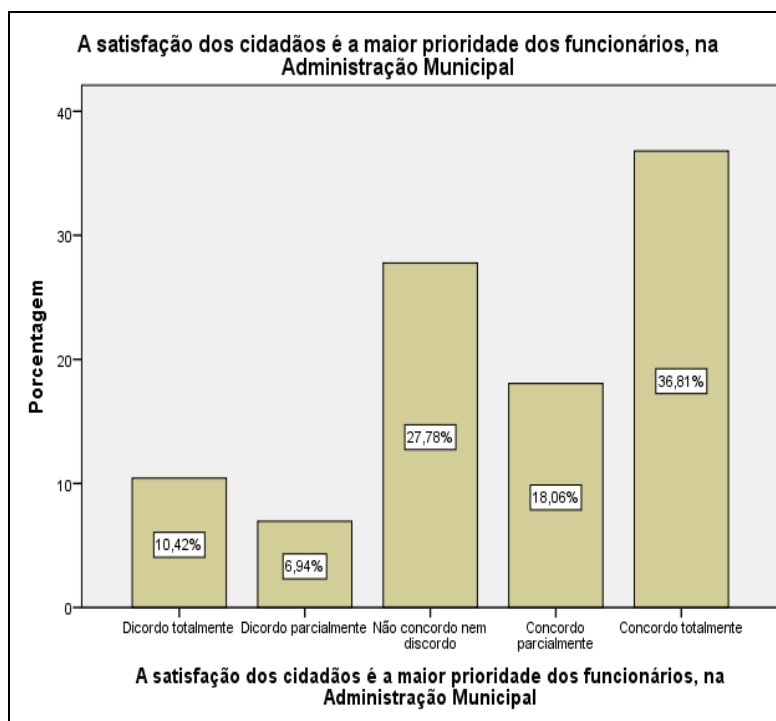
| Ocupação                      | Frequência | %   |
|-------------------------------|------------|-----|
| Administrativo                | 5          | 3,5 |
| Advogado                      | 4          | 2,8 |
| Assistente de Call Center     | 5          | 3,5 |
| Auxiliar Administrativo       | 5          | 3,5 |
| Bancário                      | 4          | 2,8 |
| Bibliotecário                 | 5          | 3,5 |
| Bombeiro                      | 4          | 2,8 |
| Camponês                      | 3          | 2,1 |
| Comerciante                   | 4          | 2,8 |
| Contabilista                  | 4          | 2,8 |
| Doméstica                     | 6          | 4,2 |
| Electricista                  | 5          | 3,5 |
| Empreendedor                  | 5          | 3,5 |
| Empresário                    | 5          | 3,5 |
| Enfermeiro                    | 4          | 2,8 |
| Engenheiro                    | 5          | 3,5 |
| Engenheiro de Electromecânica | 3          | 2,1 |
| Escrivão                      | 2          | 1,4 |
| Estudante                     | 7          | 4,9 |
| Funcionário Público           | 5          | 3,5 |
| Gestor                        | 5          | 3,5 |
| Mecânico                      | 5          | 3,5 |
| Motoqueiro                    | 3          | 2,1 |
| Motorista                     | 5          | 3,5 |
| Músico                        | 2          | 1,4 |
| Professor                     | 7          | 4,9 |

|                             |     |       |
|-----------------------------|-----|-------|
| Relações Públicas           | 5   | 3,5   |
| Serralheiro                 | 3   | 2,1   |
| Técnico                     | 4   | 2,8   |
| Técnico de Informática      | 6   | 4,2   |
| Técnico de Recursos Humanos | 2   | 1,4   |
| Técnico de Telecomunicações | 4   | 2,8   |
| Topógrafo                   | 3   | 2,1   |
| Total                       | 144 | 100,0 |

Fonte: Elaboração própria

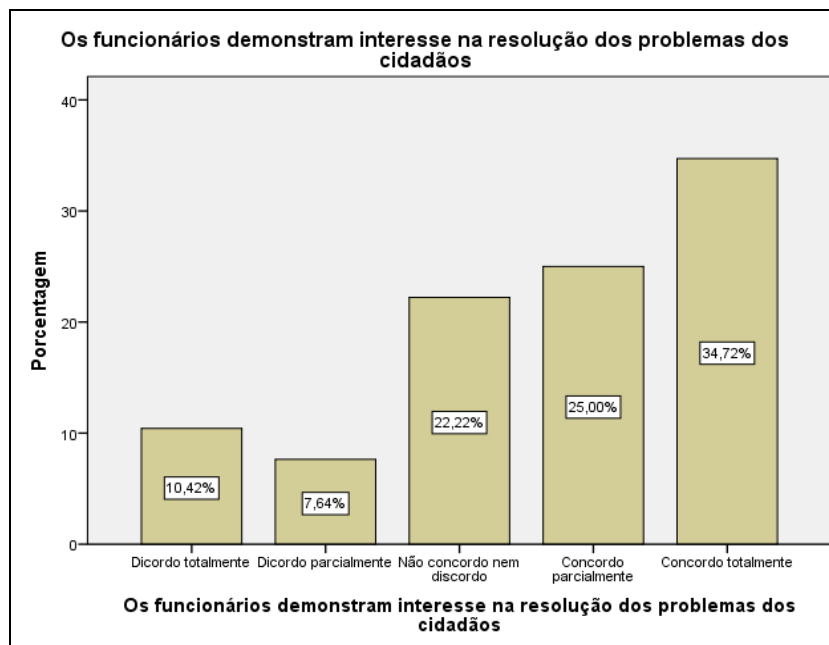
#### V.4 - Percepção dos Municípios – Cruzamento de Variáveis

De um modo geral, a maior parte dos municípios concorda totalmente (36%), e 27% são neutros, com a satisfação dos cidadãos ser uma prioridade para os funcionários.



De um modo geral, 34% dos municípios concordam totalmente, que os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

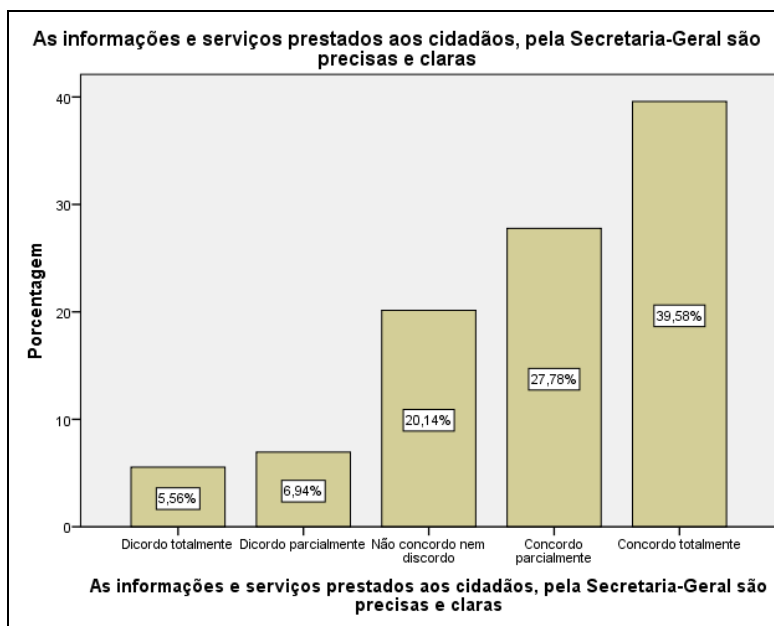
Gráfico 199 – Interesse



**As informações e serviços prestados aos cidadãos na Secretária-Geral são precisas e claras?**

De um modo geral, a maioria dos cidadãos está satisfeita com esta questão ao concordarem parcialmente em 27% e totalmente em 39%, que as informações e serviços prestados aos cidadãos são precisas e claras.

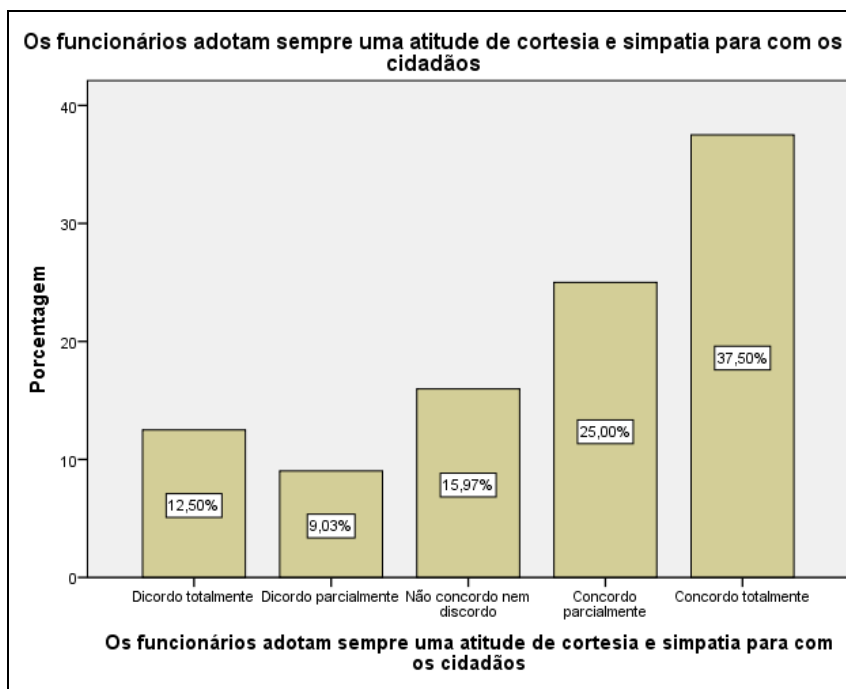
**Gráfico 204 – Informações**



**Os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos?**

De um modo geral, nota-se uma satisfação na atitude de cortesia e simpatia, por parte dos funcionários, ao concordarem parcialmente em 25% e totalmente em 37% com a questão.

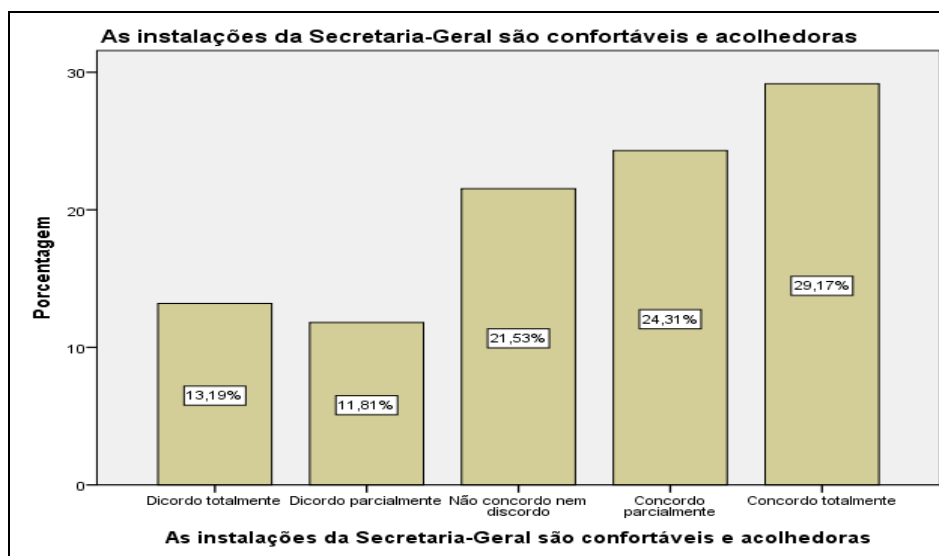
Gráfico 209 – Atitude cortesia e simpatia



### As instalações são confortáveis e acolhedoras?

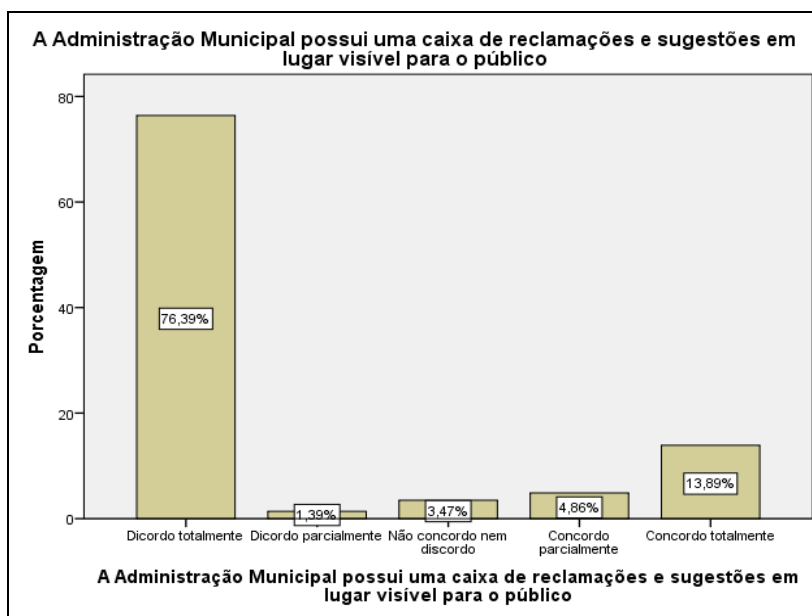
Em termos gerais, a maioria dos munícipes concorda totalmente que as instalações da secretária-geral são confortáveis e acolhedoras.

Gráfico 213 – Instalações



## **A Administração Municipal possui, uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível ao público?**

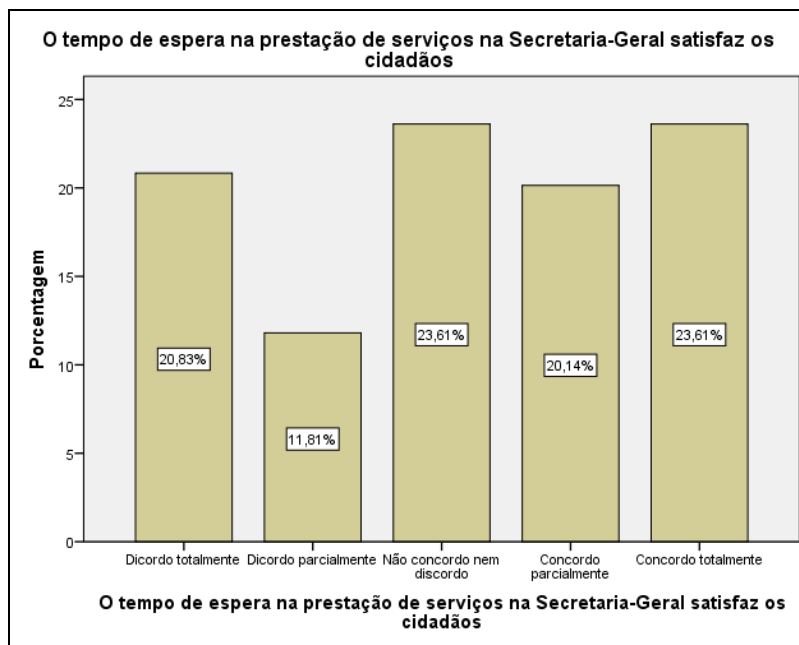
De um modo geral, a maioria das secretárias-gerais não possuem caixa de reclamações e sugestões em lugar visível ao público, o que é de todo errado, no que toca à melhoria dos serviços, pois está tem sido uma das primeiras práticas de captação da perceção dos clientes sobre os serviços prestados (a maioria das administrações perdem aqui a oportunidade de saber, a qualidade percebida dos clientes).



## **O tempo de espera na prestação dos serviços satisfaz os cidadãos?**

De um modo geral, a maioria dos cidadãos estão divididos entre, o não concordo nem discordo (23%) e concordo totalmente (23 %), no tempo de espera na prestação dos serviços.

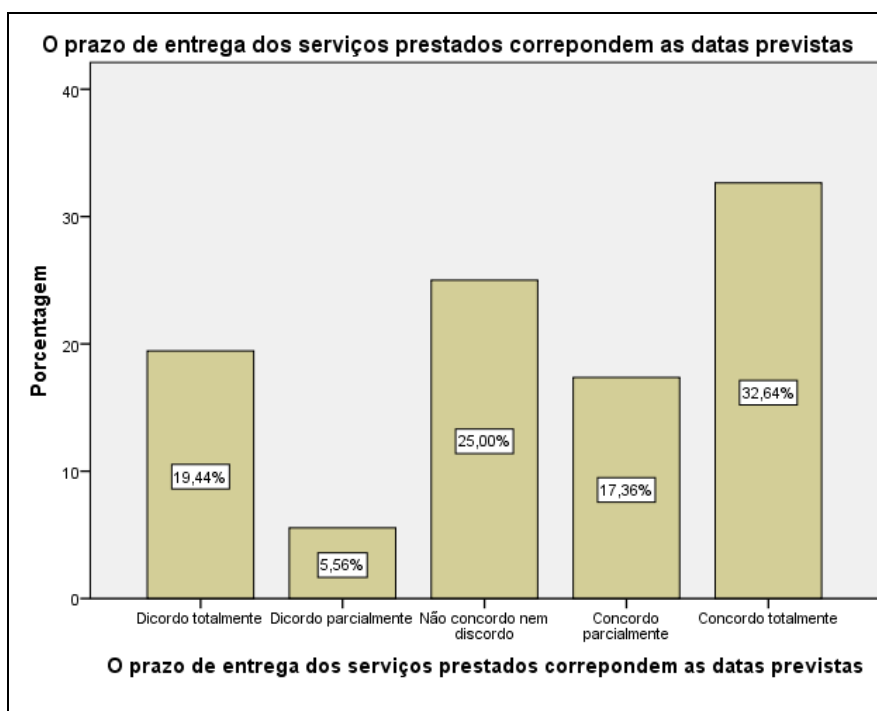
Gráfico 214 – Tempo de Espera



**Os prazos de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas?**

Em termos gerais, a maior parte dos cidadãos inqueridos concordam totalmente 32% que, os prazos de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas.

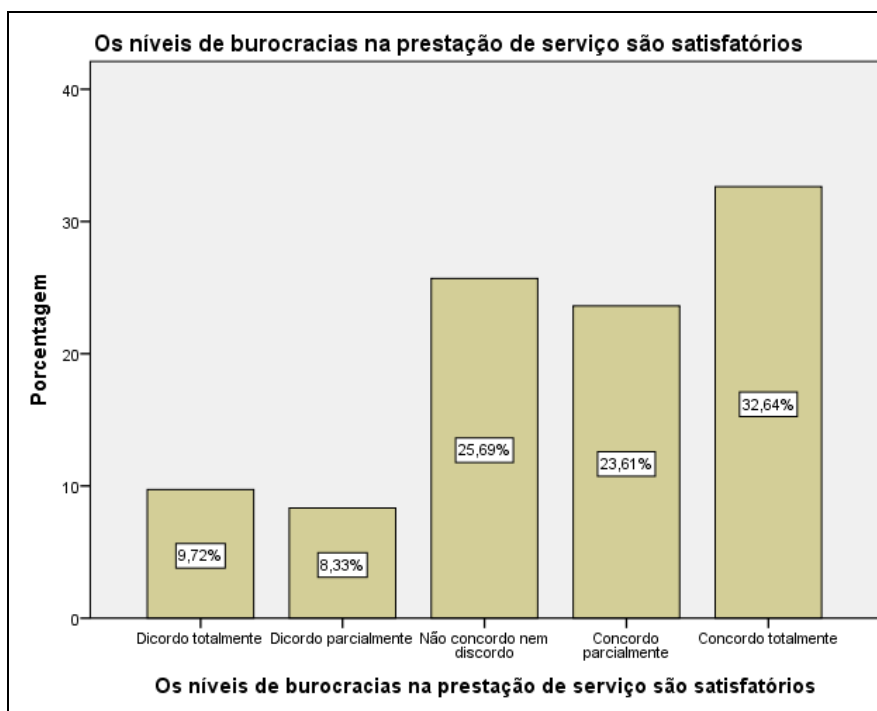
Gráfico 225 – Prazo de Entrega



**Os níveis de burocracia na prestação de serviço são satisfatórios?**

De um modo geral, a maioria dos municípios concorda totalmente (32%) que, os níveis de burocracias na prestação dos serviços, são satisfatórios.

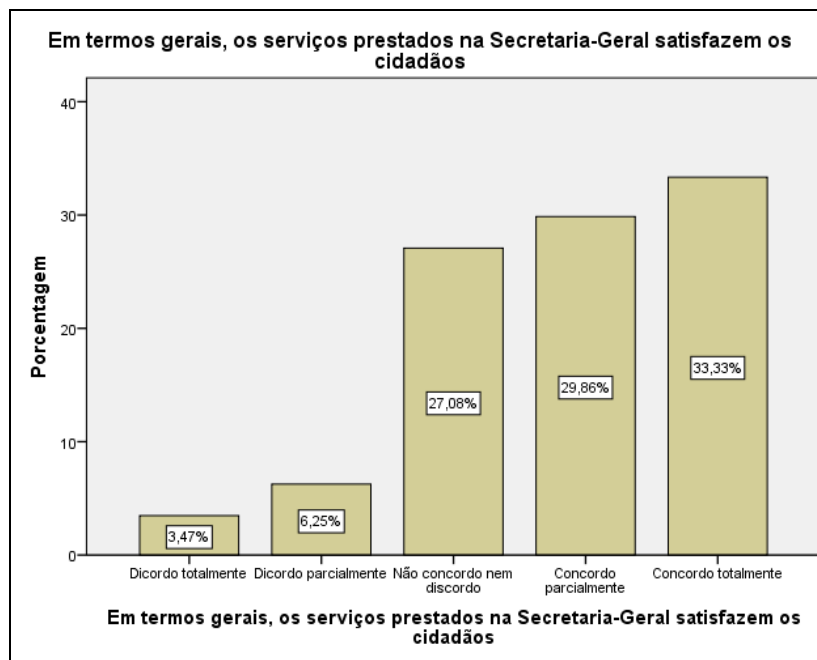
Gráfico 229 – Níveis de Burocracia



**Em termos gerais, os serviços prestados na Secretária-geral, satisfazem os cidadãos?**

A maioria dos municípios inqueridos concorda totalmente (33%) e 29% concordam parcialmente, que em termos gerais, os serviços prestados na secretária-geral da administração, satisfazem os cidadãos.

Gráfico 232 – Serviços Prestados



## V.5 - Discussão dos Resultados

### V.5.1 - Comparação das Respostas dos Funcionários com as dos Municípes

#### **A satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários na Secretária-Geral?**

Quando se verificam os gráficos, cruzando as respostas dos funcionários com as dos munícipes, percebe-se que se de um lado em Benguela, a maioria dos funcionários concordam totalmente com a questão do lado do cidadão principal alvo desta análise, não da mesma opinião, ou seja, a maioria dos munícipes em Benguela mostraram-se neutros, não concordam nem discordam, não sentem de facto o impacto tangível, que a sua satisfação seja a maior prioridade no atendimento nas Secretárias-gerais.

Nota-se um alinhamento pleno nas respostas dos funcionários com as dos munícipes nas províncias de Cuando Cubango e Cuanza Sul, pois os funcionários e munícipes concordam totalmente que a satisfação dos cidadãos é a maior prioridade no atendimento nas Secretárias-Gerais.

Na Província da Huila, há um ligeiro deslize no alinhamento das opiniões, pois se de um lado os funcionários concordam totalmente, por outro lado, os munícipes concordam apenas parcialmente, que a satisfação dos cidadãos seja a maior prioridade no

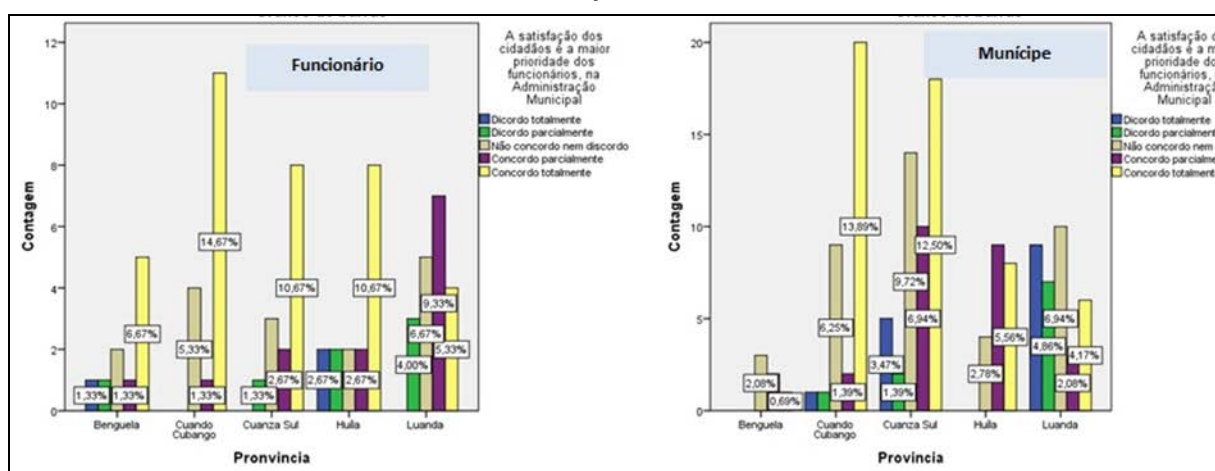
atendimento. Com um pouco de mais esforço, os funcionários podem fazer com que os munícipes estejam totalmente alinhados na sua opinião.

E por último a província de Luanda que também ainda não está alinhada na opinião dos funcionários com as dos munícipes. Nesta os funcionários concordam apenas parcialmente que a satisfação dos munícipes é a maior prioridade no atendimento na secretária-geral. Logo se os próprios funcionários concordam parcialmente quando olhamos para opinião dos munícipes, notamos em sua maioria uma neutralidade, ou seja não concordam nem discordam.

Por isso, devem os funcionários fazer um pouco mais para seus esforços sejam percebidos e tangíveis positivamente pelos munícipes, de modo, a evoluir o estado de neutralidade para satisfação, ainda que seja parcial.

É necessário que se crie uma cultura de valorização dos clientes por parte dos funcionários, uma vez que a secretária-geral é a linha da frente (*front office*) da administração municipal, a satisfação dos cidadãos deve ser a maior prioridade no atendimentos dos funcionários, porque são as instituições públicas que estão para os cidadãos e não os cidadãos para as instituições.

Gráfico 233 – Satisfação dos Cidadãos



### Os funcionários demonstram interesses da resolução dos problemas dos cidadãos?

Quando se analisam os gráficos, observa-se um pequeno desajuste nas respostas dadas pelos funcionários comparada à dos munícipes, ou seja, os funcionários na sua maioria

concordam totalmente que demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos. Os cidadãos, por sua vez, concordam parcialmente, que os funcionários demonstram interesse, na resolução de seus problemas.

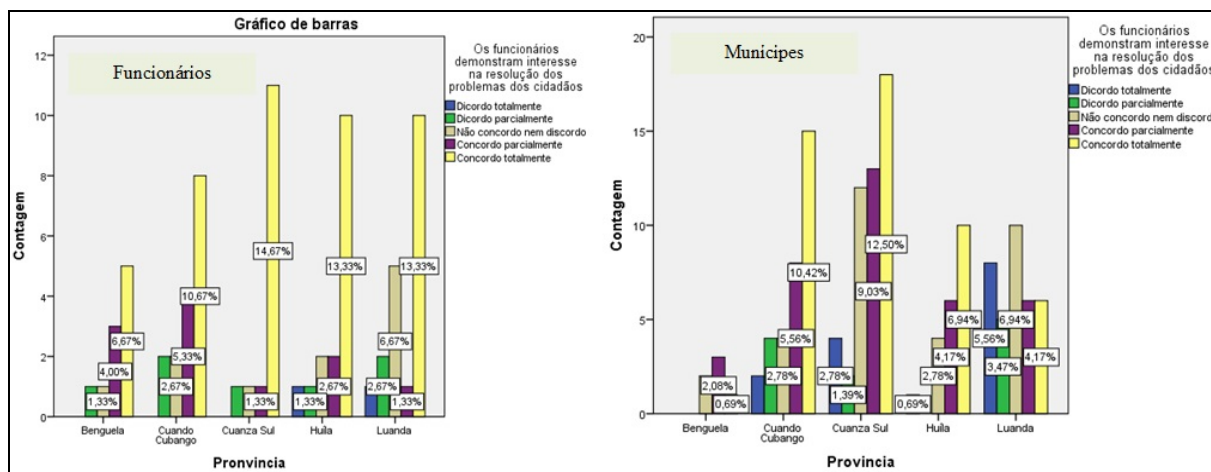
Embora seja uma margem positiva, devem os funcionários das secretárias-gerais dos municípios do Benguela em estudo, fazer um pouco mais, para que os funcionários evoluam da concordância parcial para a concordância total da máxima em análise. Isto também, para que se efetue um pouco da máxima do círculo de Deming (melhoria contínua por parte dos funcionários).

Em segundo lugar notamos um alinhamento pleno nas respostas das partes, vistas nas províncias de Cuando Cubango, Cuanza Sul, e desta vez, diferente do primeiro item, Benguela também entra no cenário. Funcionários e munícipes, fornecedores e recetores concordam totalmente que os funcionários demonstram interesse, na resolução dos problemas dos cidadãos.

Por último, e não diferentes do primeiro gráfico em análise a província de Luanda, desta vez, os funcionários evoluíram. Se no primeiro gráfico eles concordam parcialmente neste segundo já concordam totalmente, porém os munícipes mantem-se na mesma posição, ou seja, não concordam nem discordam.

É necessário que os funcionários da secretaria-geral dos municípios que representa a província de Luanda façam, um esforço acrescido, de modo a que o seu empenho, trabalho e dedicação, seja percebido pelos munícipes a fim de se colmatar esta neutralidade por parte dos cidadãos.

Gráfico 234 – Interesse nos cidadãos

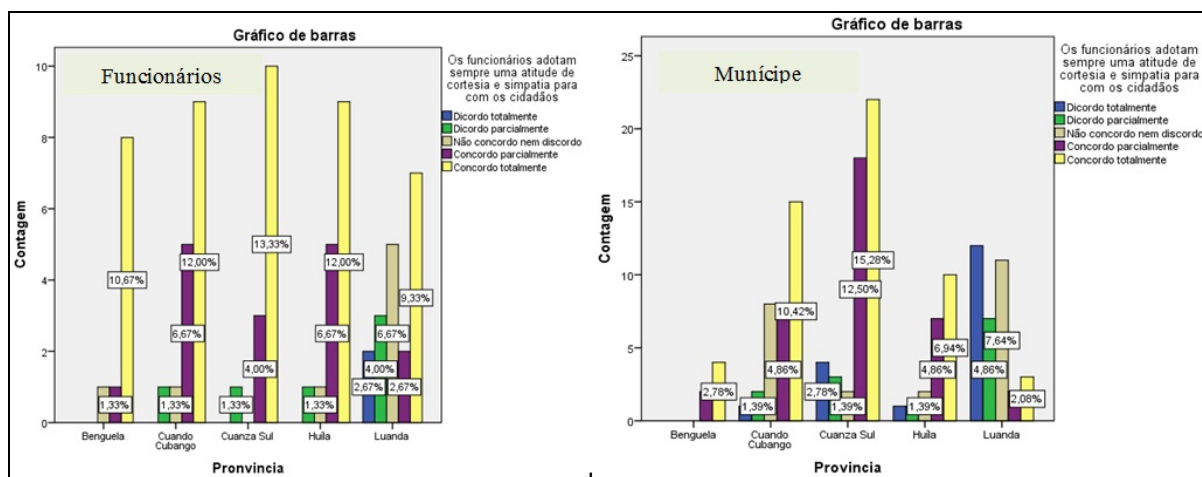


## Os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia no atendimento para com os cidadãos?

Ao cruzar a questão sobre a cortesia e empatia no atendimento, constata-se que existe uma grande concordância entre as partes. Funcionários e munícipes das secretárias-gerais da administração municipal visadas, representantes das províncias de Benguela, Cuando Cubango, Cuanza Sul e Huila, todos concordam totalmente que os funcionários têm adotado sempre uma atitude de simpatia e cortesia no atendimento aos munícipes.

Porém Luanda, ainda que seus funcionários concordam totalmente com esta máxima, todavia, seus principais avaliadores não professam a mesma opinião. Diferente dos outros casos, e agora um pouco mais a baixo, a maioria dos cidadãos entrevistados, discordam totalmente, outros, não concordam nem discordam. Com efeito, mais uma vez, nota-se que, os munícipes não concordam com a afirmação dos funcionários.

Gráfico 235 – Atitude Cortesia e Simpatia



## As instalações da secretária-geral, são confortáveis e acolhedoras?

Os funcionários da secretária-geral da Administração de Cubal (Benguel), concordam totalmente que as instalações da secretaria são confortáveis e acolhedoras, todavia, o olhar clínico dos cidadãos em sua maioria estão divididos entre concordar totalmente e discordar parcialmente, logo deve a administração fazer um pouco para satisfação deste grupo, que discorda parcialmente.

No Cuando Cubango os funcionários concordam totalmente com a questão, já os munícipes, a maioria que não concorda e nem discorda está um pouco acima do grupo

que concorda parcialmente. Deve-se de igual fazer-se um esforço para que os cidadãos neutros atinjam o grau de satisfação.

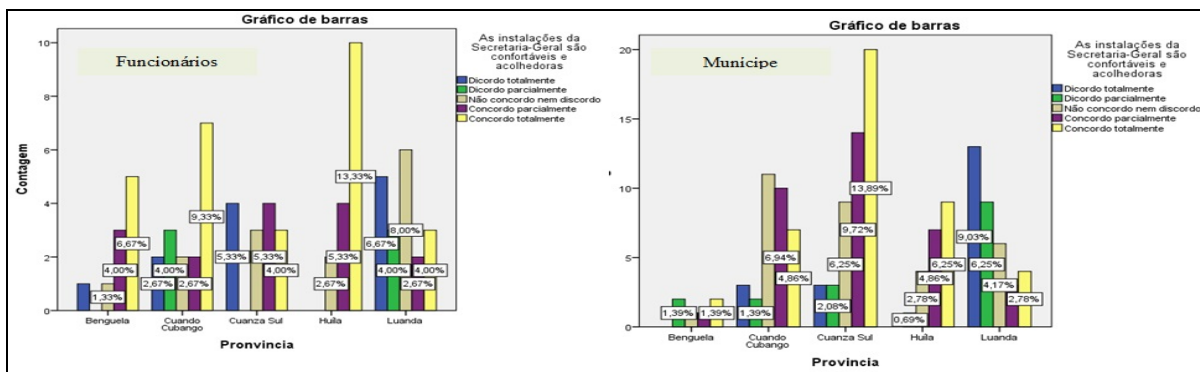
Em Cuanza Sul, os funcionários afirmam concordar parcialmente, já os munícipes são mais otimistas afirmam que concordam totalmente que as instalações são confortáveis e acolhedoras.

Do lado da Huila há um pleno alinhamento, funcionários e munícipes concordam totalmente que as instalações da secretária são confortáveis e acolhedoras.

Já em Luanda os funcionários mostram-se neutros, não concordam nem discordam, e olhando para a perceção dos munícipes sua maioria discorda totalmente e parcialmente que as instalações são confortáveis e acolhedoras.

A Direção deve fazer reformas na secretária-geral, de modo, a que as instalações sejam confortáveis e acolhedoras e que satisfaçam primeiro os funcionários (clientes internos) e depois os munícipes (clientes externos). Logo torna-se de suma importância, porque os aspetos tangíveis são os primeiros elementos considerados pelos clientes na sua avaliação sobre a qualidade do produto/serviço.

Gráfico 236 – Instalações

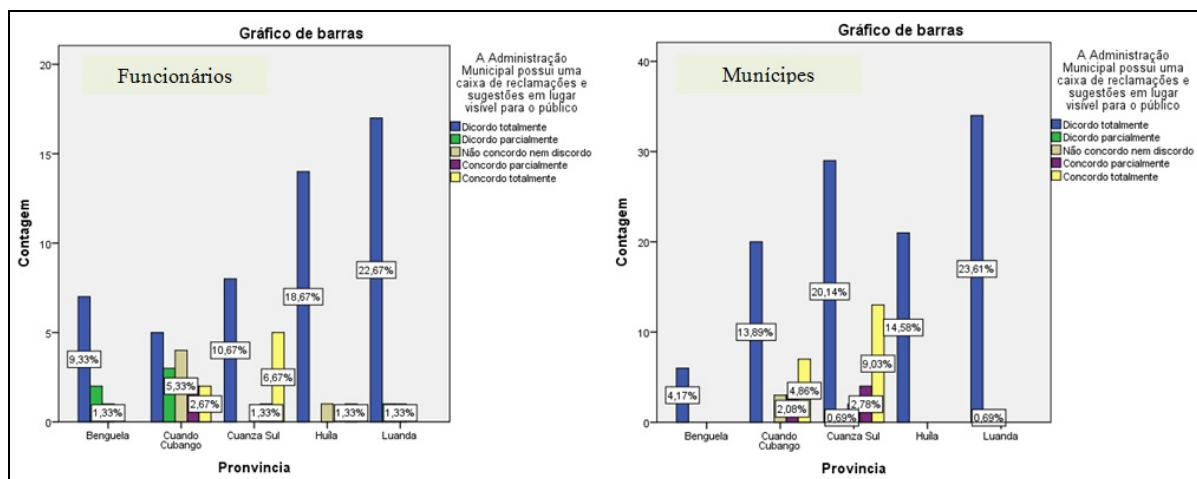


**A Administração Municipal possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público?**

Funcionários e munícipes da província de Benguela discordam totalmente que, a Administração possui uma caixa de relações e sugestões, em lugar visível para o público. Cuando Cubango um dos 3 munícipes inquerido possui caixa de reclamações e

sugestões (Menongue) e Cuanza Sul possui caixa de reclamações e sugestões (Sumbe). Em Huila e Luanda os funcionários e munícipes são unânimes em discordar totalmente que, a administração possui uma caixa de reclamações e sugestões, em lugar visível para o público.

Gráfico 237 – Caixa de Reclamações



### O prazo de entrega dos serviços corresponde às datas previstas?

A maioria dos funcionários e munícipes dos municípios visados que representam a Província de Benguela, concordam totalmente que, os prazos de entrega dos serviços prestados, correspondem às datas previstas.

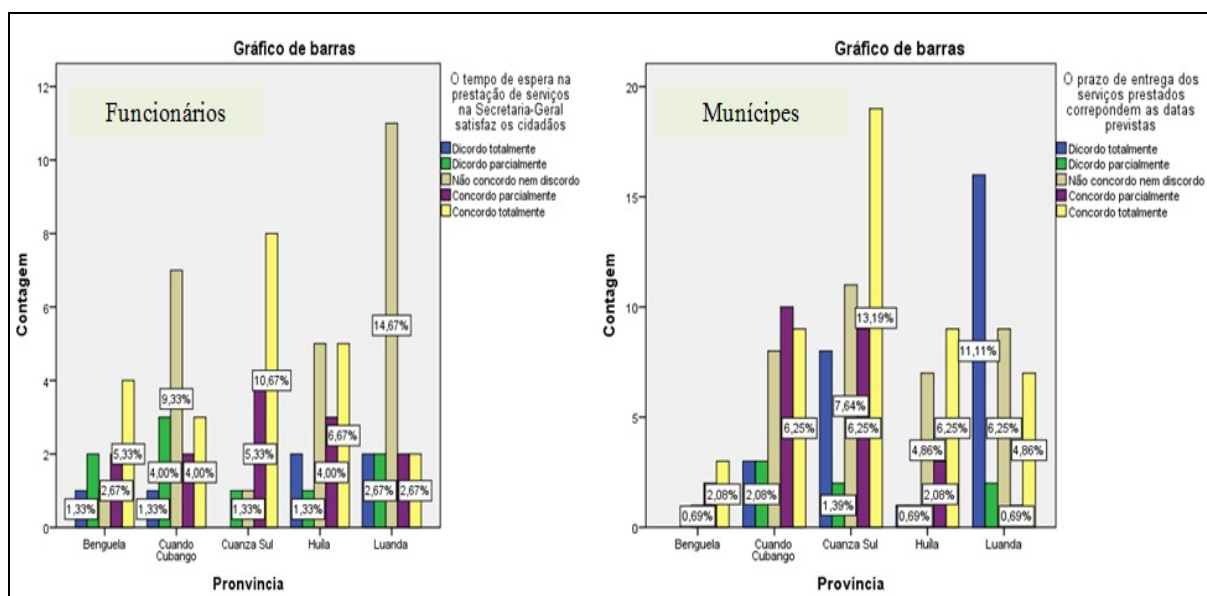
Na província de Cuando Cubango, a maioria dos funcionários mostram-se neutros, isto é, não concordam nem discordam com a questão. Do outro lado os munícipes em sua maioria estão divididos entre concordo totalmente e concordo parcialmente.

No Cuanza Sul, os funcionários e munícipes estão Linhando, ou seja, as partes concordam totalmente que os prazos de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas.

Na Huila, também há um casamento por parte dos funcionários e munícipes, em que a maioria dos funcionários estão devidos entre não concordo nem discordo e concordo totalmente, o mesmo acontece com os munícipes.

Em Luanda a maioria dos funcionários mostrara-se neutros, não concordo nem discordo, a mesma tendência se evidenciou nos municípios.

Gráfico 238 – Tempo de Espera



### Os níveis de burocracia satisfazem os cidadãos?

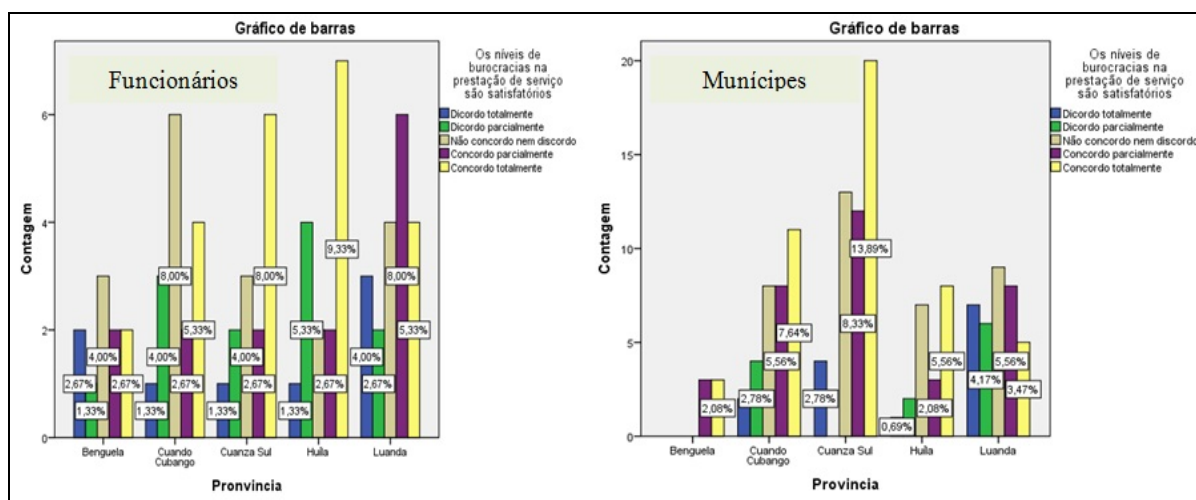
Quanto as burocracias, os funcionários de Benguela, estão neutros, não concordam nem discordam, já os municípios não sentem elevada burocracia nos serviços e sua maioria afirmam concordar parcialmente e totalmente que os níveis de burocracia na prestação dos serviços são satisfatórios.

Quando Cubango, os funcionários também estão neutros, não concordam nem discordam, já os municípios das administrações desta províncias sua maioria diz concordar totalmente que os níveis de burocracia são satisfatórios.

Na província de Cuanza Sul e Huila, as opiniões dos funcionários estão alinhadas a dos municípios ambas partes (funcionários e municípios) concordam totalmente que os níveis de burocracia na prestação dos serviços são satisfatórios.

Embora com pequeno deslize, mas pela primeira vez nota-se uma concordância entre os funcionários e munícipes na província de Luanda, a maioria dos funcionários estão divididos entre não concordo nem discordo, e concordo totalmente, o mesmo se verifica no lado dos munícipes.

Gráfico 239 – Níveis de Burocracia



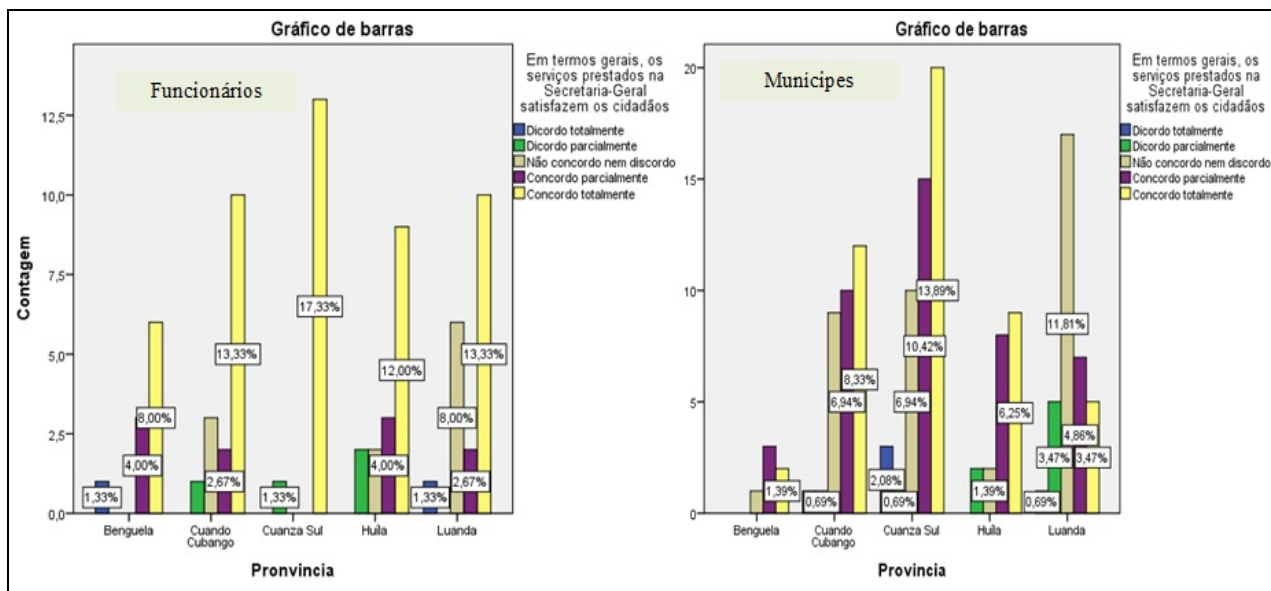
A percepção geral dos serviços prestados pela secretária, é no ponto de vista dos funcionários da província de Benguela positivo, ou seja, a maioria concorda totalmente e os munícipes principal avaliadores dos serviços nesta região embora que parcial mais também concordam que em termos gerais os serviços prestados nas secretária-geral satisfazem os cidadãos.

Cuando Cubango, Cuanza Sul, e Huila, tanto funcionários como munícipes em sua maioria, ambos concordam totalmente que em termos gerais os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos.

Por ultimo a província de Luanda, os funcionários concordam totalmente que em termos gerais os serviços prestados na secretaria geral satisfazem os cidadãos, porém, e como na maioria dos itens anteriores os munícipes não professam a mesma opinião, em sua maioria encontram-se neutros, ou seja, não concordam nem discordam.

Com efeito, apenas a Administração representante da província de Luanda aplica medidas que possam satisfazer de forma notória os seus munícipes, pois as instituições públicas estão para os cidadãos e não os cidadãos para as instituições.

Gráfico 240 – Serviços Prestados





## **CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na conjuntura atual, a satisfação dos cidadãos exerce um papel relevante nas organizações públicas. Para o efeito, ao longo do tempo, têm sido aperfeiçoados novos métodos e instrumentos de gestão no serviço público.

A qualidade do serviço público deve ser estabelecida do ponto de vista dos clientes, ou seja, satisfazendo da melhor maneira possível as suas necessidades e expetativas, ao mesmo tempo, que prestam um serviço de qualidade.

Para alcançar os objetivos definidos aplicaram-se dois inquéritos por questionários: um aos clientes internos/funcionários e outro aplicado aos cidadãos. Esta fase decorreu entre Julho e Outubro de 2014, nas Províncias de Huila, Kwanza Sul, Cuando Cubango, Benguela e Luanda. Como resultado, obtiveram-se 75 inquéritos por questionários válidos dos funcionários e 144 inquéritos por questionários válidos dos cidadãos.

Para o efeito, com a presente dissertação conseguiram-se concretizar os objetivos, previamente definidos: analisar e descrever o funcionamento interno da prestação de serviço das SGAMA, reconhecer o grau de satisfação dos funcionários das SGAMA e avaliar o grau de satisfação dos munícipes, em relação aos serviços prestados nas SGAMA. De seguida, serão descritas as conclusões extraídas, de acordo com os objetivos definidos.

A maioria dos funcionários inqueridos está representada pelo género masculino, com idade compreendida entre os 25-29 anos de idade, com habilitações ao nível do 2º Ciclo, pertencentes à Província de Luanda (Samba), ocupando um cargo com um vínculo efetivo na Administração Municipal e trabalhando há menos de 1 ano, no mesmo posto de serviço.

As questões a melhorar na prestação do serviço, segundo as respostas dos funcionários, prendem-se com a gestão participativa na tomada de decisões; a oportunidade de progressão profissional; a formação que recebem; a autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho; a realização pessoal; o reconhecimento do esforço e dedicação

por parte dos superiores hierárquicos; os salários, benefícios e regalias (plano de reforma, férias, doença e seguros); aceitação e estímulo por parte da Administração, no que se refere às sugestões realizadas pelos funcionários.

A gestão participativa na tomada de decisões por parte dos funcionários, que na ótica do estudo de Exterkoetter (2001), está voltada para os clientes, para a postura dos trabalhadores como colaboradores, sendo a tomada da decisão descentralizada, de modo, a tornar o trabalho de equipa e a melhoria contínua, princípios fundamentais na satisfação dos clientes internos e externos.

A formação que os funcionários recebem, que segundo, a análise dos gráficos mostra que, a maioria dos funcionários está indiferente com a formação que recebe, devendo as administrações visadas fazer um esforço para apurar as razões da neutralidade, que se traduz em desperdícios, conforme referido, por Crujeira (1982: 56), “cada Serviço Público dentro da sua própria estrutura, deverá procurar as inconformidades, as incompatibilidades e onde existe desperdício na utilização de recursos, ou seja, tudo o que não for fator de qualidade.

Outros aspectos a ter em conta sobre a formação que os funcionários recebem, prende-se no facto da maioria ser jovens efetivos que trabalham há menos de 1 ano, carecendo de longas secções de formações bem direcionadas para servir melhor.

É de todo relevante no processo da gestão de qualidade que os funcionários gozem de autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho, de acordo com Gariso (2007), que afirma que os líderes devem encorajar os funcionários a gerir e controlar os processos sob sua responsabilidade, sendo também, essencial conceber mecanismos que garantam a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão.

Assim, a Administração Pública deve implementar e aperfeiçoar o exercício da qualidade, através dos seus funcionários, de forma a garantir um serviço, cada vez mais adequado, aos cidadãos. Neste contexto, importa, então, referir que a contribuição dos funcionários assume-se de extrema importância para o sucesso da organização, até porque, como refere Gonçalves (2002), muitos funcionários ou colaboradores, almejam que, os seus trabalhos sejam mais responsáveis e mais gratificante. Conclui-se, portanto,

que apenas é possível às organizações atingirem os seus objetivos estratégicos, através do envolvimento, e empenho diário de todos os seus funcionários.

Relativamente a realização pessoal; o reconhecimento do esforço e dedicação por parte dos superiores hierárquicos; os salários, benefícios e regalias (plano de reforma, férias, doença e seguros); aceitação e estímulo por parte da Administração, no que se refere às sugestões realizadas pelos funcionários. É necessário ter em conta a abordagem de Moller (1999), que vê a qualidade constituída por dois fatores, que se complementam, além da qualidade técnica que visa a satisfação da perspectiva das organizações, é necessário também ter em conta a qualidade humana, que visa a satisfação das expectativas, necessidades e anseios dos clientes internos e externos.

As questões com as quais, os funcionários mostram satisfação são: o local de trabalho; o prestígio em ser funcionário da Administração Municipal; a continuação no local de trabalho; na atribuição adequada de objetivos; no acesso e receção da informação; no grau de colaboração entre colegas; a ausência de conflitos no local de trabalho; a eficácia no modo de tratar das reclamações dos munícipes; o grau de qualidade dos serviços prestados; o apoio; a preocupação e envolvimento que recebem dos superiores hierárquicos, verificando-se uma maior satisfação por parte do género masculino.

Os aspetos a melhorar, em relação à qualidade dos serviços prestados, prendem-se com a ausência de uma caixa de reclamações e sugestões e o tempo de espera na prestação de serviços. A ausência de uma caixa de reclamações e sugestões faz com que, a maioria dos Municípios, percam a oportunidade de conhecer de perto as principais reclamações e sugestões dos munícipes para a melhoria dos serviços. Conforme refere Silva (2003), a gestão pela qualidade dos serviços públicos deve ser voltada para os cidadãos, isto é, auscultar às opiniões dos cidadãos através de inquéritos, caixas de sugestões, livro de reclamações, e outros fóruns, tornando-se por isso fundamental incluir o cidadão na participação de melhoria dos serviços e que as reclamações e sugestões devam ser um ato encorajado e desejável, pois através dela se obtém conjunte de informações para melhor planear, orientar e coordenar todas atividades que se traduzam na melhoria continua dos serviços.

No que toca à qualidade dos serviços prestados, os funcionários concordam que, a satisfação dos cidadãos é a maior prioridade; a demonstração de interesse na resolução dos problemas dos cidadãos; as informações que os funcionários dão são precisas e claras; a demonstração de atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos; as instalações do local de trabalho são confortáveis e acolhedoras; o prazo de entrega é respeitado e os níveis de burocracia dos serviços.

A maioria dos munícipes inqueridos está representada pelo género masculino, com idade abaixo dos 35 anos, com habilitações ao nível do Ensino Médio, pertencentes à Província de Kwanza Sul, ocupando um cargo de estudantes ou de professores.

Os munícipes concordam que são a prioridade dos funcionários; que os funcionários demonstram interesse na resolução dos seus problemas; as informações são precisas e claras; atitude de cortesia e simpatia por parte dos funcionários; as instalações são confortáveis e acolhedoras; o prazo de entrega e o tempo de espera corresponde às datas previstas; os níveis de burocracia, o que no global corresponde, a um grau de satisfação dos cidadãos, em relação aos serviços prestados e aos próprios funcionários.

Apesar da satisfação dos munícipes com os funcionários, os mesmos devem fazer um pouco mais de esforço, empenho e dedicação, de modo, a que o mesmo seja percebido e tangível, positivamente, pelos munícipes e que permita evoluir o estado de satisfação dos munícipes.

É necessário que se estabeleça uma cultura de valorização dos clientes por parte dos funcionários, uma vez que, a secretária-geral é a linha da frente (*front office*) da Administração Municipal, de acordo com o estudo de Vilarés & Coelho (2011).

Mas para isso, é necessário que os funcionários estejam satisfeitos e motivados, com os superiores hierárquicos e com os serviços. Para que o serviço prestado seja de qualidade torna-se crucial que os superiores hierárquicos satisfaçam as necessidades e expectativas dos funcionários e dos munícipes, o que vai ao encontro do estudo de RAPP (2000) e Abreu (2004).

Em relação aos funcionários, os superiores hierárquicos podem começar por ter uma preocupação maior, na atribuição de regalias e benefícios, num salário adequado e justo à cada função, na responsabilidade e tomada de decisões partilhada, na oportunidade de progressão profissional, na formação ministrada aos funcionários, na autonomia dada aos funcionários, no reconhecimento do esforço e dedicação dos funcionários e na aceitação e estímulo, no que se refere às sugestões realizadas pelos funcionários.

Depois de satisfeitas estas necessidades, os funcionários poderão, então, prestar um serviço de qualidade e excelência, onde a principal prioridade sejam os cidadãos, uma vez que são as instituições públicas que, estão para os cidadãos e não os cidadãos para as instituições.

A limitação da presente dissertação prende-se com a limitação temporal (pouco tempo para aplicar os questionários).

As perspetivas futuras passam, por exemplo, pela aplicação do mesmo inquérito por questionário a outras Administrações Municipais, e a implementação dos aspetos identificados como aspetos a melhorar, nos serviços analisados.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, T. & FERNANDES, J. (2004). *Avaliação da qualidade e satisfação dos clientes nas piscinas cobertas do concelho de Vila Real*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: UTAD.
- ALVES, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- ARAÚJO, J. & MONTEIRO, M. (2005). *A Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados em Instalações Gimnodesportivas (Polidesportivos) no Concelho de Braga*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- BARAÑANO, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARDOSO, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa: Editorial Verbo, 4.<sup>a</sup> Ed.
- CARR, D. & LITTMAN, I. (1992). *Excelência nos Serviços Públicos*. Rio de Janeiro: Quality
- CHAVES, N. (1996). *Gerir na Administração Pública: Mudar no fundamental para Servir Melhor*. Lisboa. In *Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado*, Série IV, Ano X, Jul/Ago, pp. 25-32.
- COELHO, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, Braga: Universidade do Minho. *Controlo*. São Paulo: Atlas.
- CORREIA, A. (2003). *A Qualidade como factor estratégico dos serviços de desporto. Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*, Lisboa: CEFD.

- CROSBY, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
- CRUJEIRA, C., Lucena, J., Pinho, I. & Camacho, A. (1982). *Gestão Pública: Uma Abordagem Integrada*. Lisboa: Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos.
- DEMING, W. (2003). *Saia da crise: As 14 lições definitivas para controle de qualidade*. São Paulo: Futura.
- DRAY, A. (1995). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Caminho.
- EFQM (1999). *O Modelo de Excelência da EFQM*. Amadora: APQ- Associação Portuguesa.
- EXTERKOETTER, M. (2001). *Qualidade e nível de satisfação do cliente: Um estudo de caso na Tigre S.A.* Tese de Mestrado em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- FERREIRA, A. (2003). *Análise Comparativa do Prémio Qualidade do Governo Federal com outros Prémios Nacionais e Internacionais de Qualidade*. Tese de Mestrado em Gestão, Brasília: Fundação Getúlio Vargas.
- FERREIRA, A. (2006). *Percepção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: A perspectiva dos utentes e funcionários*. Tese de Mestrado em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- GARISO, M. (2007). *Qualidade nos Serviços. A gestão da qualidade de um Serviço público na perspectiva dos seus funcionários*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- GONÇALVES, E. (2002). *Serviço de Atendimento ao Cidadão: Modelo Organizacional para Melhoria na Prestação de Serviço Público*. IIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.

- GRÖNROOS, C. (1995). *Marketing – Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- HAMMER, M. & Champy, J. (1994). *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Instituto Nacional de Administração (2000). *Modernizar a Administração - Uma visão exterior, crítica, construtiva mas não complacente*. Lisboa: Edição As Conferências do Marquês.
- ISHIKAWA, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Total Quality Management, Reading 11, pp. 155-166, Fort Worth: The Dryden Press.
- JURAN, J. (1996). *Juran y la Calidad por el diseño*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- KOTLER, P. (1996). *A Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. São Paulo: Editora Atlas.
- LAGE, L. (2008). *Qualidade e Satisfação nos Serviços Público: O caso de uma empresa municipal-Emavr*. Vila Real. Tese de Mestrado. Universidade Trás-os-Monte e Alto Douro.
- LEAL, R. (1999), *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- LOPES, S. (2006). *Aplicação do Modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- LOPES, H.J.C (2007). *Percepção da Qualidade de Serviço e Satisfação do Consumidor*. Tese de Doutoramento. Universidade de Católica Portuguesa.
- MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MIRANDA, P. (2006). *Da Certificação da Qualidade à Gestão da Qualidade Total: o caso CP Modelo SERVQUAL*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.

- MOLLER, C. (1999). *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas*. 12 ed., São Paulo: Pioneira.
- PIRES, A. & SANTOS, A. (1999). *Satisfação dos clientes – Um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editora. Porto. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- PIRES, A. (2012). *Sistema de Gestão da Qualidade: Ambiente, segurança, responsabilidade social, industria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa. Edições Silabo. 1ªEd.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciência Sociais*. Lisboa: Grávida Editora.
- RAPP (2000). *Modernizar a Administração Pública*. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, v. I, nº 1, Braga: Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas.
- REDDIN, B. (1990). *A Organização Orientada para os Resultados*. Lisboa: Editorial Presença.
- SILVA, J. (2002). *Descentralização, Serviços ao Cidadão e a Estrutura da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- SILVA, J. (2003). *Qualidade em Serviço público*. Lisboa. Secretaria para a Modernização Administrativa.
- SIMÕES, C. (2006). *O papel dos serviços de reabilitação na satisfação dos seus utentes: O caso do Centro de Medicina de Reabilitação da região Centro – Rovisco Pais*. Tese de Mestrado em Gestão, Viseu: Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Pólo de Viseu.

- SOARES, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Óptica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- SOUSA, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho.
- SOUSA, R. (2007). *Qualidade na Administração Pública: o impacto da certificação ISO 9001:2000*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho
- VILARES, M. & COELHO, S. (2011). *Satisfação Pela e Leal do Cliente: Metodologia de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escola Editora



# ANEXOS

## ANEXO I - INQUÉRITO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO NAS SECRETARIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL ANGOLANA

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma Tese de Mestrado sobre a qualidade e a satisfação, relativamente, aos serviços públicos.

O inquérito destina-se a ser respondido pelos funcionários das secretarias-gerais da Administração Municipal, e encontra-se estruturado por um conjunto de questões, relativas aos seus dados pessoais e, ao desempenho das funções.

**As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda a confidencialidade** e será utilizada apenas para fins estatísticos. É fundamental que **responda com verdade** a todas as questões baseando-se na sua própria experiência.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

---

SEXO: Masculino  Feminino

IDADE:  Anos

### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

Primário  1º Ciclo  2º Ciclo  Universitário

### VINCULO PROFISSIONAL:

Efectivo  Colaborador  Estagiário

### HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO NA SECRETARIA-GERAL ?

Menos de 1 Ano  1 a 2 Anos  3 a 5 anos  6 a 10 anos  mais de 10

MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_

**Como avalia o seu grau de satisfação, enquanto funcionário(a) da Administração Municipal, no que toca aos seguintes itens:**

Pontue de 1 a 10, onde 1 e 2 significa “Discordo Totalmente”, 3 e 4 “Discordo Parcialmente”, 5 e 6 “ Não Concordo nem Discordo”, 7 e 8 “ Concordo Parcialmente”, 9 e 10 “ Concordo Totalmente”

| <b>Contexto Organizacional</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Oportunidade de progressão profissional na Administração Municipal                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Satisfação com a formação que recebe  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Sentimento de que, se assim o pudesse, trabalharia na Administração Municipal para o resto da vida  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Prestígio em ser Funcionário da Administração Municipal fora desta (ex. perante a família e amigos) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Autonomia que me é dada para planejar executar e avaliar o meu próprio trabalho                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Realização pessoal na função que ocupo na Administração Municipal                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Vontade de permanecer a trabalhar na área que funciona  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

| <b>Contexto da Remuneração e Recompensa</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Modo como a Administração reconhece todo seu trabalho, dedicação e esforço enquanto funcionário  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Satisfação com regalias e benefícios concedidos pela Administração Municipal (ex., Planos de reforma, férias, situações de doença, seguro, etc.) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Satisfação com a remuneração financeira que recebe   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Sentimento de que é feita uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolve   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

| <b>Contexto da Cooperação e Comunicação</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Acesso e recepção da informação que considera útil para o desempenho da sua função |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Grau de colaboração e cooperação entre colegas                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Grau de ambiente de trabalho sem conflitos   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

| <b>Contexto político e Estratégia, Mudança e Inovação</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Aceitação e estímulo, por parte da Administração, no que toca a sugestões feitas pelos funcionários |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

| <b>Contexto da política e Estratégica, Mudança e Inovação</b>               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Eficácia no modo como a Administração lida com as reclamações dos munícipes |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Grau da qualidade dos serviços prestado pela Administração Municipal        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

| <b>Contexto do Apoio e Envolvimento da Chefia</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Apoio que posso contar por parte da minha chefia direta  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Preocupação e envolvimento dos chefes com os funcionários (ex. estado emocional, saúde e etc.) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

**Como avalia o seu grau de satisfação enquanto funcionário(a) da Administração Municipal no que toca a qualidade dos serviços prestados.**

Pontue de 1 a 10, onde 1 e 2 significa “Discordo Totalmente”, 3 e 4 “Discordo Parcialmente”, 5 e 6 “ Não Concordo nem Discordo”, 7 e 8 “ Concordo Parcialmente”, 9 e 10 “ Concordo Totalmente”

| <b>Contexto da Qualidade dos Serviços Prestados ao Público</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| A satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários, na administração municipal           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| As informações e serviços prestados aos cidadãos, pela Secretária-geral são precisas e claras         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| As instalações da Secretaria-Geral são confortáveis e acolhedoras                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| A Administração Municipal possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| O tempo de espera na prestação de serviços na Secretaria-Geral satisfaz os cidadãos                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| O prazo de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Os níveis de burocracias na prestação de serviço são satisfatórios                                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Em termos gerais, os serviços prestados na Secretaria-Geral satisfazem os cidadãos                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

## **ANEXO II – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO: PERCEÇÃO DO CIDADÃO**

## INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO: PERCEPÇÃO DO CIDADÃO

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre a qualidade e a satisfação com os serviços públicos da Administração Municipal.

**As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda confidencialidade** e será utilizada apenas para fins estatísticos. É fundamental que **responda com verdade** a todas as questões baseando-se na sua própria experiência. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

**SEXO:** Masculino  Feminino  **IDADE:**  Anos

**HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:** Até Primário  1º Ciclo  2º Ciclo  Universitário

**PROFISSÃO:** \_\_\_\_\_

**MUNICÍPIO:** \_\_\_\_\_

**Baseando-se na sua experiência como cidadão-cliente como classifica a qualidade dos serviços prestados pela Secretária-geral da Administração Municipal.**

Pontue de 1 a 10, onde 1e 2 significa “Discordo Totalmente”, 3e 4 “Discordo Parcialmente” , 5 e 6 “ Não Concordo nem Discordo”, 7 e 8 “ Concordo Parcialmente”, 9 e 10 “ Concordo Totalmente”

| <b>Contexto da Qualidade dos Serviços Prestados ao Público</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| A satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários, da Secretaria-Geral da Administração   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos                            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| As informações prestadas aos cidadãos, pela Secretararia Geral são precisas e claras                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia no atendimento para com os cidadãos    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| As instalações da Secretaria-Geral são confortáveis e acolhedoras                                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| A Administração Municipal possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para os cidadãos |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Os cidadãos estão satisfeitos com o tempo de espera, antes e durante a prestação de serviços       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| O prazo de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas e satisfazem os cidadãos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Os níveis de burocracias na prestação de serviço são satisfatórios                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Em termos gerais, os serviços prestados na Secretaria-Geral satisfazem os cidadãos                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Muito obrigado pela sua colaboração, a sua opinião servirá para a melhoria da prestação e dos serviços da Administração Municipal**

## ANEXO III – NOTAS DE RODAPÉ

### CAPÍTULO V - Caracterização dos Municípios

<sup>3</sup> O município do Lubango faz fronteira, a Norte com a comuna de Cacula e Quipungo, Sul com o comuna da Chibia e Humpata, a Este, com a comuna de Quipungo, e a Oeste, com o Município da Bibala/Namibe. O município tem 4 comunas, a saber: comuna de Hogue, Huila, Arinmba, Quilama. A sua população está estimada em 1.506.967 habitantes. Os principais recursos são granito e o carvão. As principais atividades económicas são o comércio a grosso, e a retalho, Hotelaria e Turismo, e prestação de Serviços. Atualmente a administração possui 754 funcionários, dos quais 5 trabalham na secretaria-geral

<sup>4</sup> Caluquembe, localiza-se à **192 Km** do Norte da Capital da Província da Huila, faz fronteira com a comuna de Chicuma, Município da Ganda/Benguela, à Nordeste com o Município de Caconda/Huila, à Leste com o Município de Chicomba/Huila, à Sul com o Município do Quipungo e Município da Cacula/Huila, à Sudeste com a Localidade de Caimda e a Oeste com o Município. O município possui uma Área aproximadamente a 4.240 Km<sup>2</sup>. O clima em geral é Tropical, com duas estações, a época chuvosa, que decorre de Setembro a Abril, e a época seca que vai de Maio a Setembro, sendo a temperatura média anual superior à 20º C e a amplitude do ar inferior a 10º C. A rede hidrográfica compreende na sua essência os grandes rios como, Qué, Cubal, Cussesse, Chuivulo, Cuilo e outras de caudal temporário que cruzam o Município, podem ser úteis para exploração do potencial de energia elétrica, pesca e irrigação.

<sup>3</sup> O município de Quipungo, situa-se a **120 Km** à Leste da Cidade de Lubando, possui uma extensão calculada em 5.675 km<sup>2</sup>, e uma população estimada em 221.502 habitantes, faz fronteira a Norte com o Município de Cacula e Caluquembe, à Leste como Município da Matala, à Sul com o Município dos Gambos e a Oeste com Chibia e Lubango. O município tem 5 comunas, a saber, sede Municipal, Caimda, Tchicungo, Hombo, Tchiconco. Os principais recursos naturais são madeira, granito negro.

<sup>5</sup> Este município foi criado a 28 de Maio de 1956, pelo diploma legislativo Nº 2757 de 28/05/1956. Quanto aos limites administrativos e geográfico o Município, faz fronteira a Norte com o Município de Porto Amboim, a Sul com o Município de Lobito e a Este com o Município de Conda. O município possui 4 comunas: comuna sede, comuna da Gangula, Kicombo, Gungu. A população deste Município está estimada em 305.802 Habitantes. As principais atividades económicas são atividades industriais, comerciais, pesqueira, e agrícola. A administração possui 656 funcionários, dos quais 19 trabalham na secretaria-geral e lidam diretamente com os municípios.

<sup>6</sup> Embora haja discussão sobre a data da criação do Município, as festividades alusivas ao Município são celebradas a 13 de Junho de 1893, ligada a igreja Católica denominada festa do padroeiro de santos António de Caculo. Este município tem uma extensão territorial de 9000 km<sup>2</sup> administrativamente o

município divide-se em 4 comunas, nomeadamente, comuna de Caculo, comuna de Caputa, Cumuna de Munenga, e Cumuna de Quissongo. A demografia deste Município está estimada em 87.224 Habitantes. O Município faz fronteira ao Norte pelos Municípios de Cambambe/ Kwanza Norte; Ao Leste pelo Município de Mussende/ Kwanza Sul; Ao Sul pelo Município de Kibala/Kwanza Sul, e ao Oeste pelo Município da Quissama/província de Luanda. Os principais recursos naturais são Marmoite, Gesso, Calcários e outros não identificados. A principal atividade Económica é a Agropecuária e o Comercio. A administração possui 102 funcionários, dos quais 3 trabalham na secretaria-geral.

<sup>7</sup> Criado a 13 de Dezembro de 1965, pelo Boletim Oficial 30, decreto 50171 de 23 de Fevereiro de 1971. O município dista a 305 km da Capital, Possui uma extensão territorial de 9 548 km<sup>2</sup> . A sua população esta estimada em cerca de 84.206 habitantes . É limitado a Norte pelos municípios de Malange e Cacusso, a Este pelos municípios de Cangandala e Luquembo, a Sul pelo município do Andulo, e a Oeste pelos municípios da Quibala e Libolo. É constituído pelas comunas de Mussende, São Lucas e Quienha. As principais atividades económicas são a agricultura e a pecuário, fazem parte dos principais recursos naturais do município o diamante, fosfato e outros minerais radioativo. A administração possui um número atual de 78 funcionários dos quais 5 pertencem a área da secretaria-geral que lidam diretamente do público.

<sup>8</sup> A Administração Municipal do Menongue é o órgão desconcentrado da Administração do Estado na Província que visa assegurar a realização das funções do Estado a nível do Município.

O Município faz fronteira, a Norte com a Província do Bié, a Leste com o Município do Kuito Kuanavale; a Sul com o Município do Kuangar e a Oeste com o Município de Cuchi.

O Município tem 3 comunas, nomeadamente Caiundo, Jamba Kueyo e Missombo, que distam 143 km, 115 km, 15 km, respetivamente. Possui uma extensão de 23.565 km<sup>2</sup>. A sua população está estimada em 288.4888. A agricultura é a principal atividade económica do Município. Os principais produtos agrícolas produzidos são: o milho, massango, mandioca, feijão, e amendoim.

A Administração possui 369 funcionários públicos, dos quais 11 trabalham na Secretária-geral e lidam diretamente com o público.

<sup>9</sup> Cuchi é um dos nove municípios da Província do Cuando Cubango. É limitada a Norte pelo Município do Chitembo/Bié, a Este pelo Município de Menongue, a Sul pelo Município de Uvelai/Cunene e a Oeste pelo Município de Cuvango/Huila.

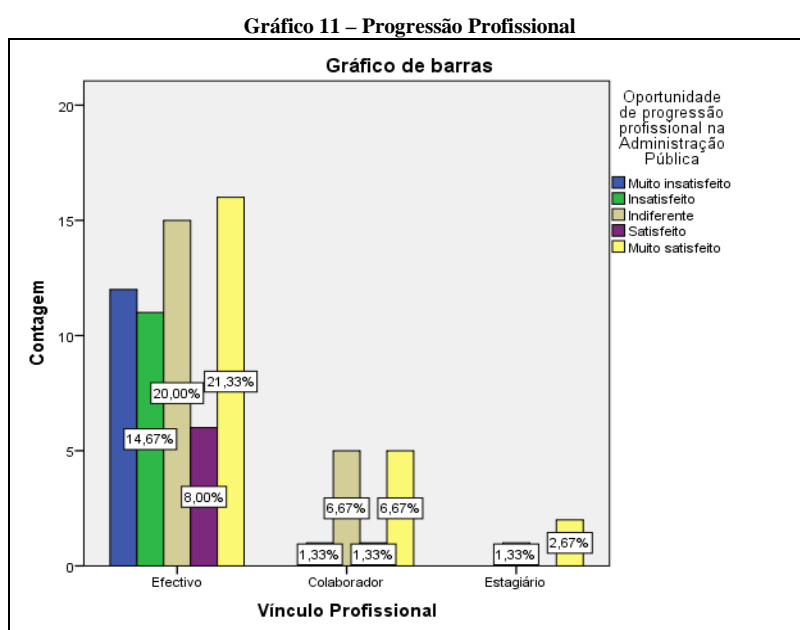
O Município abrange 3 comunas: Cutato, Vissalai e Tchinguandja, que distam da sede em 60, 75, 46 km, respetivamente. A população do Município está estimada em 46.874 habitantes, na sua maioria camponeses, voltados para as atividades agrícolas.

## ANEXO IV - Tratamento das perguntas dos Questionários

### CAPÍTULO VI

#### 1) Oportunidade de progressão profissional na administração Municipal?

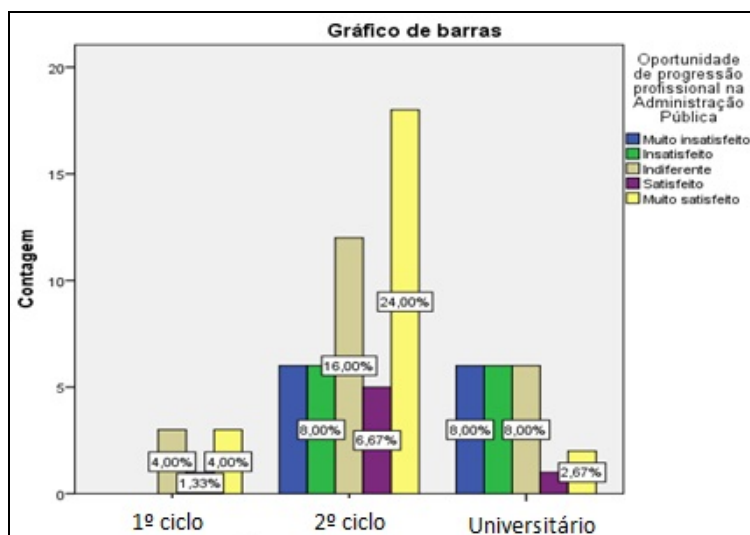
No Gráfico 11 verifica-se que, os efetivos estão muito satisfeitos (21%), os colaboradores estão indiferentes (6%) e satisfeitos (6%), e os estagiários que, embora em número reduzido, mesmo assim estão na sua maioria muito satisfeitos (3%).



Fonte: Elaboração própria

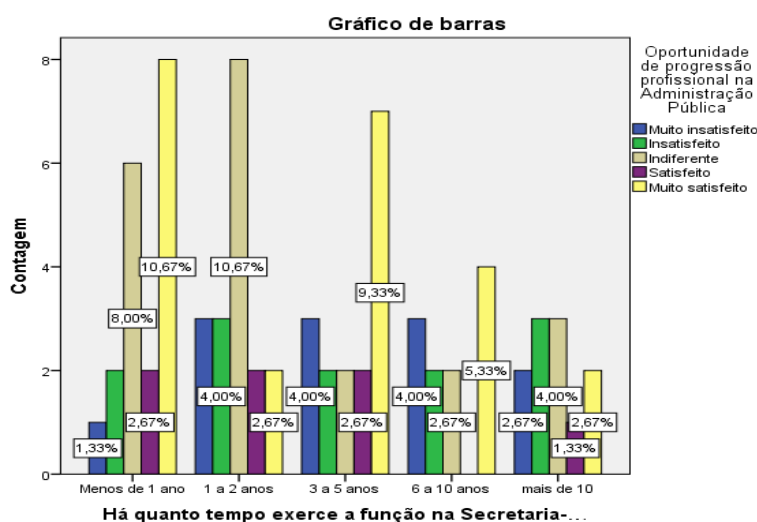
No cruzamento da mesma questão com as habilitações literárias, vê-se que a maior parte dos funcionários do 1º ciclo, na sua maioria estão divididos entre indiferente e muito satisfeitos, e os do 2º ciclo estão muito satisfeitos, ao contrario dos universitários que na sua maioria está dividida, uniformemente, entre muito insatisfeito, insatisfeito e indiferente em 8% respetivamente.

Gráfico 12 – Progressão \* Habilitações Literárias



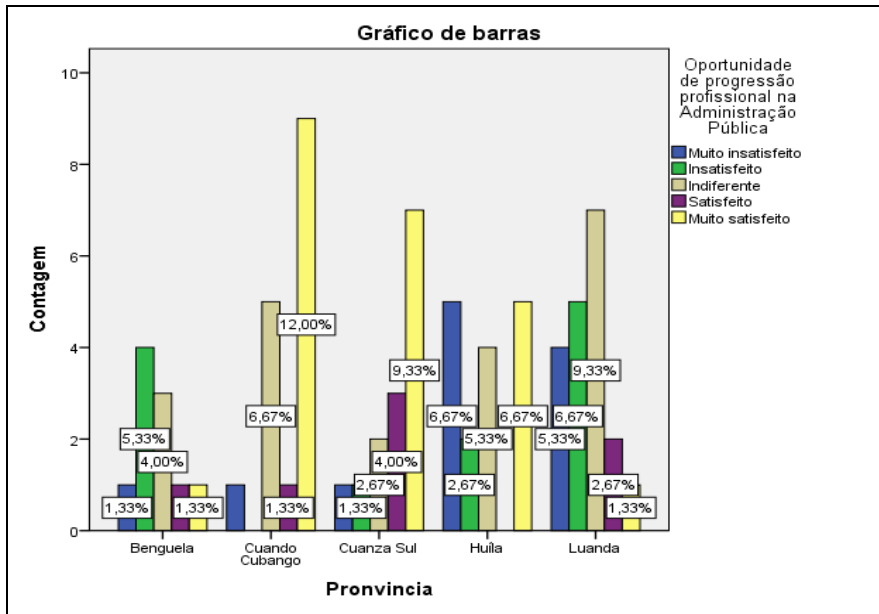
Fonte: Elaboração própria

Exposta a questão com o tempo de trabalho pode-se constatar que, os funcionários com menos de 1 ano, de 3 a 5 anos, e 6 a 10 anos, estão muito satisfeitos, diferente dos de 1 a 2 anos que estão indiferentes e mais de 10 que estão divididos equitativamente entre a indiferença e a insatisfação (Gráfico 13).



Relativamente ao cruzamento com as províncias, sobre a questão da oportunidade de progressão profissional na administração, no Gráfico 14 mostra que em Cuando Cubango, Cuanza sul e Huila os funcionários estão muito satisfeitos, ao passo que, na Província de Benguela, a maioria dos funcionários estão insatisfeitos, sem esquecer Luanda em que a maior parte dos funcionários estão indiferentes.

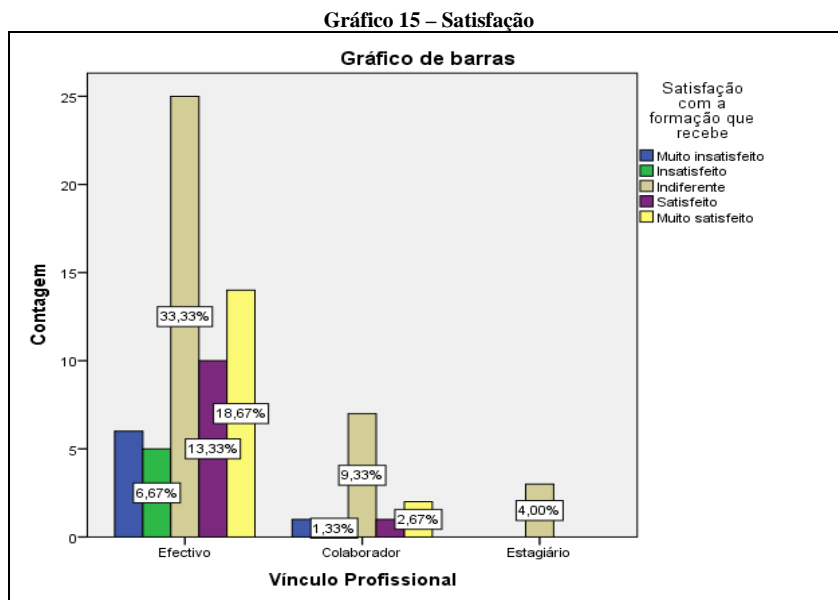
Gráfico 14 – Progressão \* Províncias



Fonte: Elaboração própria

## 2) Satisfação com a Formação que Recebe?

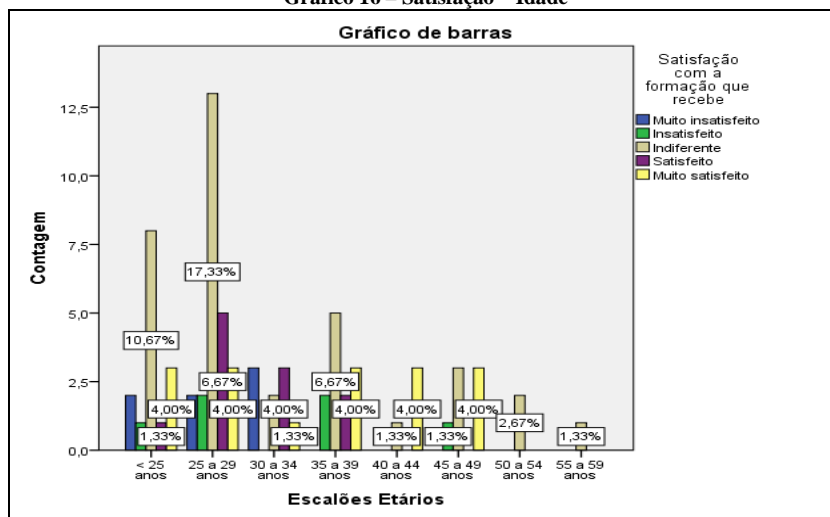
No Gráfico 15 verifica-se a satisfação, relativa à formação, que os funcionários recebem.



Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão com o escalão etário, verificou-se que os funcionários do escalão etário dos 25 a 29 anos, 35 a 39 anos, 50 a 54 anos e 55 a 59 anos, estão indiferentes. Já o escalão etário dos 40 aos 44 anos, na sua maioria estão muito satisfeitos, e por último o escalão dos 45 a 49 que estão divididos na sua maioria entre a indiferença e muito satisfeitos.

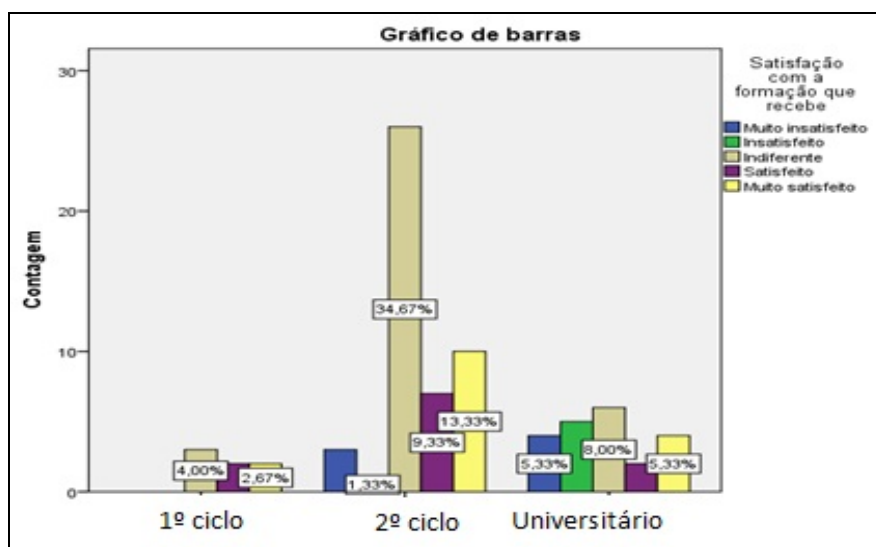
Gráfico 16 – Satisfação \* Idade



Fonte: Elaboração própria

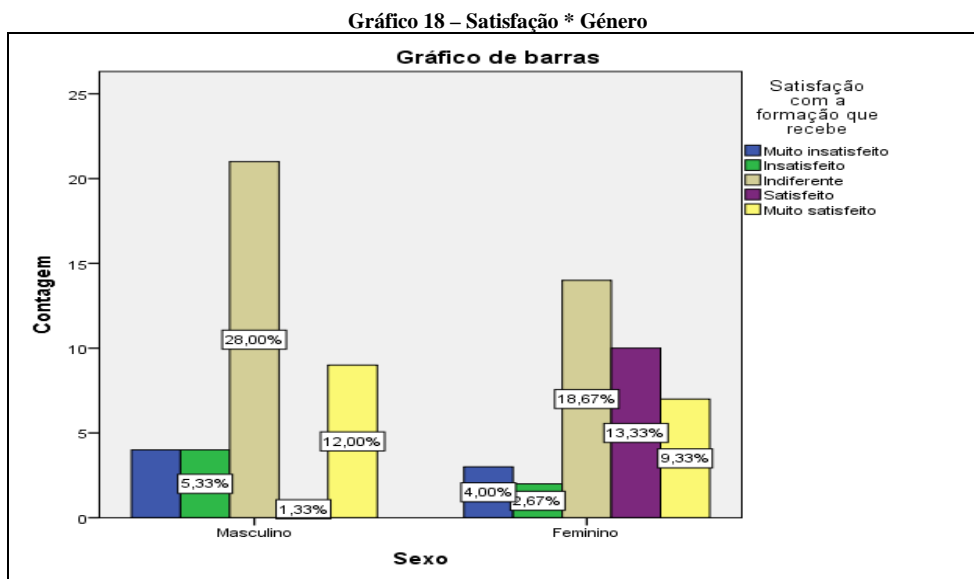
Verificada a questão pelas habilitações literárias, vê-se que, tanto os funcionários do 1º ciclo, 2º ciclo, na sua maioria estão indiferentes quanto à satisfação com a formação que recebem.

Gráfico 17 – Satisfação \* HABILITAÇÕES LITERÁRIAS



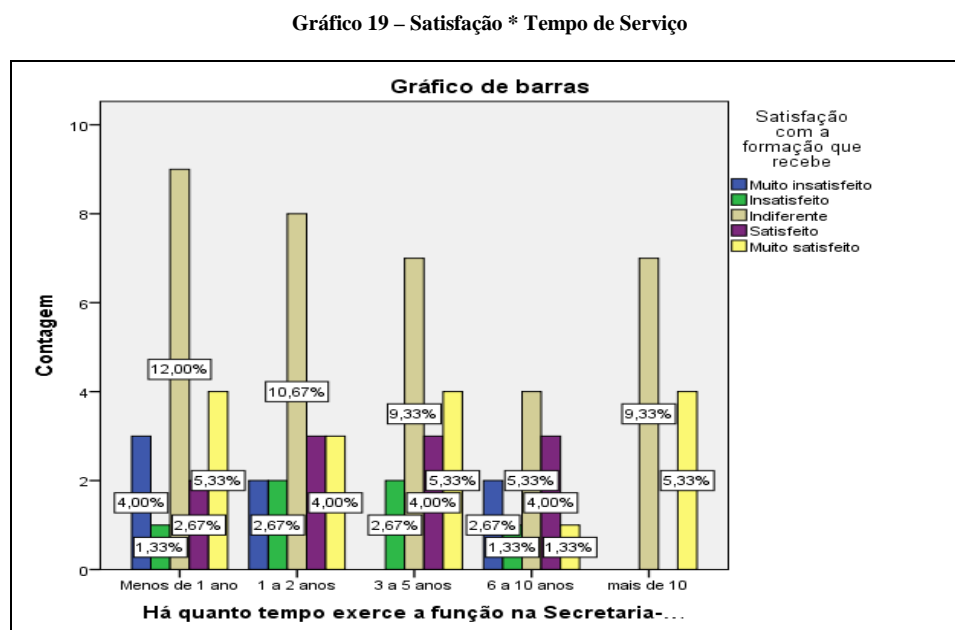
Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão com o género, percebe-se que existe uma maior indiferença, tanto por parte dos funcionários do género masculino (28%), como do feminino (18%).



Fonte: Elaboração própria

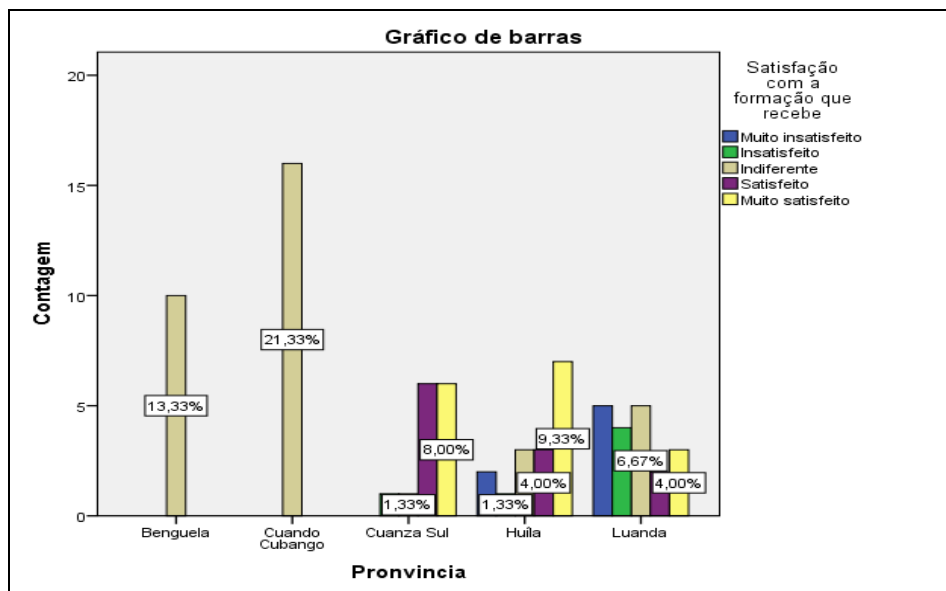
Ainda analisada, sobre o tempo de trabalho verificamos que há maior índice de indiferença por parte dos funcionários que vai desde os que estão a trabalhar a menos de 1 anos até aos que funcionam há mais de 10 anos, como vista no Gráfico 19.



Fonte: Elaboração própria

Ainda vista a questão no ângulo provincial, observa-se que todos funcionários das províncias de Benguela e Cuando Cubango estão indiferentes com a formação que recebem, já na Província de Cuanza Sul maior parte dos funcionários estão divididos entre o satisfeito e muito satisfeito, já na Província de Luanda a divisão da massa maioritária dos funcionários esta entre indiferente e muito insatisfeitos.

Gráfico 20 – Satisfação \* Províncias

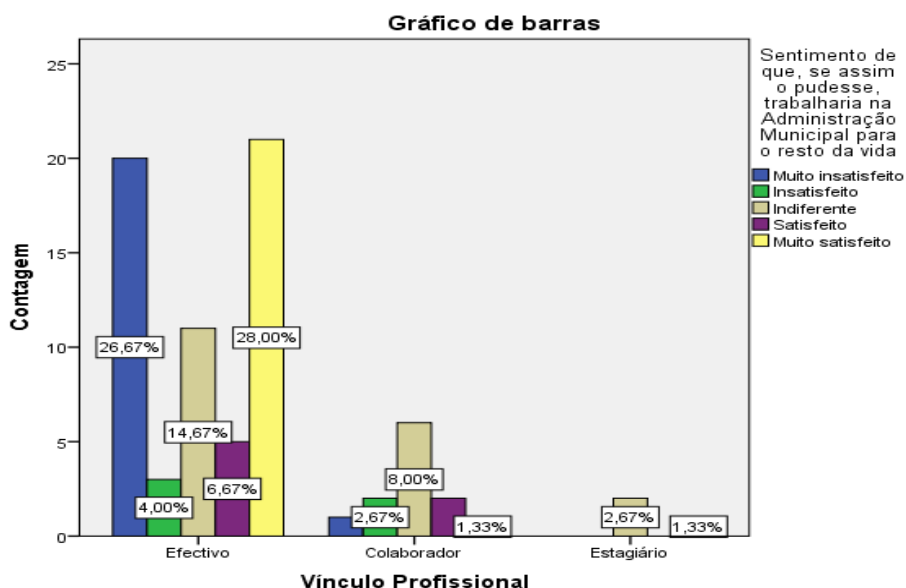


Fonte: Elaboração própria

### 3) Sentimento de que, se assim pudesse, trabalharia na Administração pelo resto da vida?

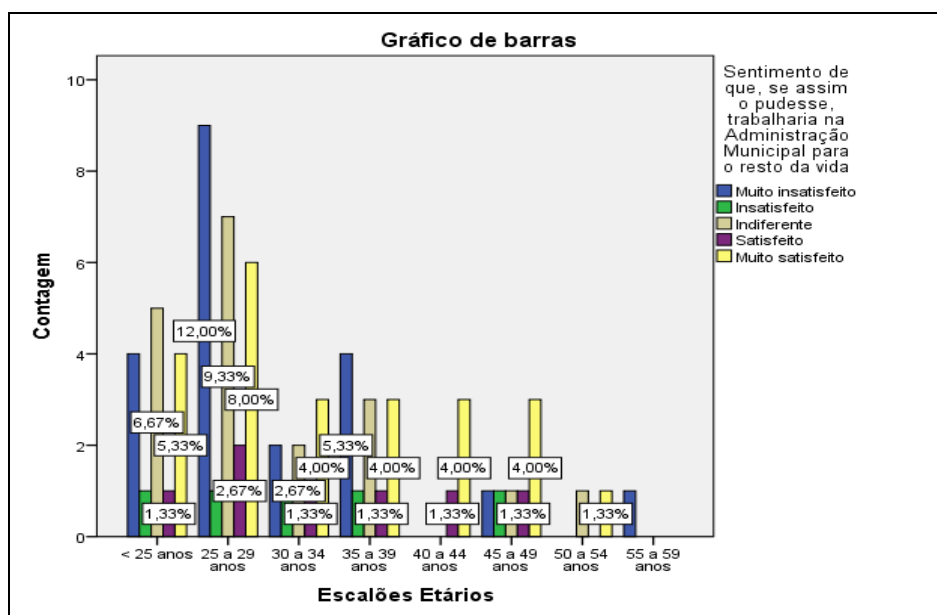
Exposta a questão com o vínculo profissional, a maior parte dos funcionários efetivos (28%) estão muito satisfeitos, 26% muito insatisfeitos, ao passo que, os colaboradores e os estagiários na sua maioria estão indiferentes.

Gráfico 22 – Satisfação \* Vínculo Profissional



Analisada a questão com o escalão etário, a maior parte dos funcionários que estão insatisfeitos, estão agrupados nos escalões de menos de 1 ano, de 2 à 3 anos de 35 a 39 anos. Por outro lado, os funcionários estão muito satisfeitos nos escalões dos 30 a 35 anos, 40 a 45 anos de trabalho, e por ultimo a escalão dos 50 estão distribuídos, equitativamente, entre muito insatisfeitos, indiferentes e muito satisfeitos.

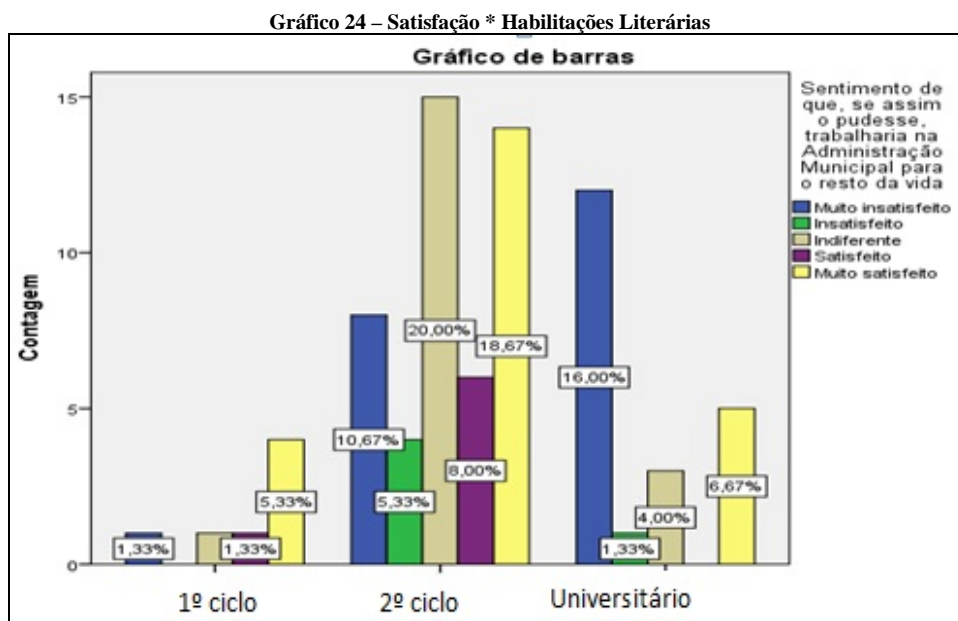
Gráfico 23 – Satisfação \* Formação



Fonte: Elaboração própria

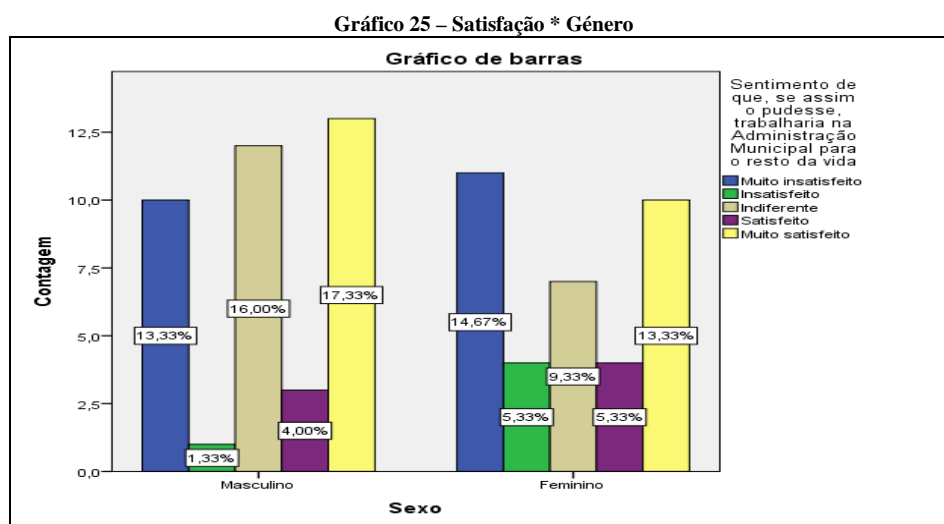
No que toca ao cruzamento da questão com as habilitações literárias, os funcionários no 1º ciclo estão muito satisfeitos, do 2º ciclo, 20% está indiferente e 18% estão muito satisfeitos, já os funcionários universitários estão muito insatisfeitos.

Fica notório aqui uma tendência forte de inconformismo querendo atingir novas dimensões e horizontes por parte dos universitários.



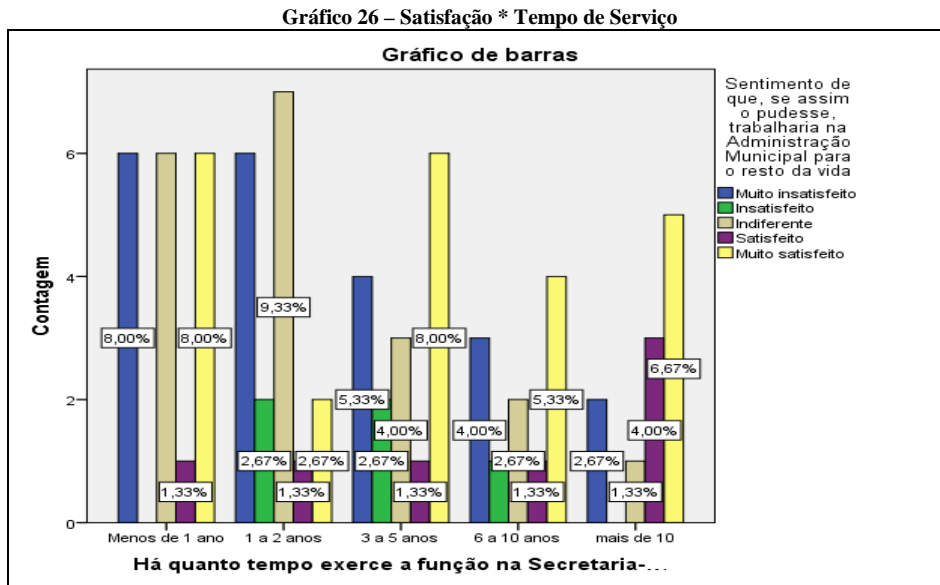
Fonte: Elaboração própria

Nesta questão os homens estão muito satisfeitos diferente das mulheres que na sua maioria estão insatisfeitas.



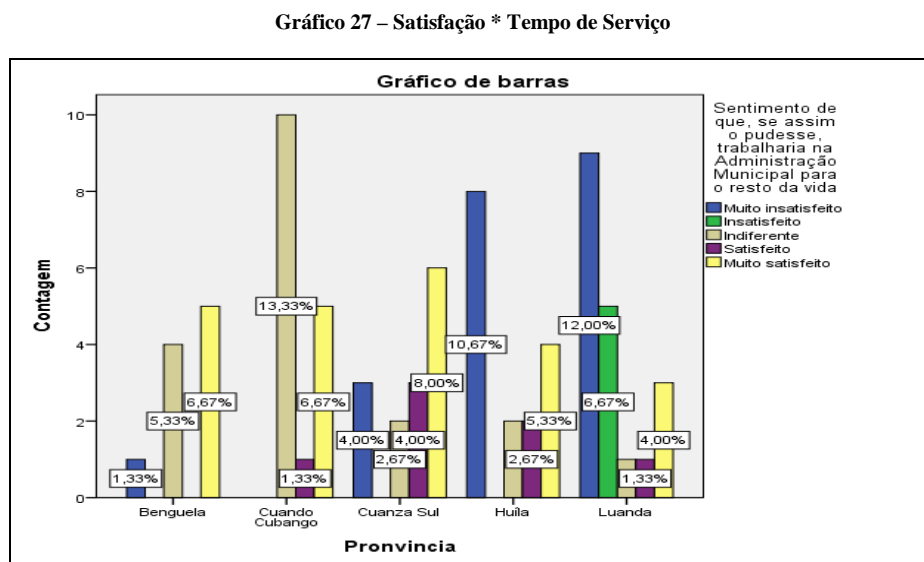
Fonte: Elaboração própria

Analisada a questão com o tempo de trabalho, os trabalhadores que trabalham há menos de 1 ano, estão divididos na sua maioria em muito insatisfeito (8%), indiferença (8%) e muita satisfação (8%).



Fonte: Elaboração própria

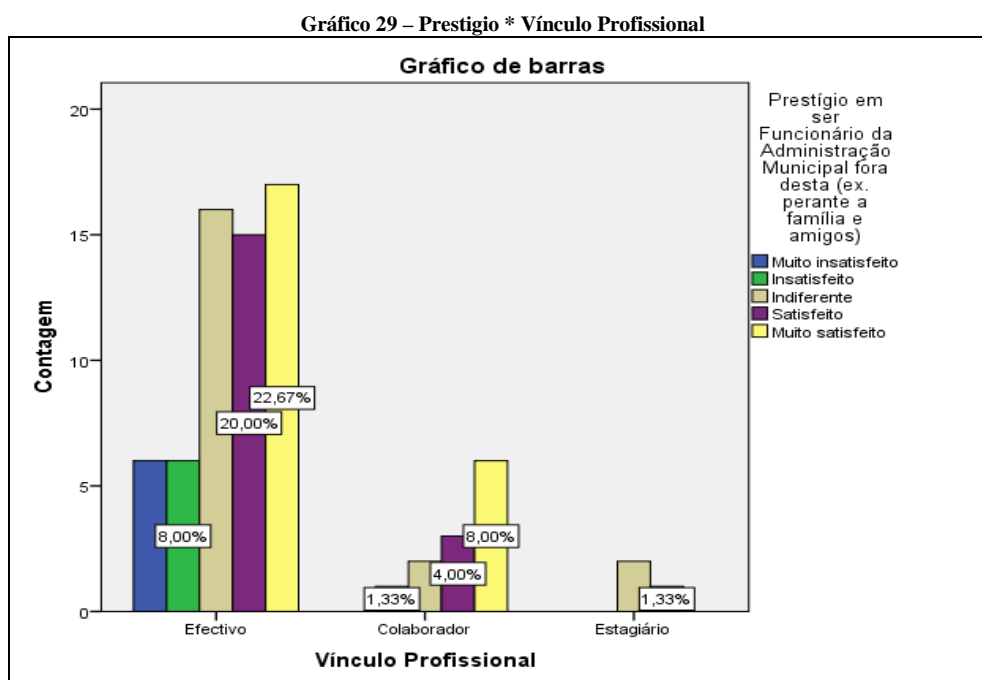
Os funcionários da Província de Benguela em sua maioria estão muito satisfeitos, já Cuando Cubango maior parte dos funcionários estão indiferentes, Cuanza Sul a maioria está muito satisfeita, Huila e Luanda maior parte dos funcionários estão muito insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

#### 4) Prestígio em ser funcionário da administração municipal fora desta?

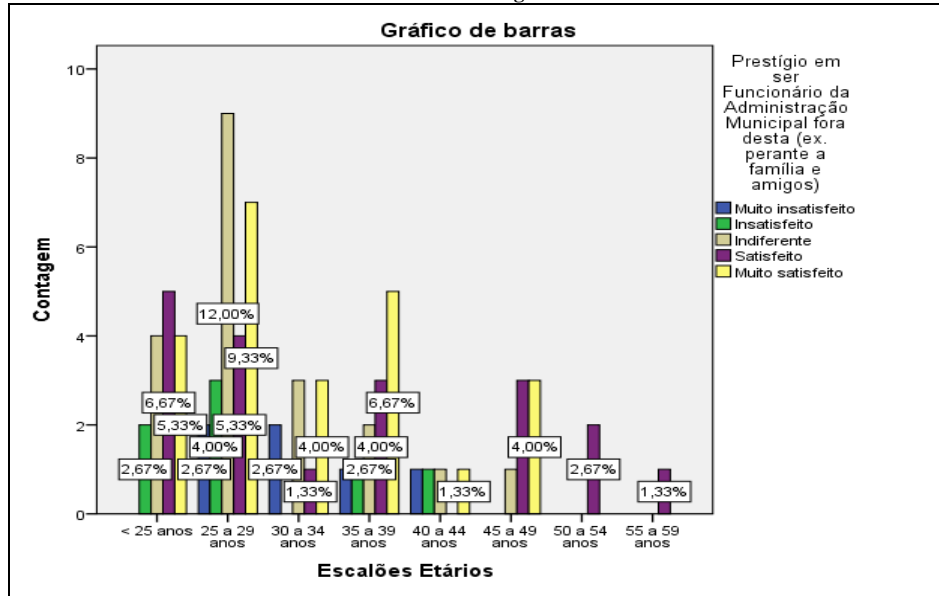
Sobre o prestígio em ser funcionário da administração municipal, no grupo dos efetivos a maior percentagem recai para os muito satisfeitos com 22%, os colaboradores também estão muito satisfeitos, ao passo que os estagiários estão indiferentes.



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao escalão etário, os funcionários de menos de 25 anos estão satisfeitos, já os de 25 aos 29, sua maioria está indiferente, 30 a 34 anos uma parte está muito satisfeita e outra indiferente, já os da faixa 40 a 44 estão distribuídos equitativamente de muito insatisfeito a muito satisfeitos, os de 45 a 49 estão em sua maioria satisfeito e muito satisfeito, os de 50 a 54 e 55 a 59 anos estão satisfeitos.

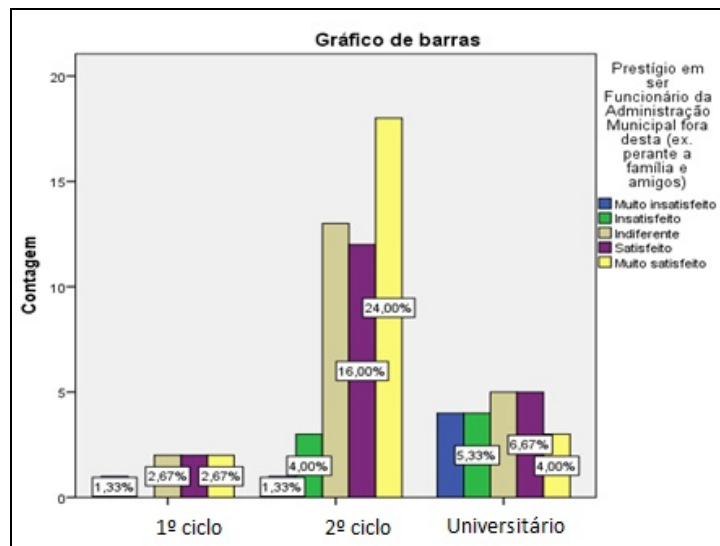
Gráfico 30 – Prestígio \* Idade



Fonte: Elaboração própria

Analisada a questão com as habilitações literárias, os funcionários do 2º ciclo estão muito satisfeitos, em relação aos de 1 ciclo e universitários.

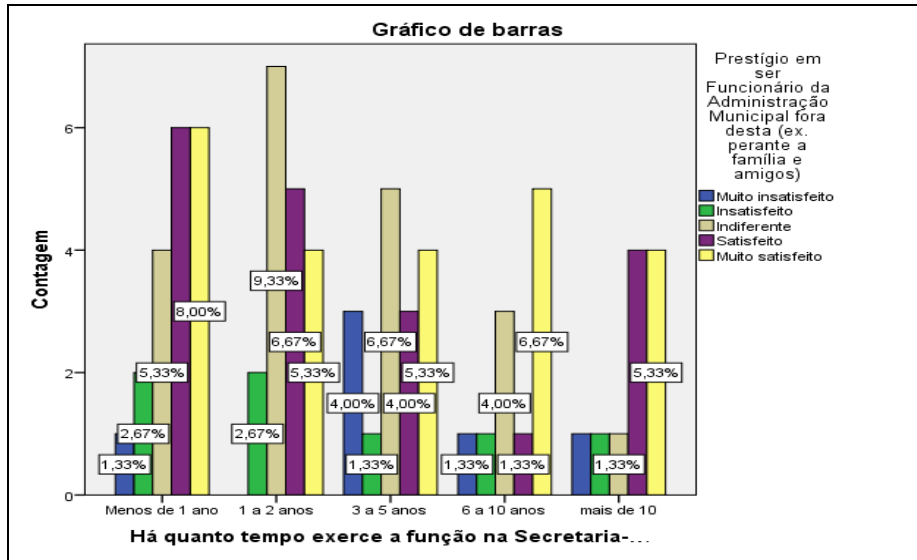
Gráfico 31 – Prestígio \* Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de trabalho, constata-se que, os funcionários de menos de 1 ano de trabalho, 6 a 10 anos, mais de 10 anos, são as classes em que há maior satisfação, já a classe que trabalha de 1 a 2 anos e 3 a 5 anos, são os mais indiferentes quanto a questão do prestígio em ser funcionário da administração perante amigos familiares e etc.

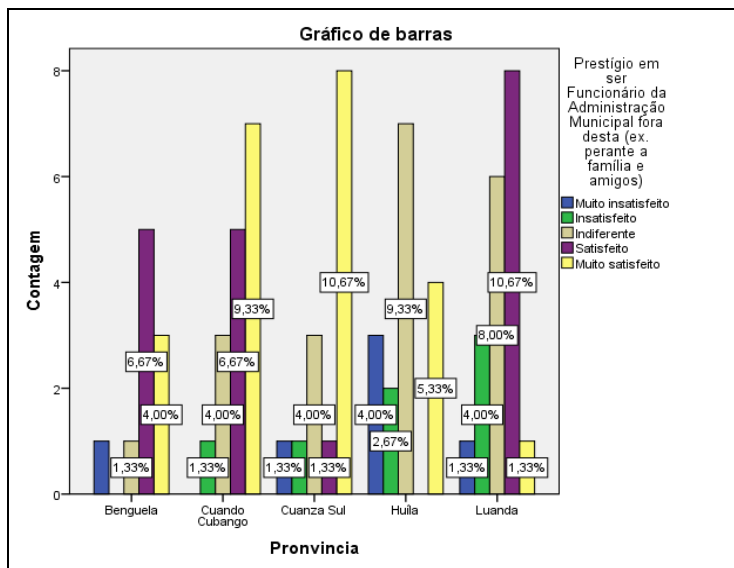
Gráfico 33 – Prestígio \* Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria

Analisada a questão por províncias, percebe-se que os funcionários da Província de Benguela, estão satisfeitos, Cuando Cubango muito satisfeitos, Cuanza Sul muito satisfeitos, Huila indiferentes, Luanda satisfeitos.

Gráfico 34 – Prestígio \* Províncias

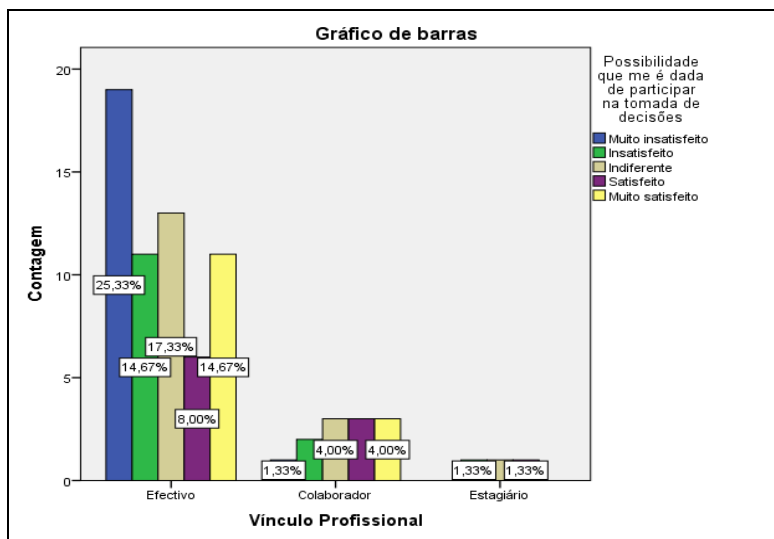


Fonte: Elaboração própria

## 5) Possibilidade que me é dada para participar na tomada de decisão?

Quanto à possibilidade que me é dada para participar na tomada de decisões, a maioria dos funcionários efetivos estão muito insatisfeitos, por outro lado, os colaboradores sua maioria esta entre indiferente, satisfeito e muito satisfeito, já os estagiários estão indiferentes.

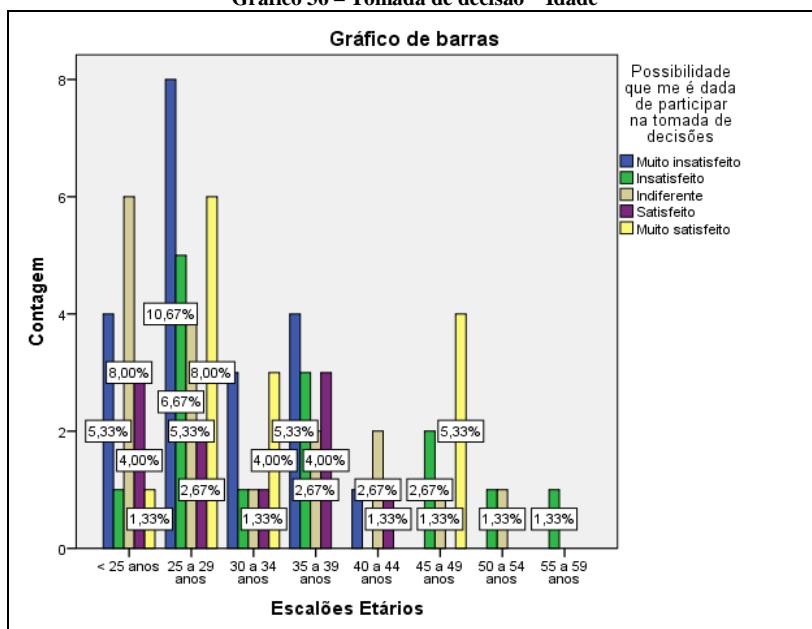
Gráfico 35 – Tomada de decisão \* Vínculo Profissional



Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão pelo angulo etário, constata-se que os funcionários de menos de 25 anos, sua maioria está indiferente, os de 25 a 29 anos, estão muito insatisfeitos, os de 30 a 34, estão muito satisfeitos, de 35 a 39 anos, sua maioria está muito insatisfeita, de 40 a 44 anos, sua maioria está indiferente, de 40 a 49 anos, sua maioria estão muito satisfeitos, de 50 a 54 anos, estão entre insatisfeito e indiferentes, já os 55 a 59 são mais clara em mostrar a sua insatisfação.

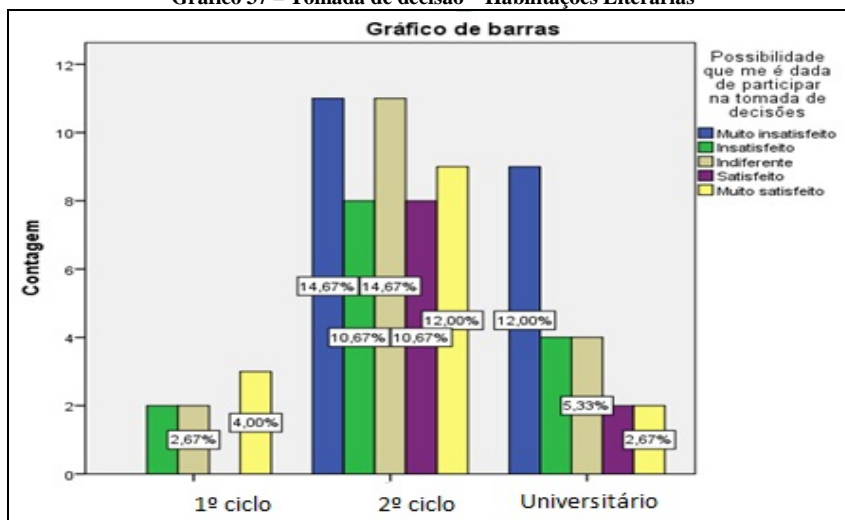
Gráfico 36 – Tomada de decisão \* Idade



Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva das habilitações literárias, a maioria dos funcionários do 1º ciclo estão muito satisfeitos, do 2º ciclo, na sua maioria está entre muito insatisfeito e indiferente, já nos universitários, a maioria estão muito insatisfeitos.

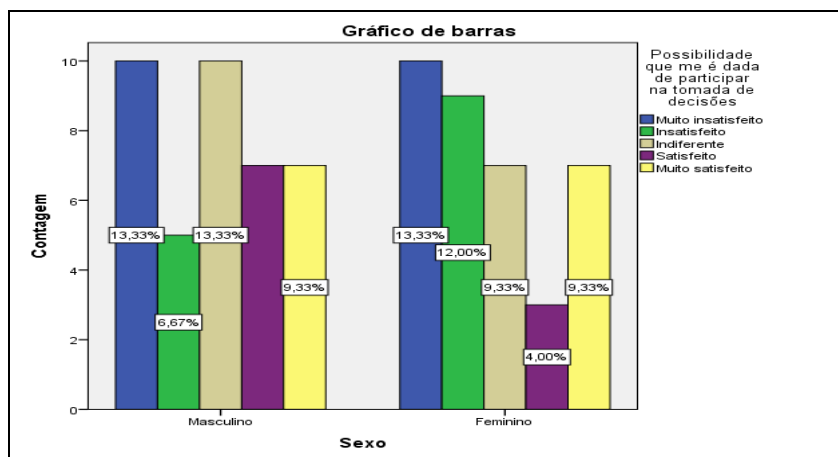
Gráfico 37 – Tomada de decisão \* Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Com efeito, o cruzamento com o genero mostra que a maioria dos funcionario do genemo masculino estão divididos entre a muita insatisfação e a indiferença, enquanto que no lado feminino sua maioria estão dividadasentre muito insatisfeitas e insatisfeita.

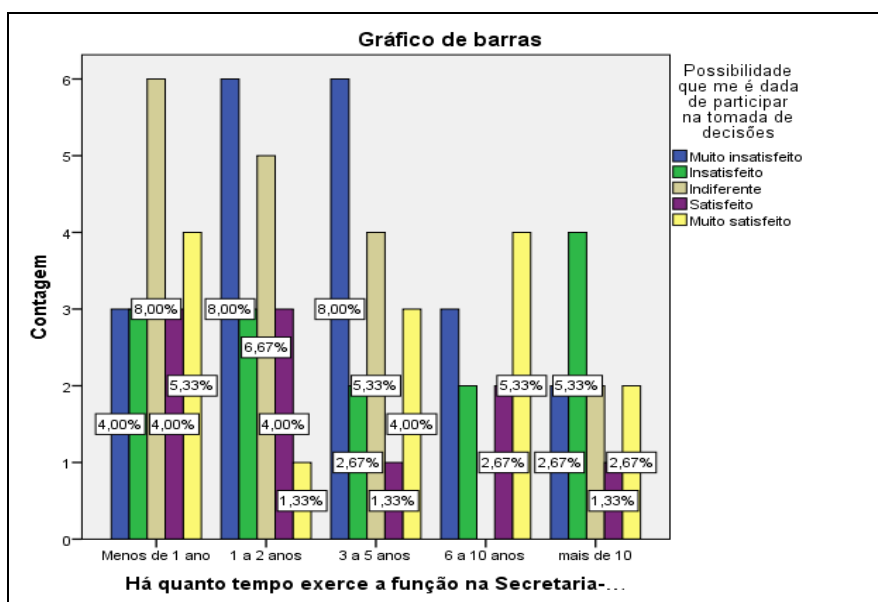
Gráfico 38 – Tomada de decisão \* Género



Fonte: Elaboração própria

Análizada a questão pelo tempo de trabalho, podemos ver que os funcionários que trabalham a menos de 1 ano, na sua maioria estão indiferentes, os de 1 a 2 anos estão satisfeitos, os de 3 a 5 anos estão muito insatisfeitos, os de 6 a 10 anos estão muito satisfeitos, já os mais de 10 anos de trabalho estão insatisfeitos.

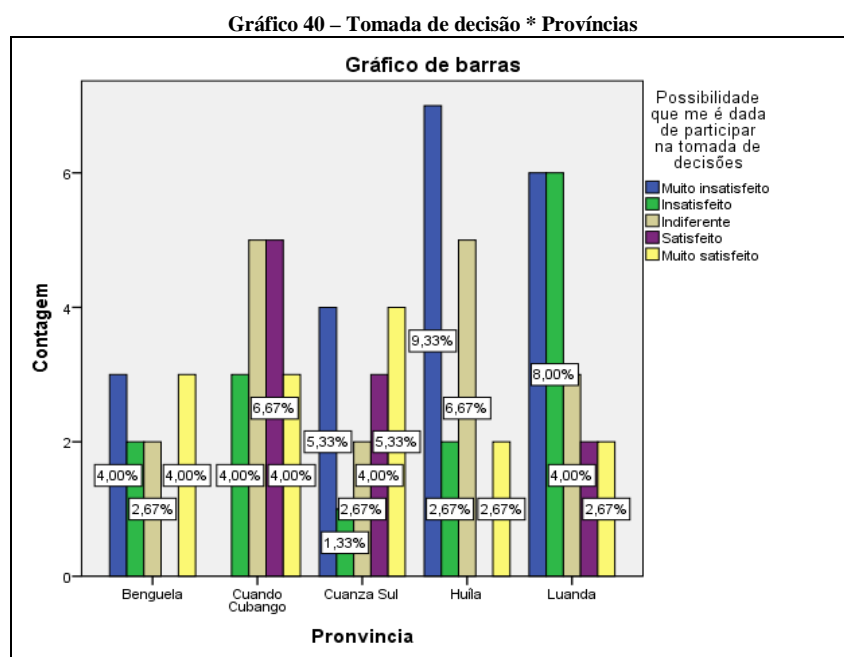
Gráfico 39 – Tomada de decisão \* Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão com as províncias, vê-se que os funcionários da província de Benguela sua maioria estão divididos entre muitos satisfeitos e muito satisfeitos, já os funcionários do Cuando Cubango encontram-se entre indiferentes e satisfeitos, os

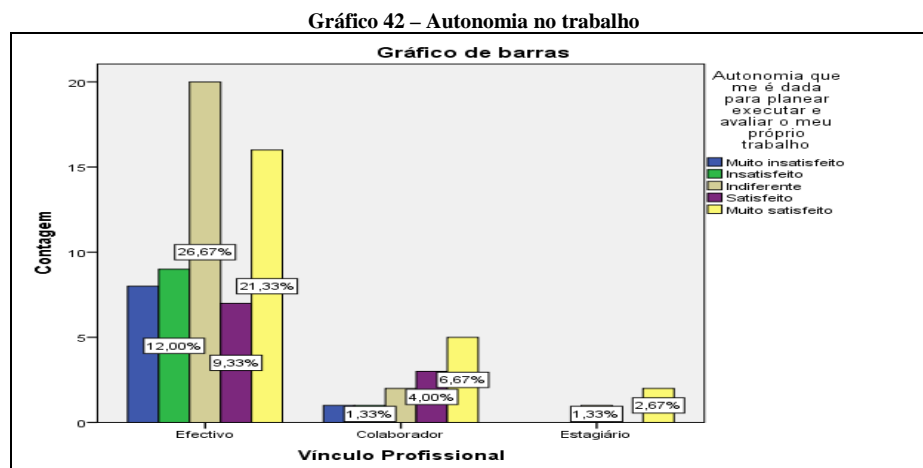
funcionários da província do Cuanza Sul encontram-se muito satisfeitos, a maioria dos funcionários da província da Huíla estão muito satisfeitos, já os funcionários da capital Luanda encontram-se divididos entre muito insatisfeitos e insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

## 6) Autonomia que me dá para planear executar o meu próprio Trabalho?

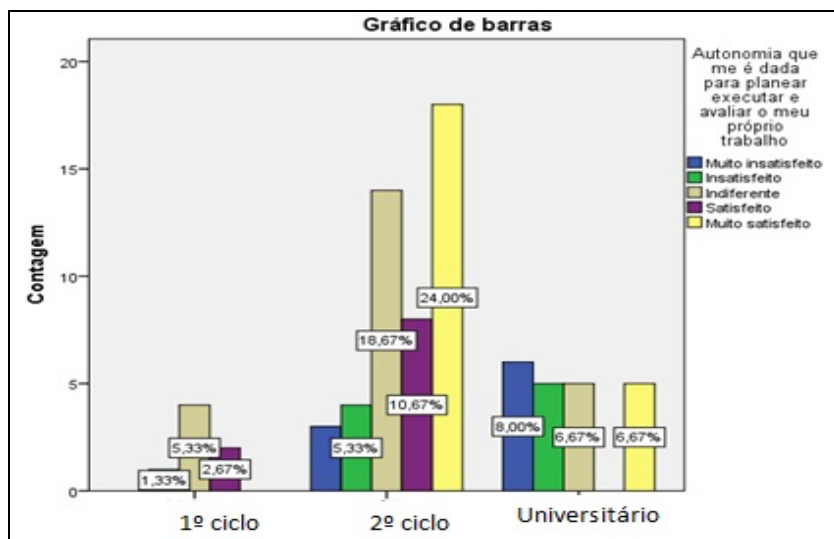
Quanto a Autonomia para planear e executar o próprio trabalho, a maioria dos funcionários efetivos estão indiferentes, todavia os colaboradores e estagiários estão muito satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

Verificada a questão com as habilitações literárias, vemos que os funcionários do 2º ciclo, estão muito satisfeito, diferentes dos funcionários do 1º ciclo que estão indiferentes e universitários que a maioria está muito insatisfeita.

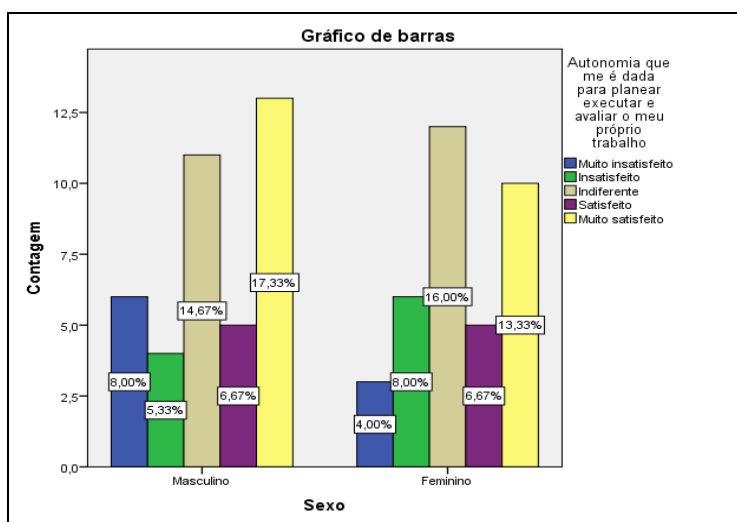
Gráfico 43 – Autonomia no trabalho \* Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao género, os indicadores mostram que a maioria dos homens estão muito satisfeito, já as mulheres sua maioria está indiferente.

Gráfico 44 – Autonomia no trabalho \* Género

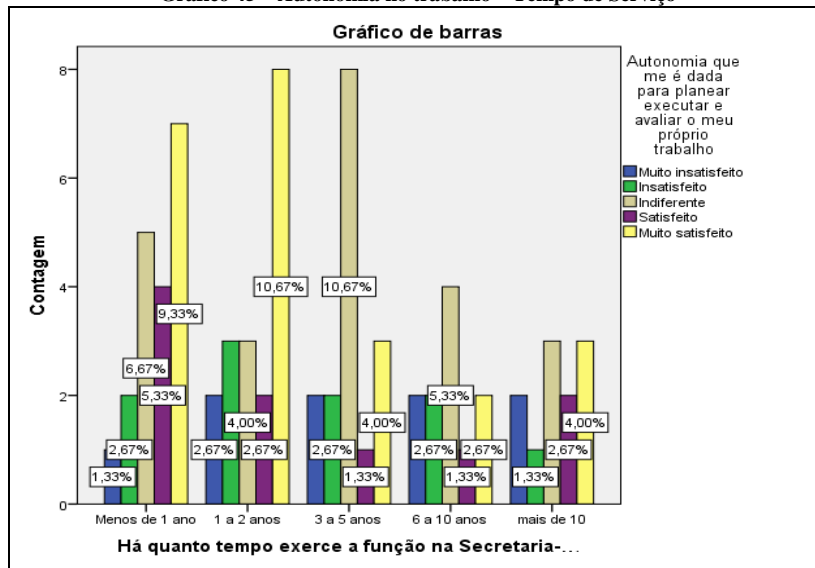


Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de trabalho, os funcionários que trabalham a menos de 1 anos estão muito satisfeito, de 1 a 2 anos, estão de igual modo muito satisfeito, os de 3 a 5

anos, estão indiferentes, 6 a 10 anos, também estão indiferentes, e mais de 10 anos, que sua maioria está entre indiferente e muito satisfeito.

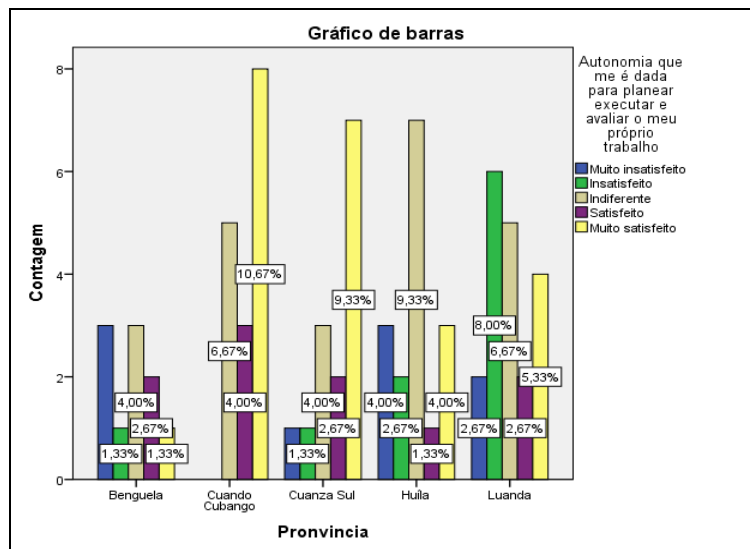
**Gráfico 45 – Autonomia no trabalho \* Tempo de Serviço**



Fonte: Elaboração própria

Já a nível das províncias, os funcionários mais indiferentes sobre a sua satisfação no que tange a autonomia em executar e planear o próprio trabalho, são os da Província da Huila e Benguela, os funcionários de Luanda sua maioria está insatisfeita, já no Cuanza Sul e Cuando Cubango os funcionários estão muito satisfeitos.

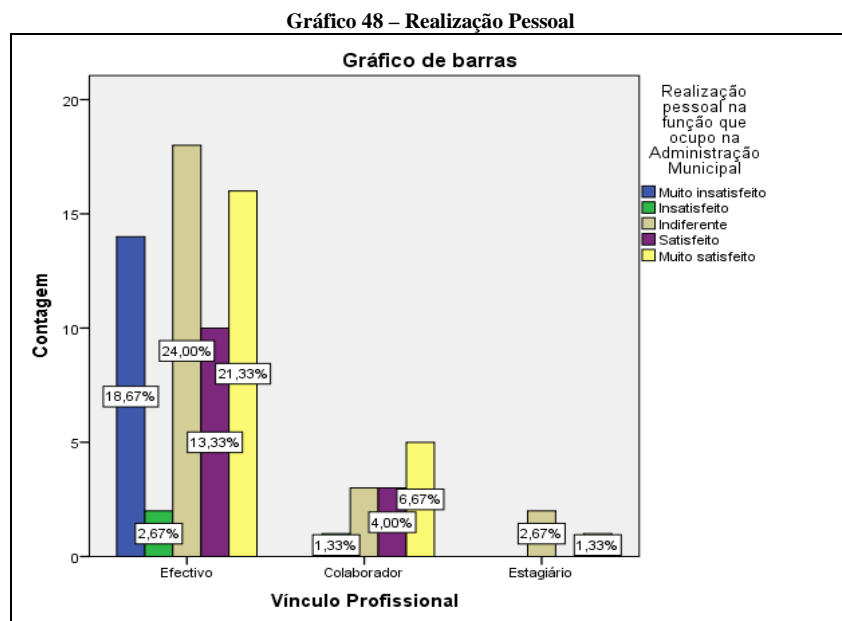
**Gráfico 46 – Autonomia no trabalho \* Províncias**



Fonte: Elaboração própria

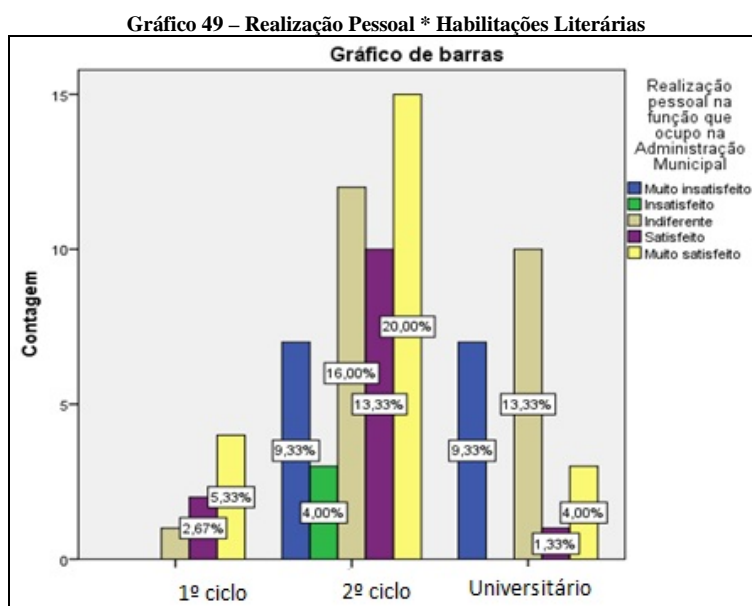
## 21) Realização Pessoal Na Função que Ocupa na Administração?

Analisada a questão com vínculo profissional, percebemos que os efectivos estão indiferentes, os colaboradores muito satisfeitos e os estagiários indiferentes.



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito a realização pessoal, os funcionários do 1º e 2º ciclos, sua maioria está, muito satisfeita, já os universitário sua maioria está indiferente.

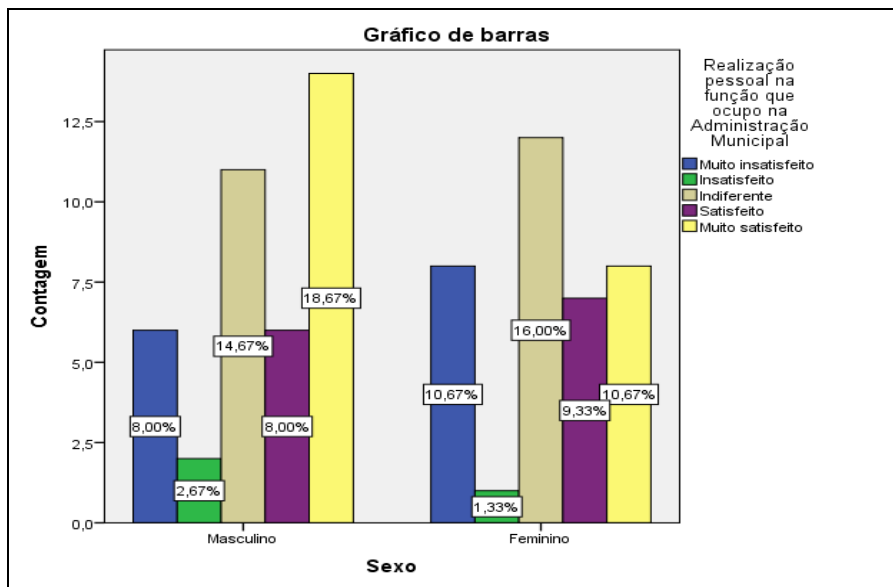


Fonte: Elaboração própria

Analisada no ângulo do género, a maioria dos homens estão muito satisfeitos, já as

mulheres, sua maioria está indiferente.

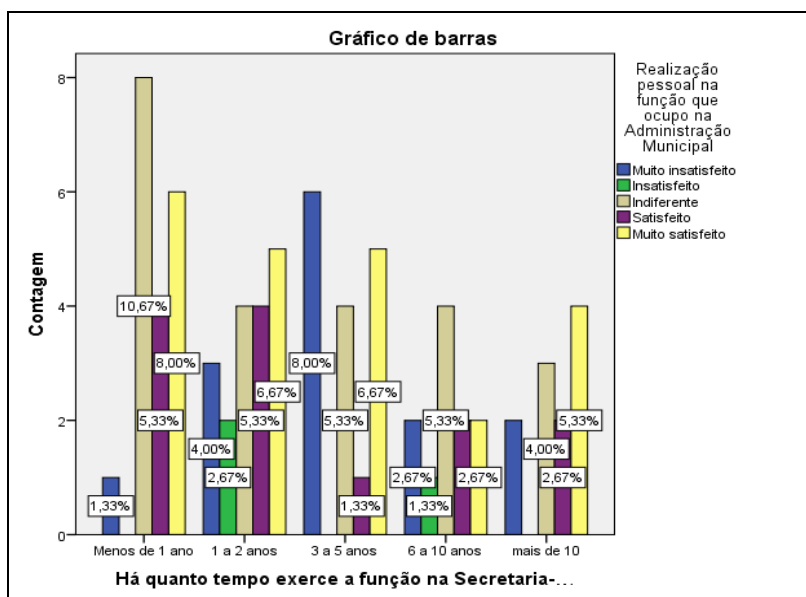
Gráfico 50 – Realização Pessoal \* Gênero



Fonte: Elaboração própria

Quanto a tempo de trabalho os funcionários que estão muito satisfeitos são os que funcionam de 1 a 2 anos, e mais de 10 anos, menos de 1 ano e de 6 a 10 anos de trabalho estão indiferentes, e de 3 a 5 anos estão muito insatisfeitos.

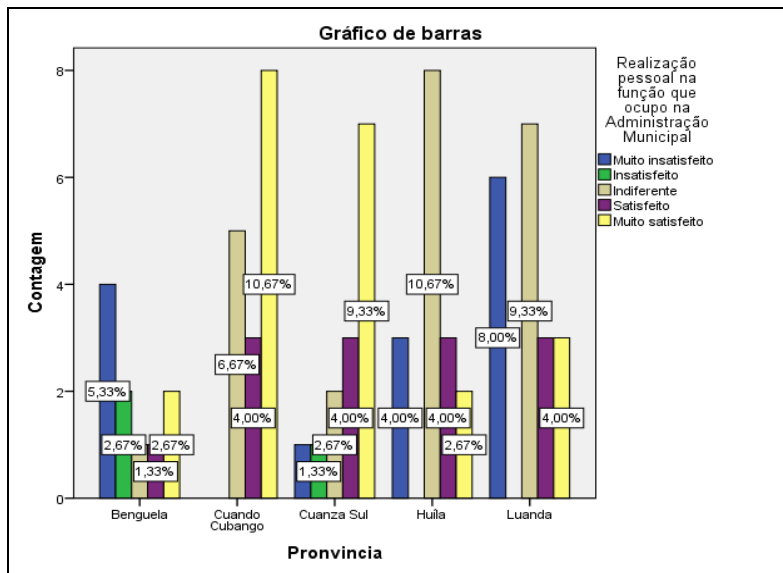
Gráfico 51 – Realização Pessoal \* Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos funcionários de Benguela estão muito insatisfeitos, Cuando Cubango e Cuanza Sul estão muito satisfeitos, porém Huila e Luanda estão indiferentes com a realização pessoal na função que os funcionários ocupam na Administração.

Gráfico 52 – Realização Pessoal \* Província

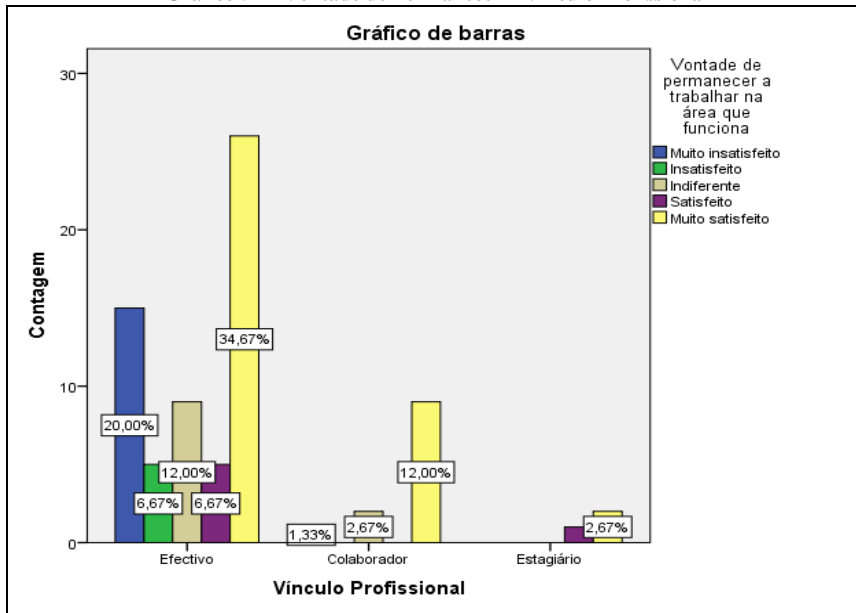


Fonte: Elaboração própria

## 22) Vontade de Permanecer na Área que Funciona?

Quanto à vontade de permanecer a trabalhar na área que funciona maior parte dos funcionários tanto efetivos, colaboradores como estagiários estão muito satisfeitos. Aqui fica patente a questão a resistência a mudanças.

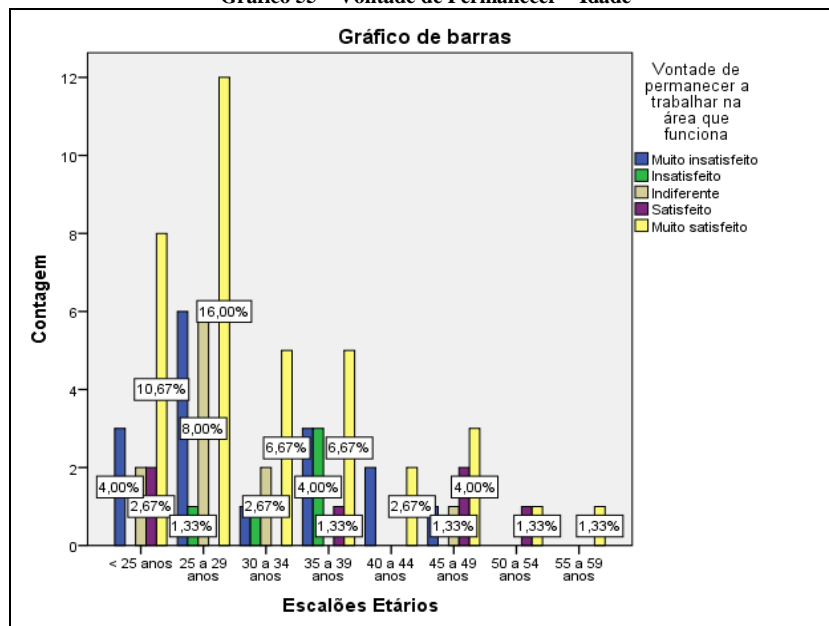
**Gráfico 54 – Vontade de Permanecer \* Vínculo Profissional**



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que mesmo no escalão etário não importa se é jovem com menos de 25 anos ou sénio com mais de 40 anos, no que respeita à vontade de permanecer a trabalhar na área que funciona, sua maioria está muito satisfeito.

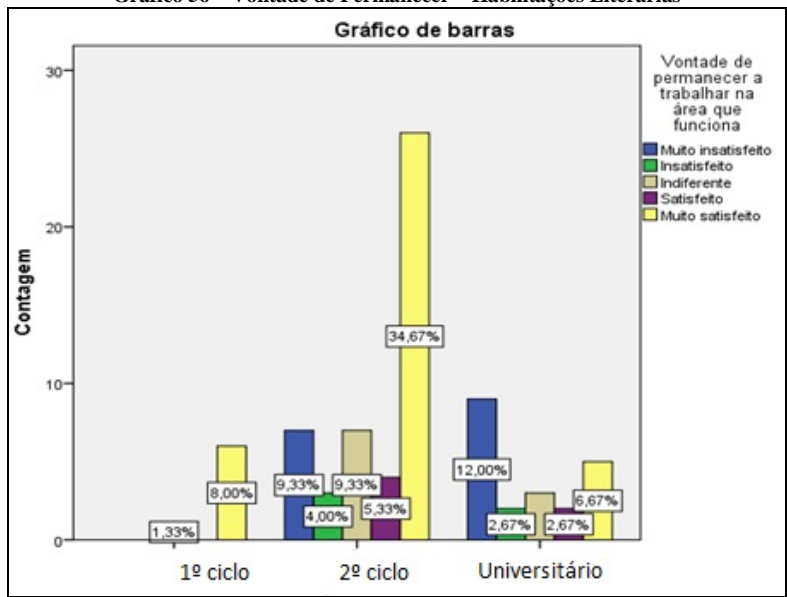
**Gráfico 55 – Vontade de Permanecer \* Idade**



Ainda analisada a questão pelas habilitações literárias verifica-se que estão todos muito

satisfeitos, quer seja do 1º ciclo, do 2º ciclo ou universitários.

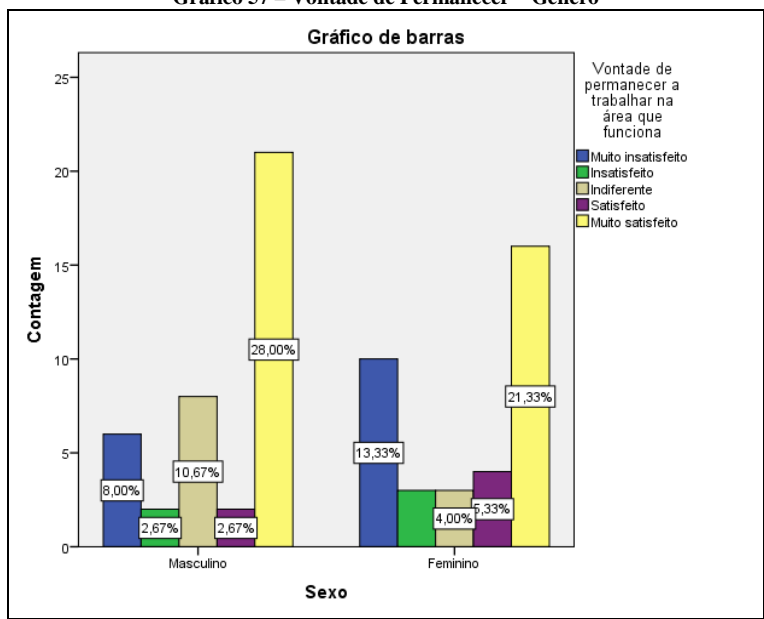
Gráfico 56 – Vontade de Permanecer \* Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

O mesmo quadro se verifica, quando cruzamos a questão pelo género, constatamos que a muita satisfação nos homens e nas mulheres.

Gráfico 57 – Vontade de Permanecer \* Género

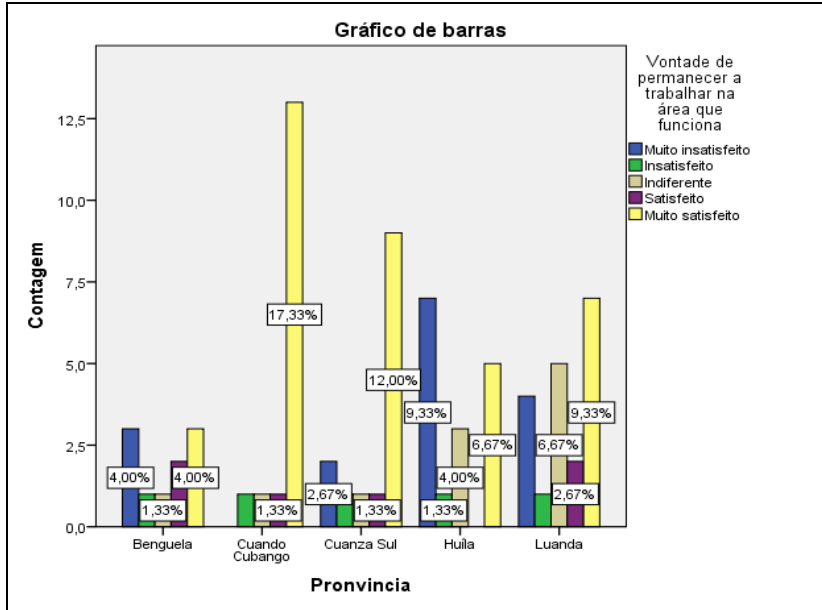


Fonte: Elaboração própria

No Cuando Cubango, Cuanza Sul e Luanda vê-se muita satisfação, todavia em Benguela os funcionários em sua maioria estão devidos na mesma percentagem entre

muito insatisfeito e muito satisfeito.

Gráfico 58 – Vontade de Permanecer \* Províncias

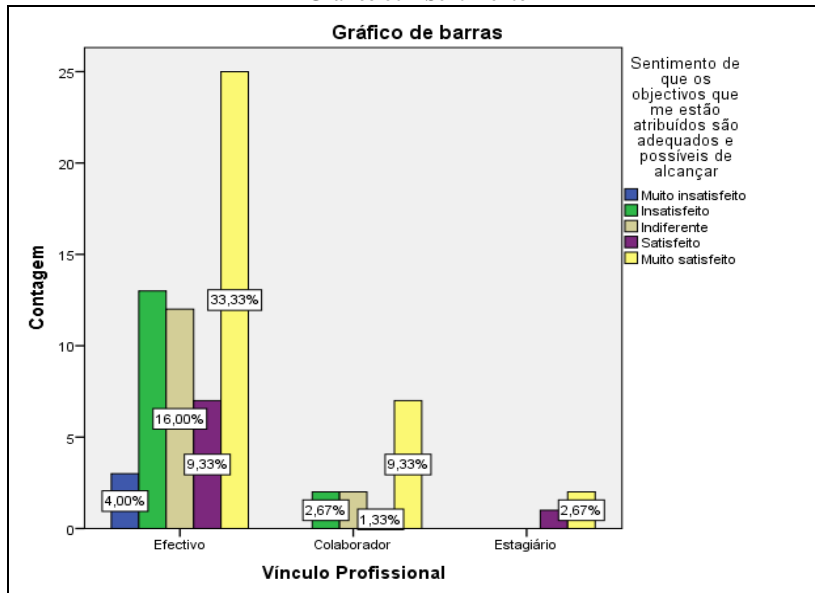


Fonte: Elaboração própria

### 9) Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar

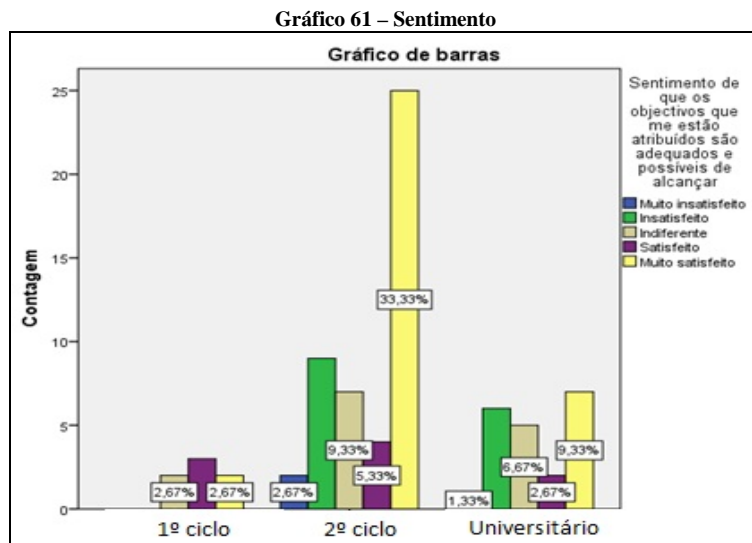
Quanto ao sentimento de que os objetivos que estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar, maior parte dos funcionários estão muito satisfeitos, quer sejam efetivos, colaboradores ou estagiários.

Gráfico 60 – Sentimento



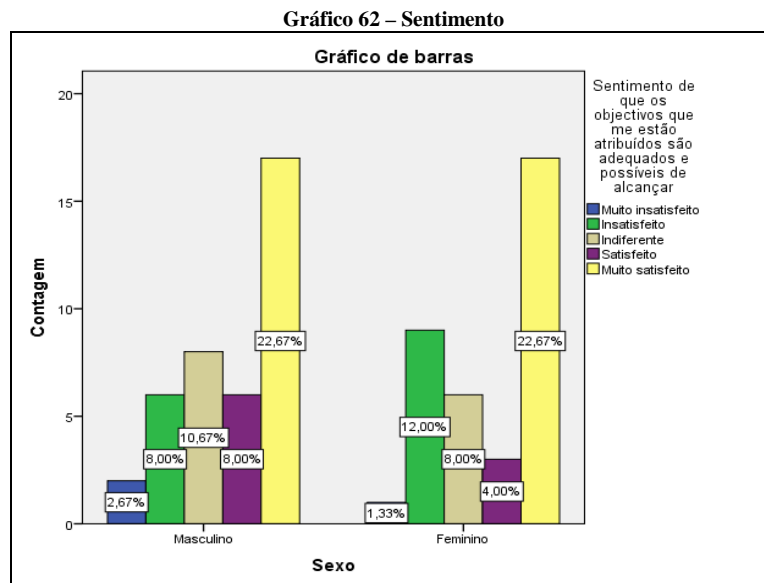
Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão com as Habilitações Literárias, o Gráfico 60 mostra satisfação por parte dos funcionários do 1º ciclo, e muita satisfação por parte dos funcionários do 2º ciclo e universitário.



Fonte: Elaboração própria

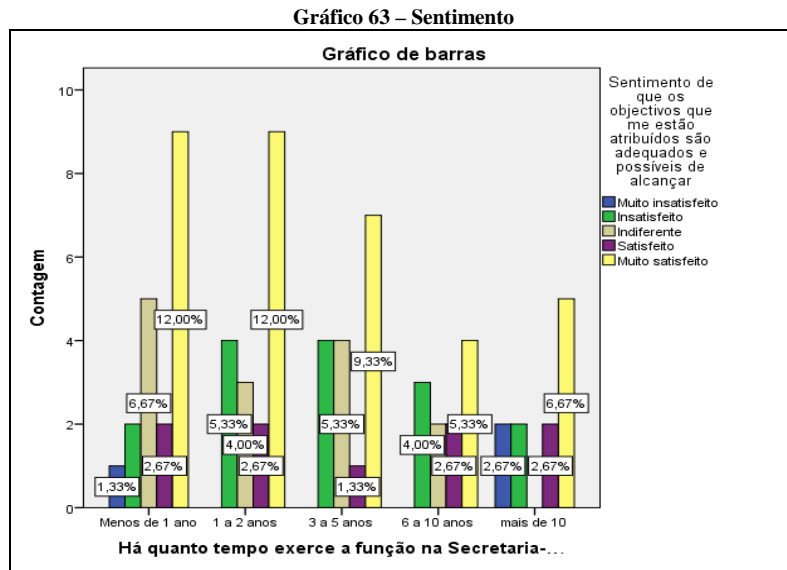
Homens e mulheres estão de igual modo muito satisfeito, no que toca ao sentimento de que os objetivos que lhes estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar.



Fonte: Elaboração própria

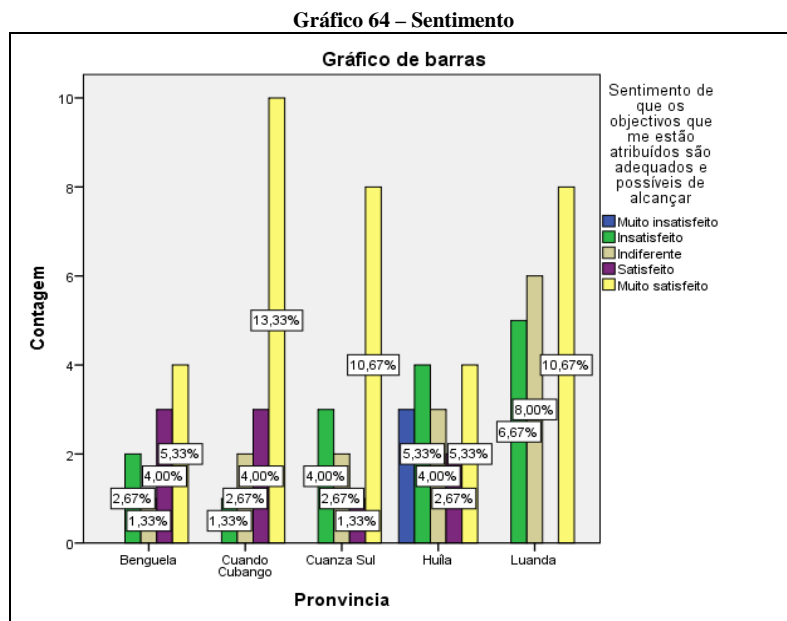
Os funcionários que trabalham menos de 1 ano, 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, 6 a 10 anos e

mais de 10 anos, sua maioria mostraram que estão muito satisfeitos. Mostram claramente que os objetivos atribuídos têm sido possíveis de alcançá-los.



Fonte: Elaboração própria

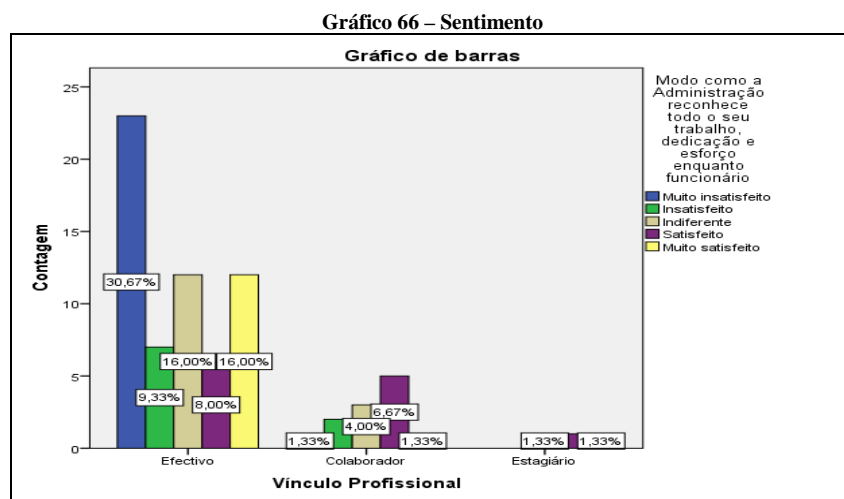
Ainda analisada a questão pelo ângulo provincial, observa-se muita satisfação por parte dos funcionários das províncias de Benguela, Cuando Cubango, Cuanza Sul, Huila e Luanda.



Fonte: Elaboração própria

## 10) Modo como a Administração reconhece todo o seu trabalho, dedicação e esforço

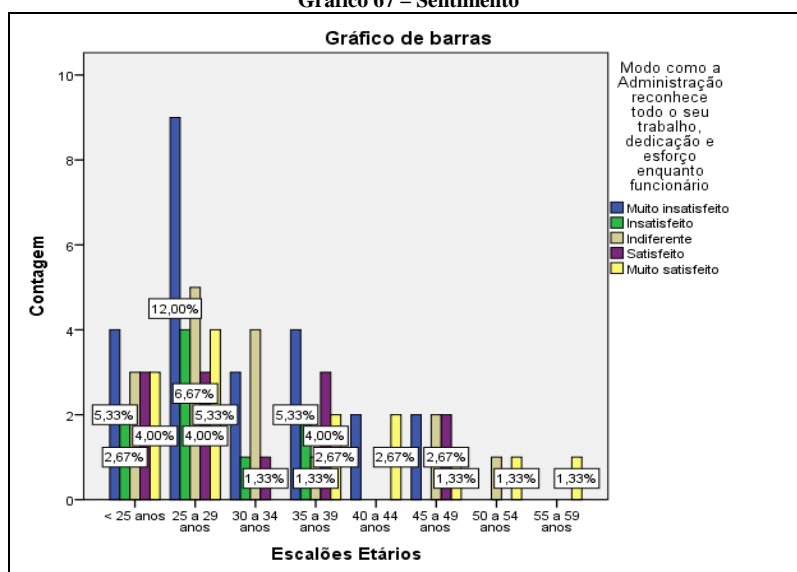
No que toca ao reconhecimento, a maioria dos funcionários efetivos estão muito insatisfeitos, já os colaboradores e estagiários estão satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

O angulo etário, mostra que os funcionais que os funcionários de menos de 25 anos, de 25 a 29 e 35 a 39 anos são os que estão muito insatisfeitos, já os do escalão de 30 a 35 anos, estão indiferentes, os de 40 a 44 anos, sua maioria está dividida entre muito insatisfeito e muito satisfeito, os de 45 a 49 anos, sua maioria revê-se entre muito insatisfeito, indiferente e muito satisfeito, de 50 a 54 anos, está dividida entre a indiferença e muito satisfeito, e por ultimo o escalão de 55 a 59 anos estão muito satisfeito. Parece que o índice de satisfação vai subindo com o andar dos anos.

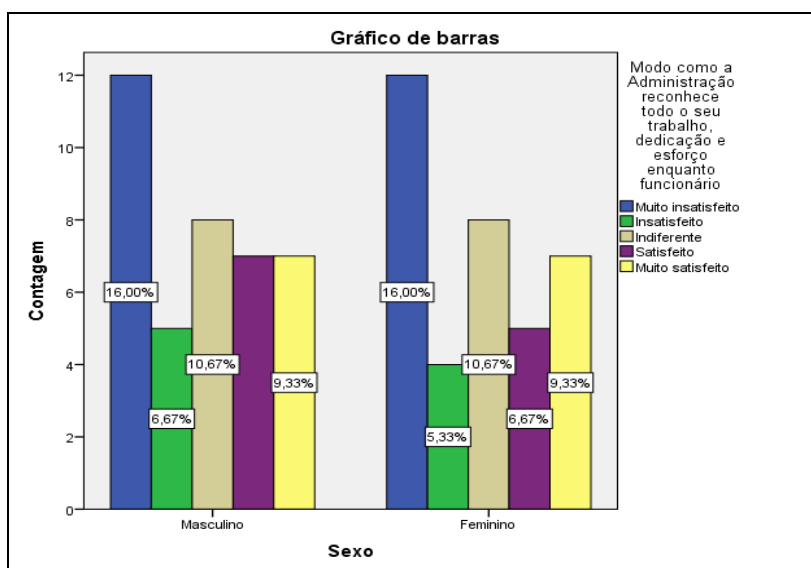
Gráfico 67 – Sentimento



Fonte: Elaboração própria

A análise feita pelo género, mostra que homens e mulheres sua maioria está muito insatisfeita concernete ao reconhecemento da Administração no que toca a dedicação e esforço por parte dos funcionarios.

Gráfico 68 – Sentimento

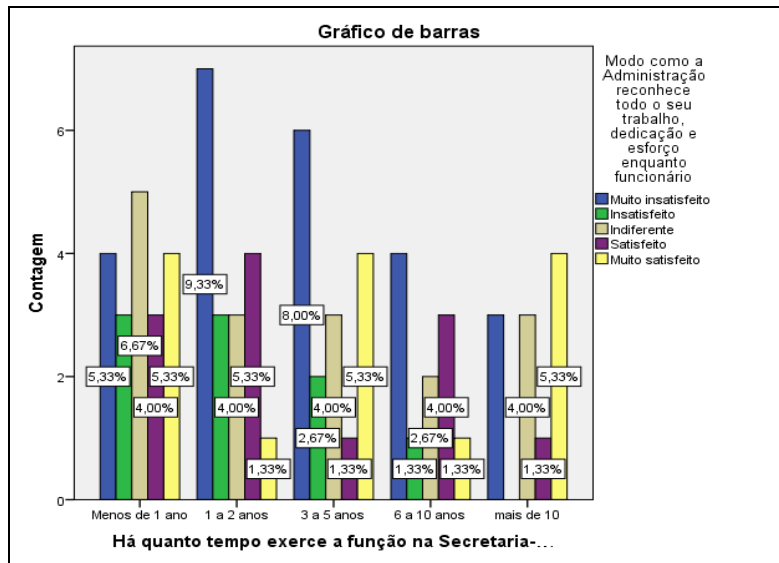


Fonte: Elaboração própria

No contexto do tempo de trabalho, vemos que, os que estão a funcionar na secretaria a

menos de 1 ano, estão indiferentes, 1 a 2 anos muito insatisfeitos, 3 a 5 anos idem, 6 a 10 anos, também muito insatisfeitos, e mais de 10 anos que estão muito satisfeitos.

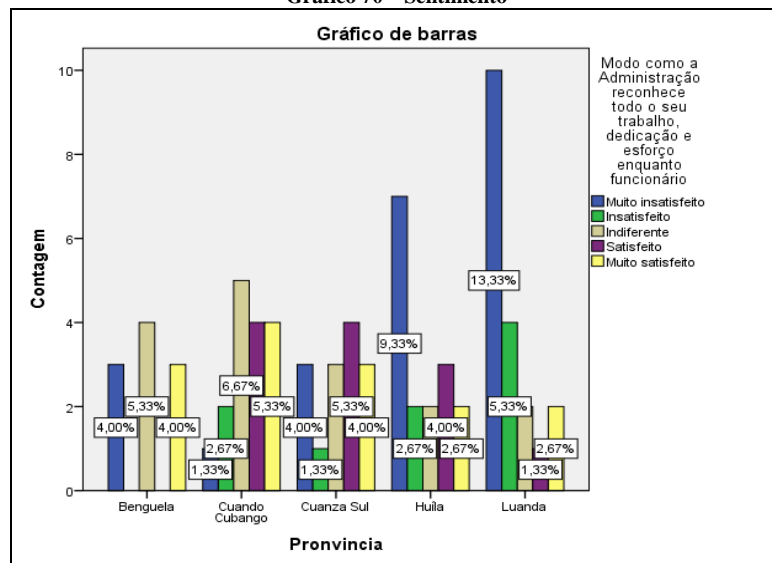
Gráfico 69 – Sentimento



Fonte: Elaboração própria

No que tange as províncias, vimos que Benguela está indiferente, Cuando Cubango também está indiferente, Cuanza Sul está satisfeito, Huila e Luanda estão muito insatisfeitos.

Gráfico 70 – Sentimento

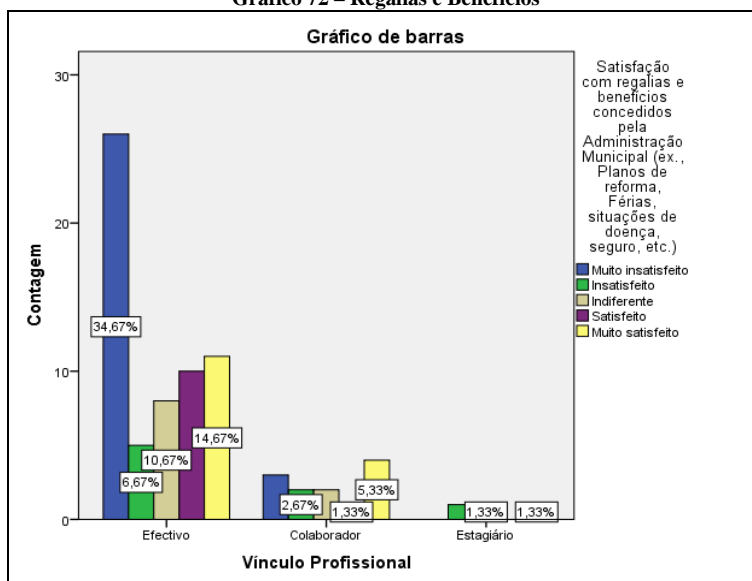


Fonte: Elaboração própria

### 11) Satisfação com as regalias e benefícios concedidos pela Administração?

Os efectivos estão muito insatisfeitos, os colaboradores estão muito satisfeitos, e os estagiários estão insatisfeitos.

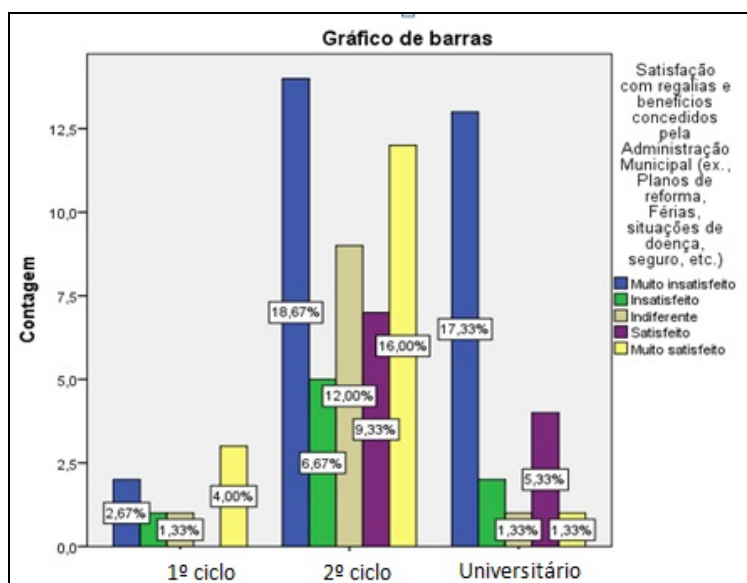
**Gráfico 72 – Regalias e Benefícios**



Fonte: Elaboração própria

Observada a questão pelas habilitações Literárias, pode-se ver que, os funcionários do 1º ciclo na sua maioria está muito satisfeito, já os do 2º ciclo e universitário, sua maioria esta muito insatisfeita.

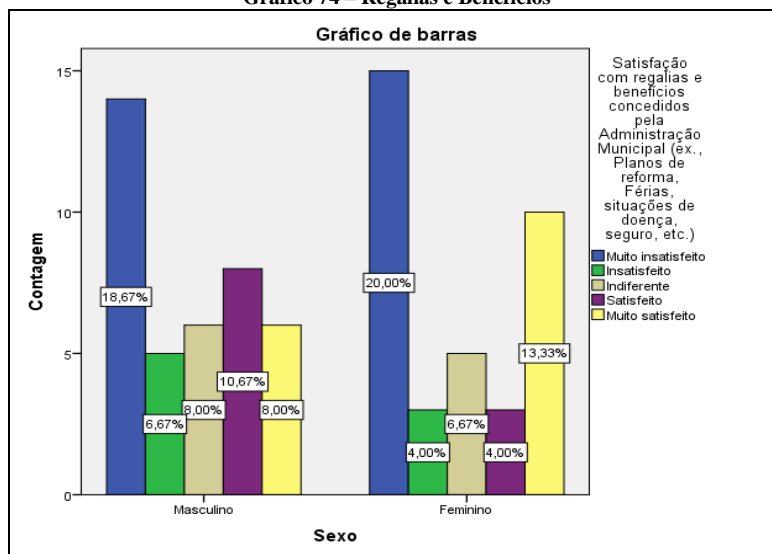
**Gráfico 73 – Regalias e Benefícios**



Fonte: Elaboração própria

Na percepção do gênero, vimos que tanto homens como mulheres, ambas as classes estão muito insatisfeitas com as regalias e benefícios concedidos pela administração.

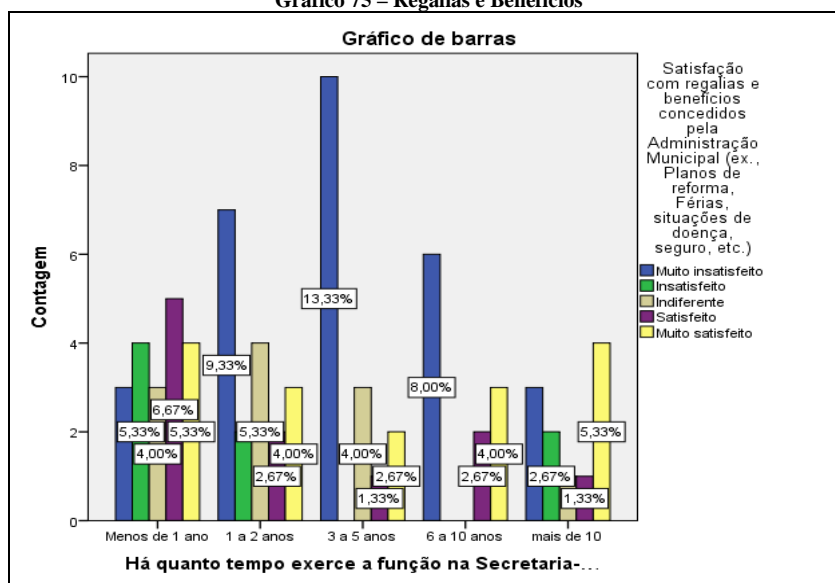
**Gráfico 74 – Regalias e Benefícios**



Fonte: Elaboração própria

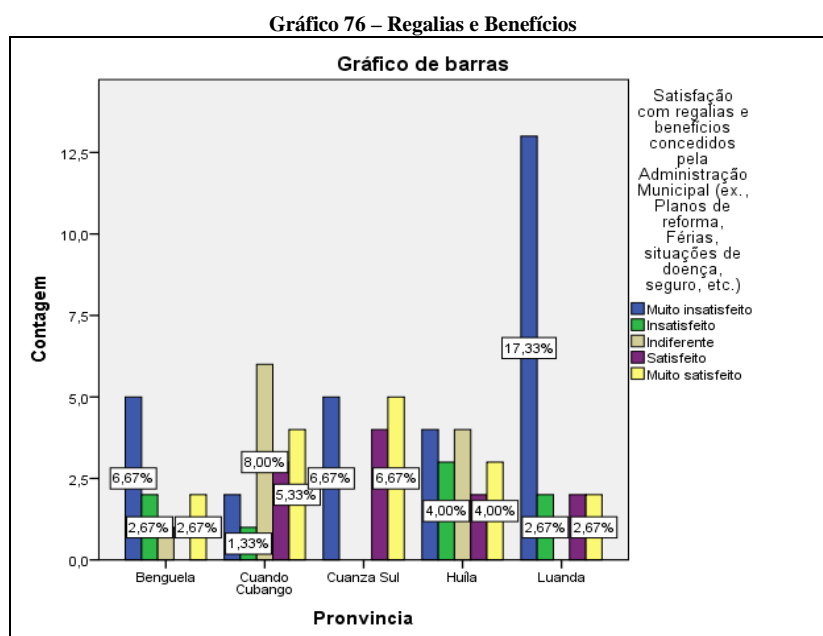
Quanto ao tempo de trabalho, os funcionários que trabalham menos de 1 ano, estão satisfeitos, de 1 a 2 anos, estão muito insatisfeitos, 3 a 5 anos, idem muito insatisfeitos, de 6 a 10 anos, muito insatisfeitos, mais de 10 anos muito satisfeitos com as regalias e benefícios concedidos pela administração.

**Gráfico 75 – Regalias e Benefícios**



Fonte: Elaboração própria

Analisamos que, na província de Benguela os funcionários estão muito insatisfeitos, já a província do Cuando Cubango o quadro dos trabalhadores encontram-se indiferentes, os funcionários da província do Cuanza Sul estão muito satisfeitos, na Huíla os funcionários estão divididos entre muito insatisfeitos e indiferente, na província de Luanda os trabalhadores estão muito insatisfeitos.

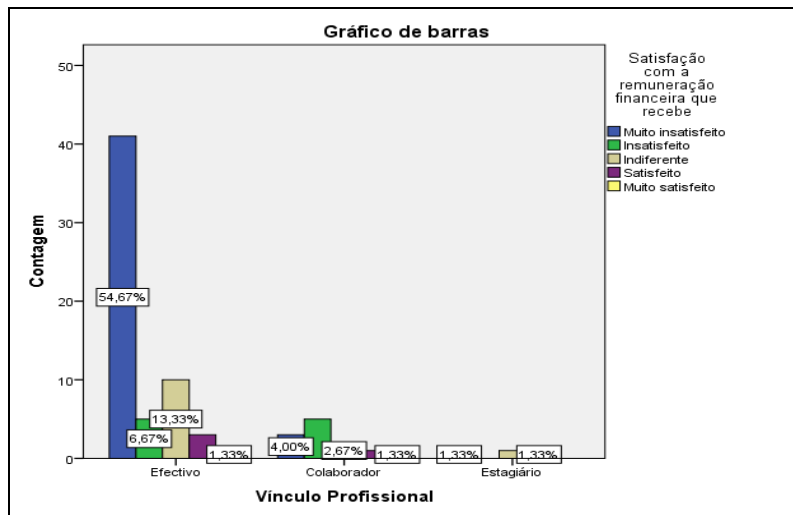


Fonte: Elaboração própria

## 12) Satisfação com a remuneração financeira que recebi?

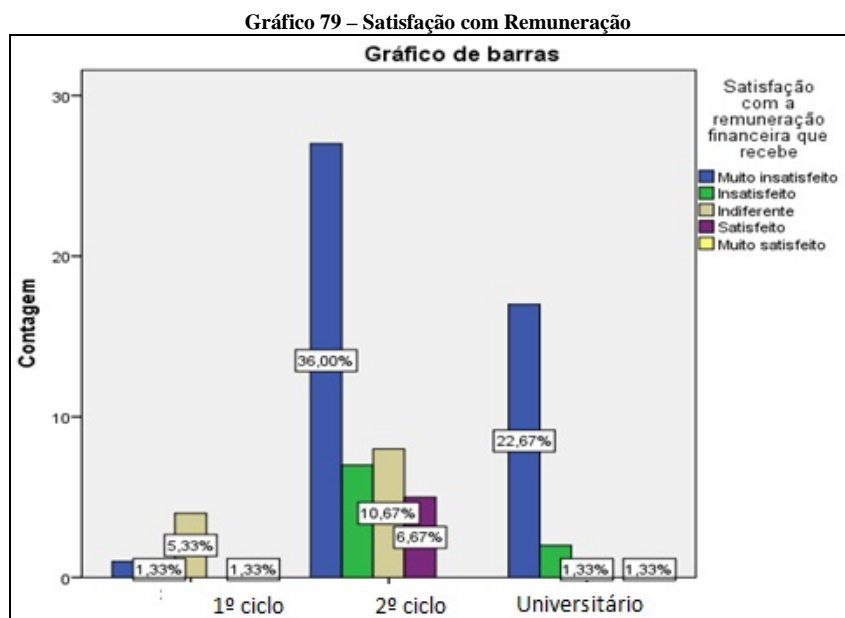
No que toca a satisfação com a remuneração financeira, o gráfico mostra que a maioria dos funcionários efectivos estão muito insatisfeitos, os colaboradores estão insatisfeitos e os estagiários encontram-se indiferente.

Gráfico 78 – Satisfação com Remuneração



Fonte: Elaboração própria

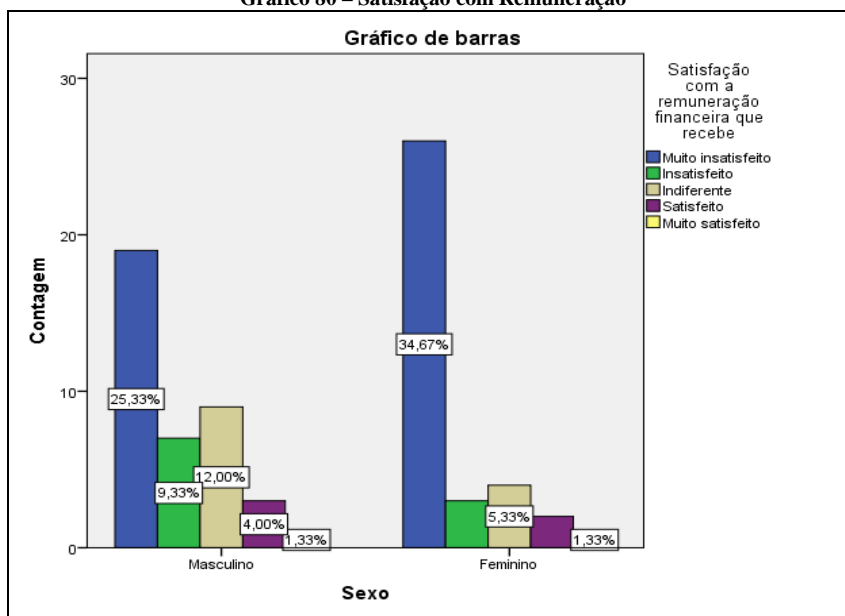
Vista a questão, através das habilitações Literárias, constata-se que os funcionários do 1º ciclo estão indiferentes, já os do 2º Ciclo e Universitários estão muito insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

Existe muita insatisfação manifestada pelos funcionários sobre a remuneração financeira que recebem afeta os dois gêneros, ou seja homens e mulher estão muito insatisfeitos sobre esta questão.

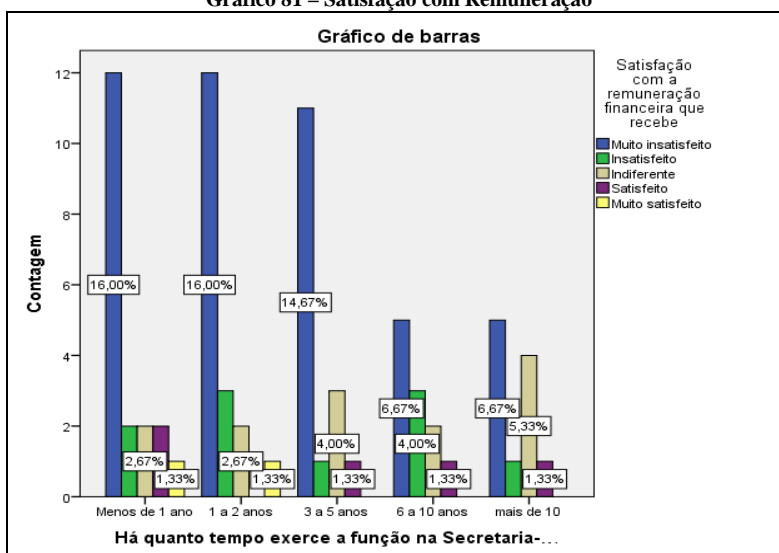
Gráfico 80 – Satisfação com Remuneração



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a questão com o tempo de trabalho, vimos que sua maioria está muito insatisfeita, isto vai desde os funcionários que trabalham menos de 1 anos aos que funcionam há mais de 10 anos.

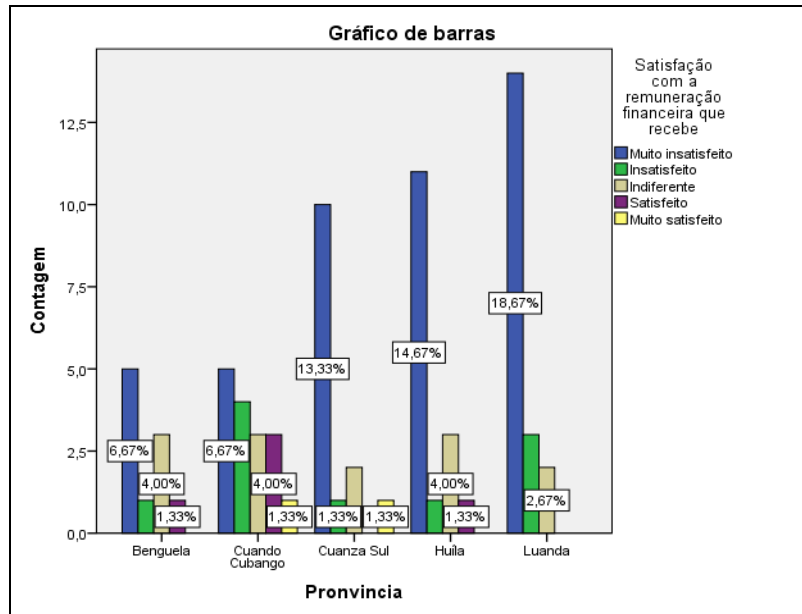
Gráfico 81 – Satisfação com Remuneração



Fonte: Elaboração própria

Ainda vista pelo ângulo provincial nota-se que, a maioria dos funcionários em todas as províncias estão muito insatisfeitos. Esta homogeneidade pode ser causada pela igualdade da tabela salarial no que toca as remunerações das administrações Municipais.

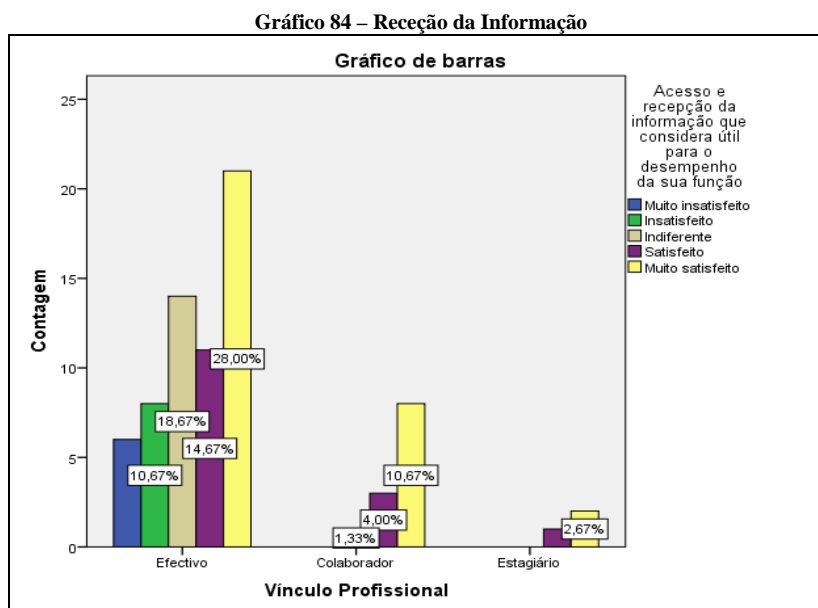
Gráfico 82 – Satisfação com Remuneração



Fonte: Elaboração própria

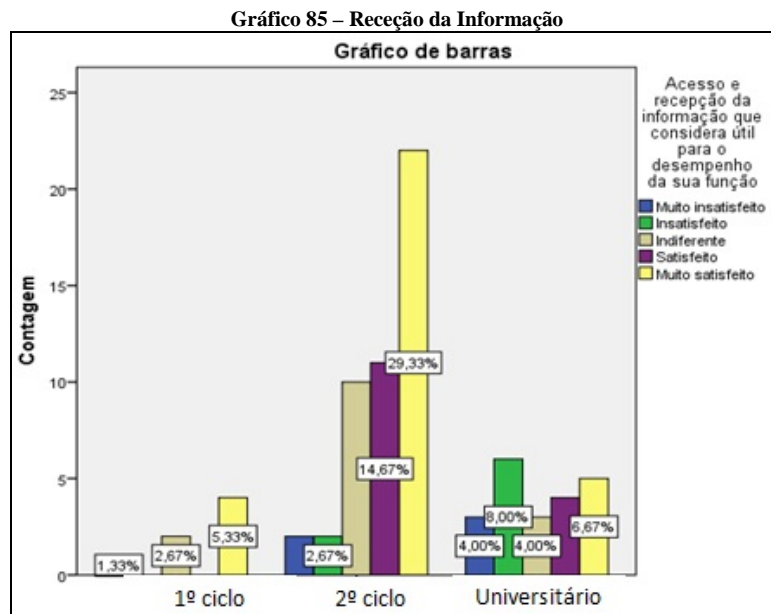
### 13) Acesso e Recepção da Informação que considera Útil no Desempenho da Sua Função?

Analisada a questão vimos que, os funcionários efetivos, colaboradores e estagiários, estão muito satisfeito no que toca a satisfação com o acesso e recepção da informação que considera útil para o desempenho da função.



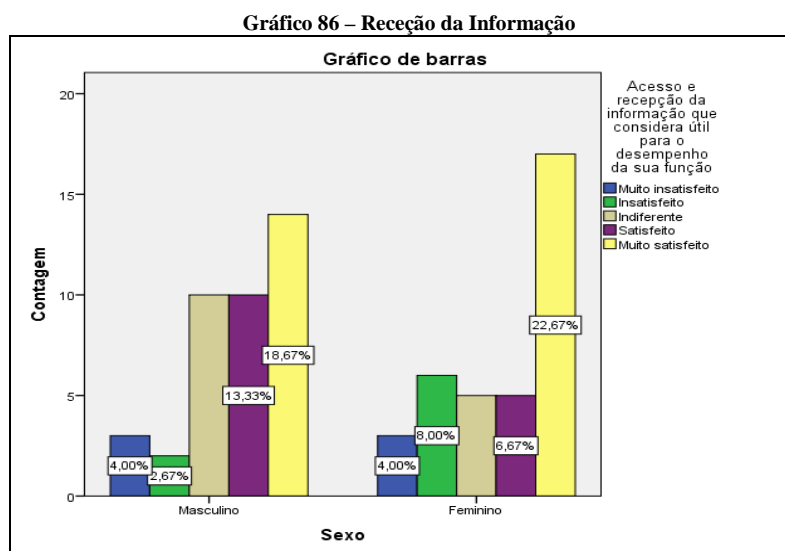
Fonte: Elaboração própria

Verificada a questão pelas habilitações literárias, o gráfico mostra que os funcionários do 2º ciclo e do ensino medido estão muito satisfeito, já os funcionários universitários sua maioria está insatisfeita.



Fonte: Elaboração própria

Quando cruzamos a questão pelo género, mulheres e homens mostram estar muito satisfeitos.

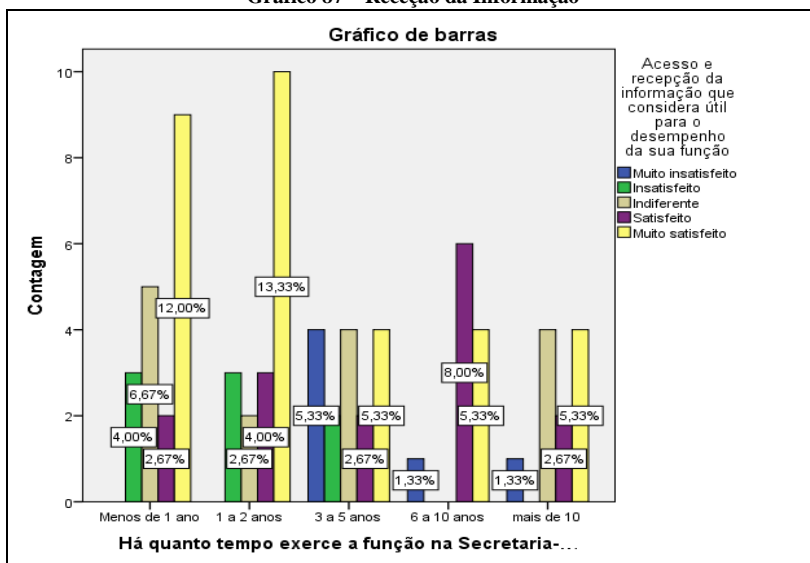


Fonte: Elaboração própria

No ponto de vista do tempo de trabalho, percebemos que os funcionários que trabalham a menos de 1 ano estão muito satisfeitos, 1 a 2 anos, também estão muito satisfeitos, de 3 a 5 anos, sua maioria esta dividida entre muito insatisfeito, indiferente, e muito

satisfeito, já os de 6 a 10 anos, estão satisfeitos, e por fim os que funcionam mais de 10 anos, que sua maioria está dividida entre indiferente e muito satisfeito.

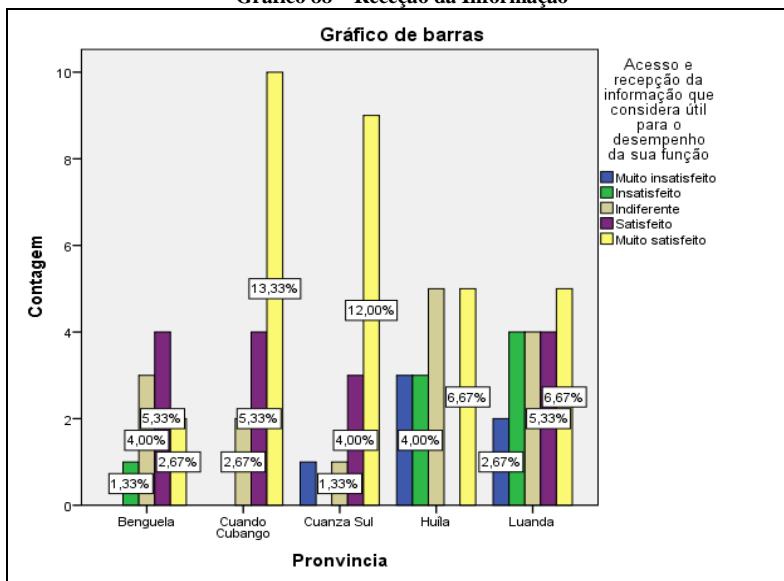
**Gráfico 87 – Receção da Informação**



Fonte: Elaboração própria

Já a nível das Província, Cuando Cubango, Cuanza Sul e Luanda, são as províncias em que maior parte dos funcionários estão muito satisfeitos, contudo Benguela está satisfeita, e por ultimo a Huila que sua maioria está dividida entre indiferente e muito satisfeito.

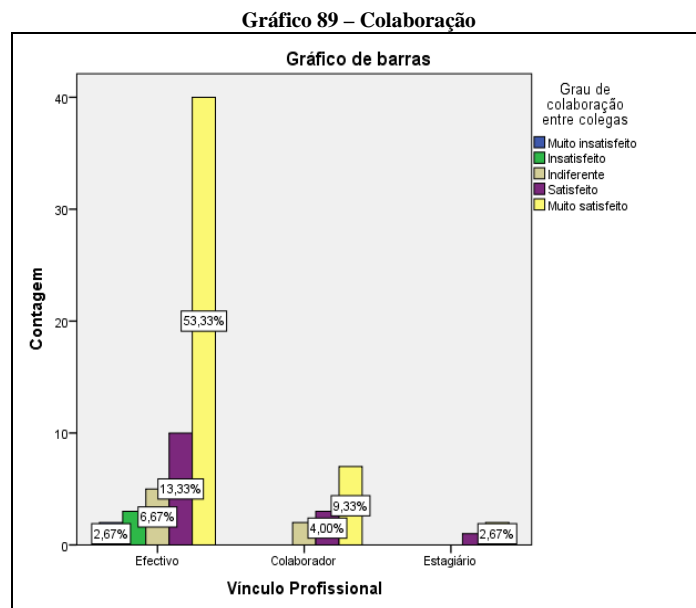
**Gráfico 88 – Receção da Informação**



Fonte: Elaboração própria

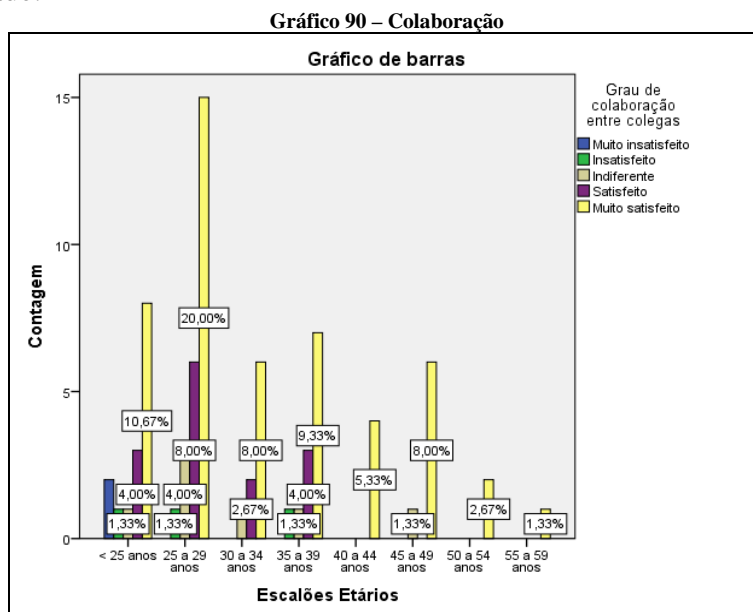
#### 14) Grau de colaboração entre colegas?

A respeito do grau de colaboração a nível dos efetivos e colaboradores há muita satisfação e os estagiários estão de igual modo satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

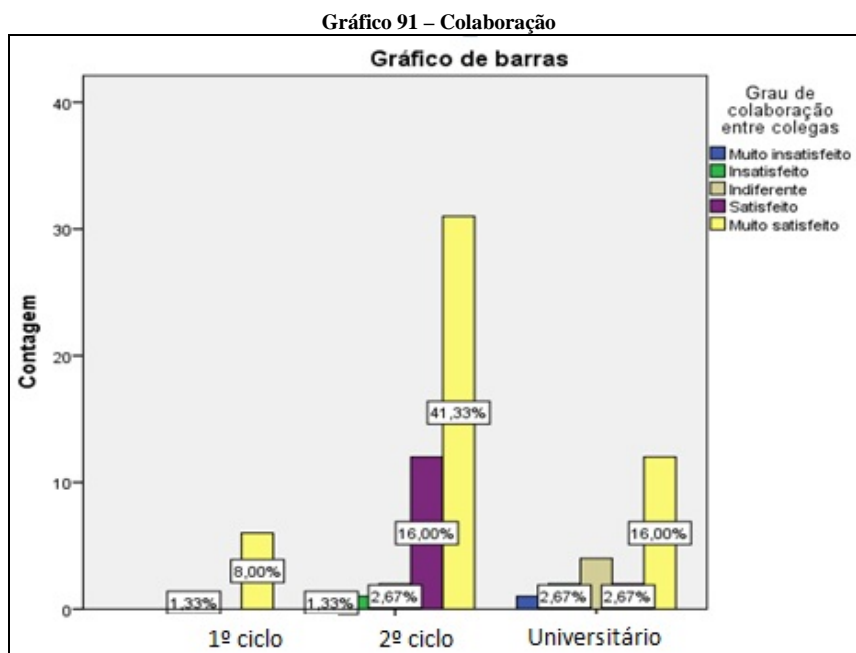
Analisada a questão pelo angulo do escalão etário, vemos que todos estão muito satisfeitos, desde os funcionários que têm menos de 25 anos a os funcionários maior de 55 anos de idade.



Fonte: Elaboração própria

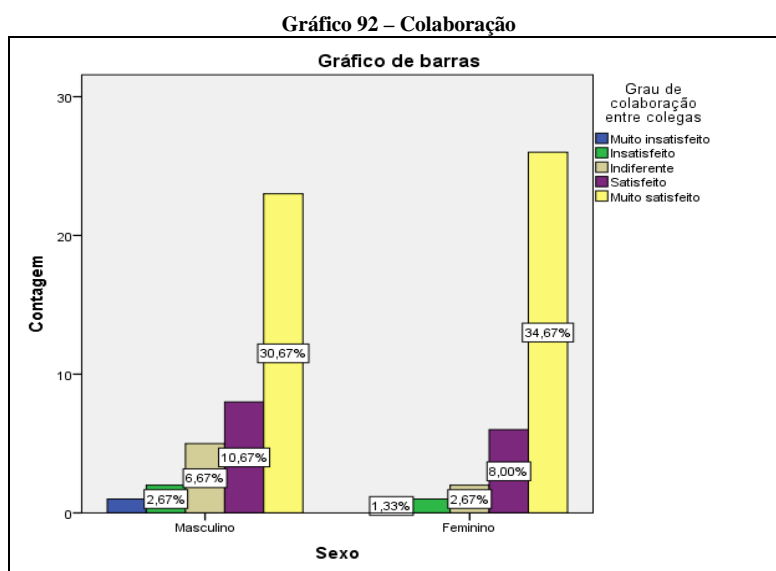
Na perspectiva das habitações literárias verifica-se de igual modo por parte dos funcionários do 1º e 2º ciclos, e universitários muita satisfação no que toca ao grau de

colaboração entre colegas.



Fonte: Elaboração própria

A mesma tônica constata-se a nível do género homens e mulheres mostram estarem muito satisfeitos com o grau de colaboração entre colegas

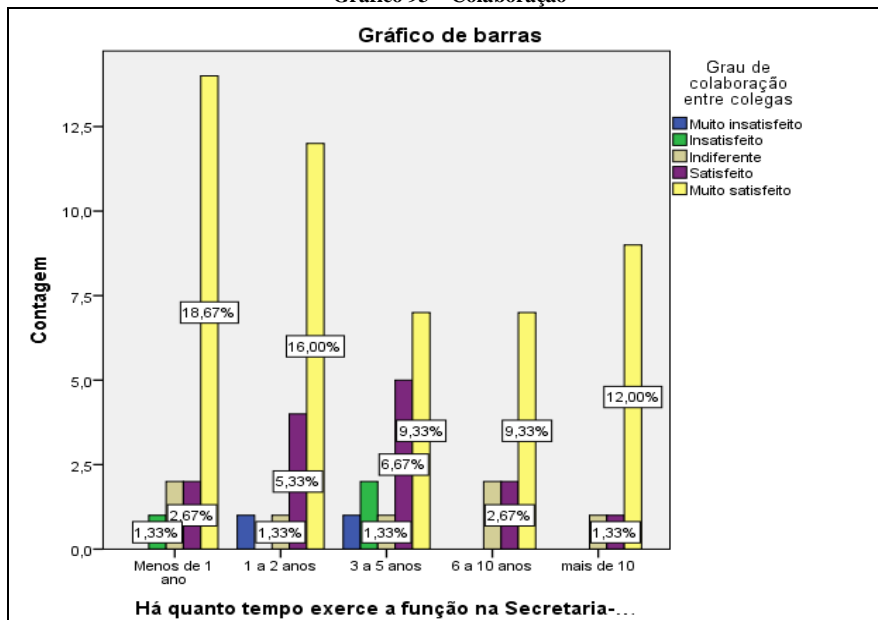


Fonte: Elaboração própria

O gráfico abaixo mostra que tanto funcionários que trabalham menos de 1 ano como os que estão há mais de 10 anos todos estão muito satisfeitos com o grau de colaboração

entre colegas

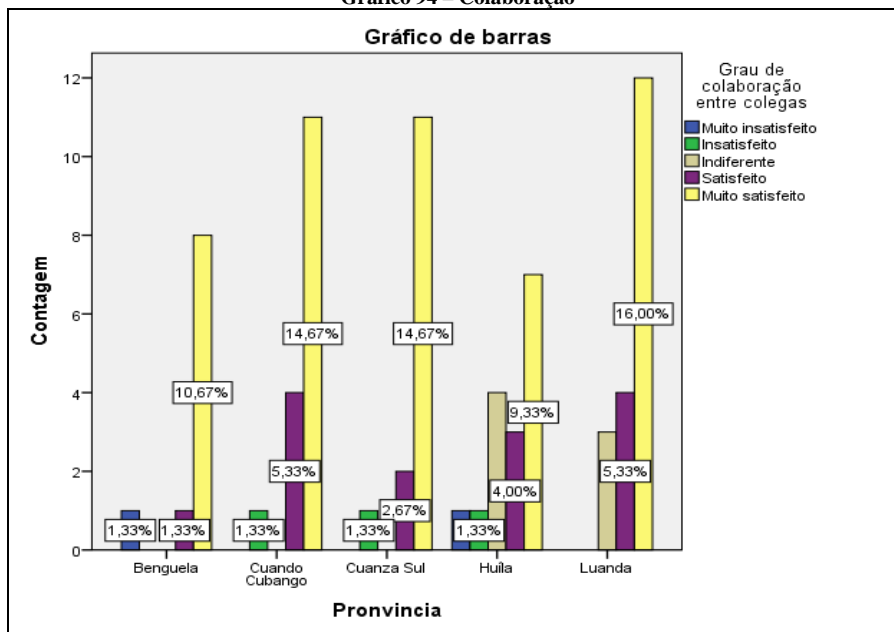
Gráfico 93 – Colaboração



Fonte: Elaboração própria

O mesmo quadro se verifica, quando cruzamos a questão pelas províncias, nota-se muita satisfação em todas elas, no que tange ao grau de colaboração entre colegas.

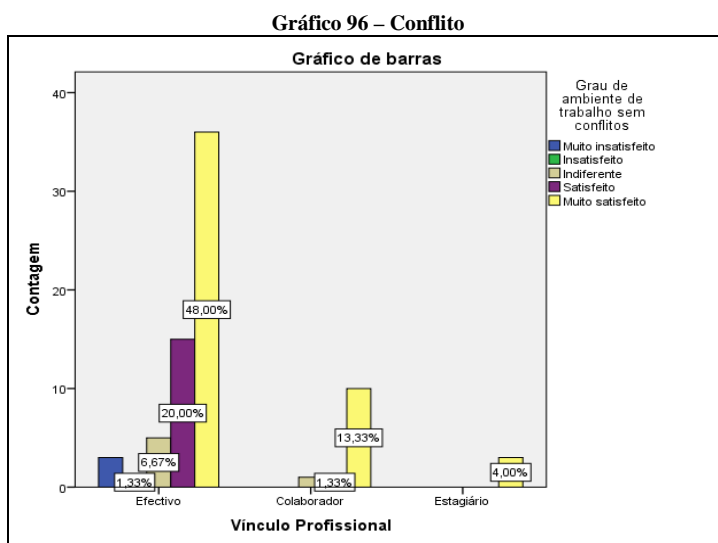
Gráfico 94 – Colaboração



Fonte: Elaboração própria

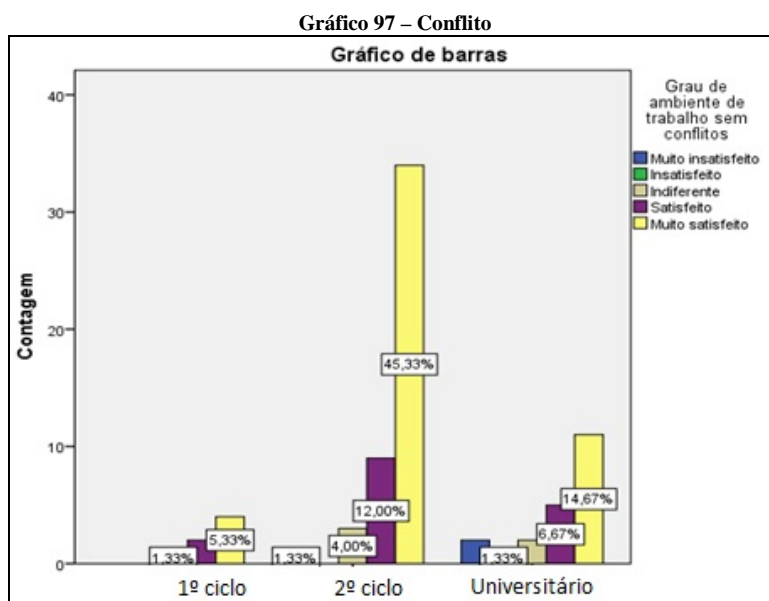
## 15) Grau de Ambiente de Trabalho sem Conflito?

O grau de ambiente de trabalho sem conflito, tanto para os funcionários efectivos, colaboradores como estagiários, é muito satisfatório, como podemos observar o gráfico a baixo.



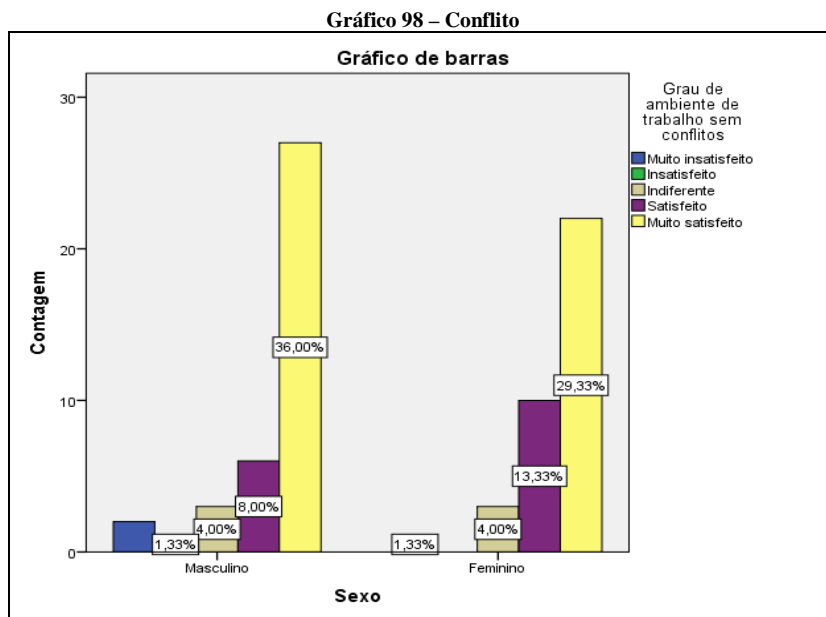
Fonte: Elaboração própria

O mesmo cenário verifica-se quando cruzamos a questão pelas habilitações literárias, vemos que os funcionários do 1º, 2º ciclo e universitário, estão muito satisfeitos ao ambiente de trabalho sem conflito.



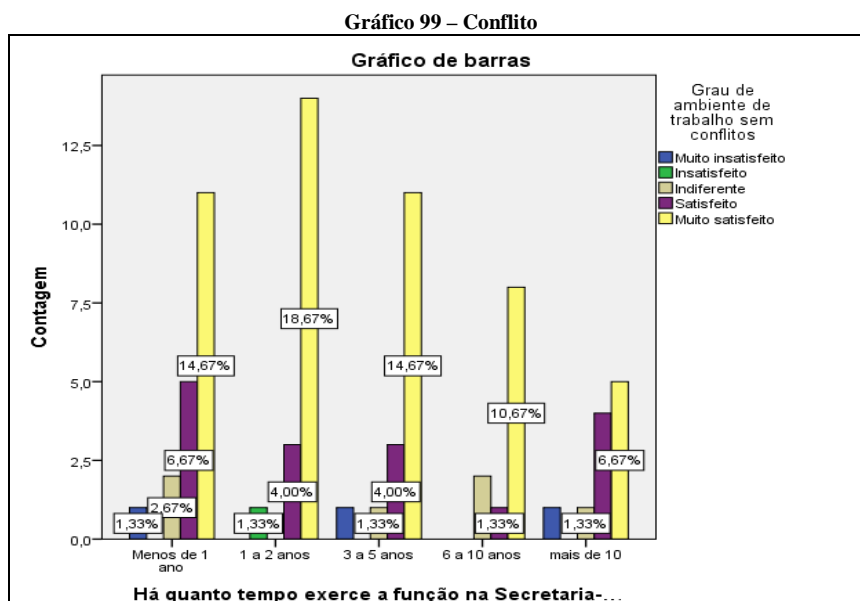
Fonte: Elaboração própria

O gráfico a seguir, secunda a ideia dos outros gráficos, ao dizer que homens e mulheres sua maioria estão muito satisfeitos com o ambiente de trabalho sem conflito.



Fonte: Elaboração própria

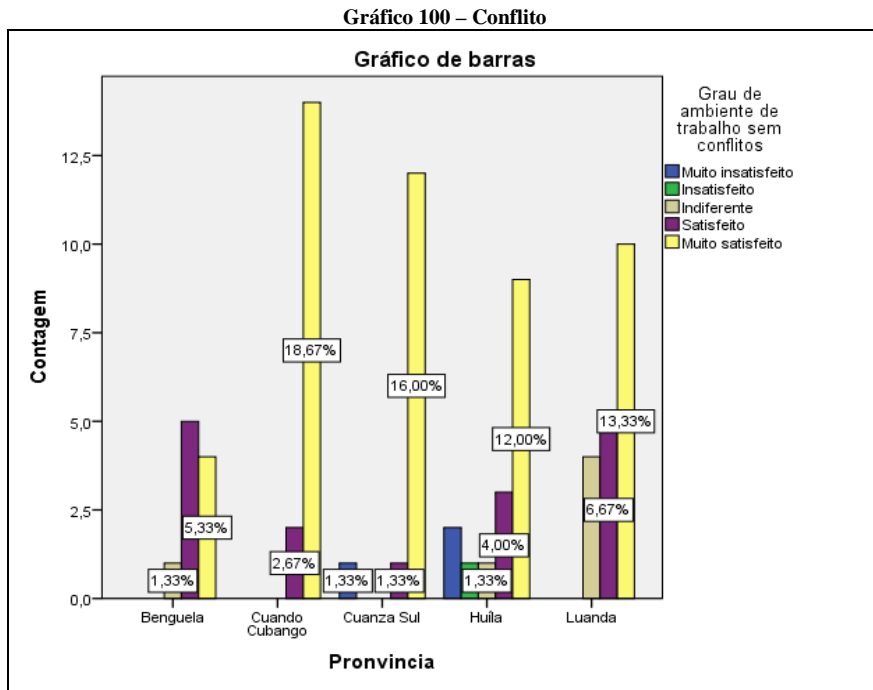
Quanto ao tempo de trabalho, constata-se também muita satisfação, desde os funcionários que trabalham a menos de 1 ano ate aos que estão mais de 10 anos, no que toca ao grau de ambiente de trabalho sem conflito.



Fonte: Elaboração própria

Analisada a questão na perspectiva das províncias vemos que Benguela está satisfeita, Cuando Cubango, Cuanza Sul, Huila e Luanda estão muito satisfeitos, com o grau de

ambiente de trabalho sem conflito.

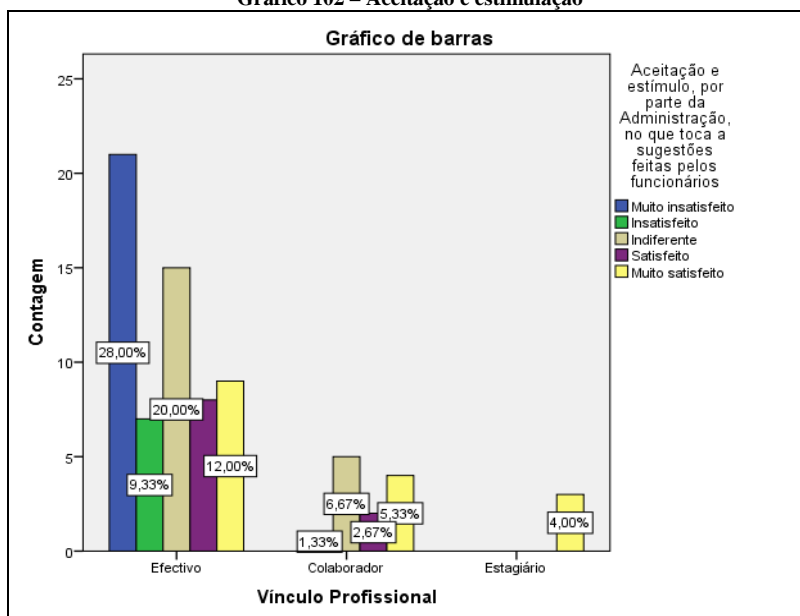


Fonte: Elaboração própria

**16) Aceitação e Estimulo por parte da administração no que toca a sugestões feitas pelos funcionários?**

Sobre a aceitação e estímulo por parte da administração, no que toca a sugestões feitas pelos funcionários, os trabalhadores efectivos estão muito insatisfeitos, os colaboradores estão indiferentes, e os estagiários estão muito satisfeitos.

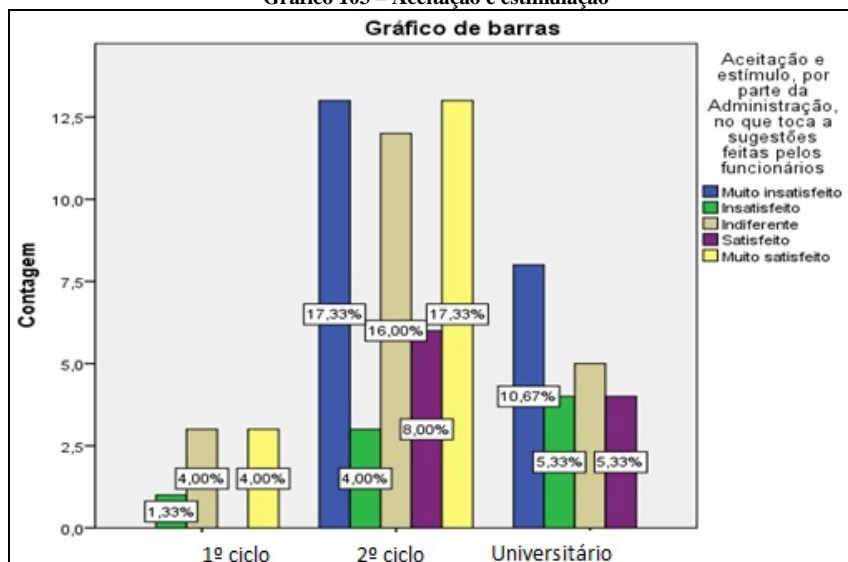
Gráfico 102 – Aceitação e estimulação



Fonte: Elaboração própria

Cruzada a questão com as habilitações literárias, percebe-se que os funcionários do 1º ciclo, na sua maioria está dividida entre indiferente e muito satisfeito, o quadro do 2º ciclo também está dividido entre a muita insatisfação e muita satisfação, já os universitários, sua maioria considerou estar muito insatisfeita.

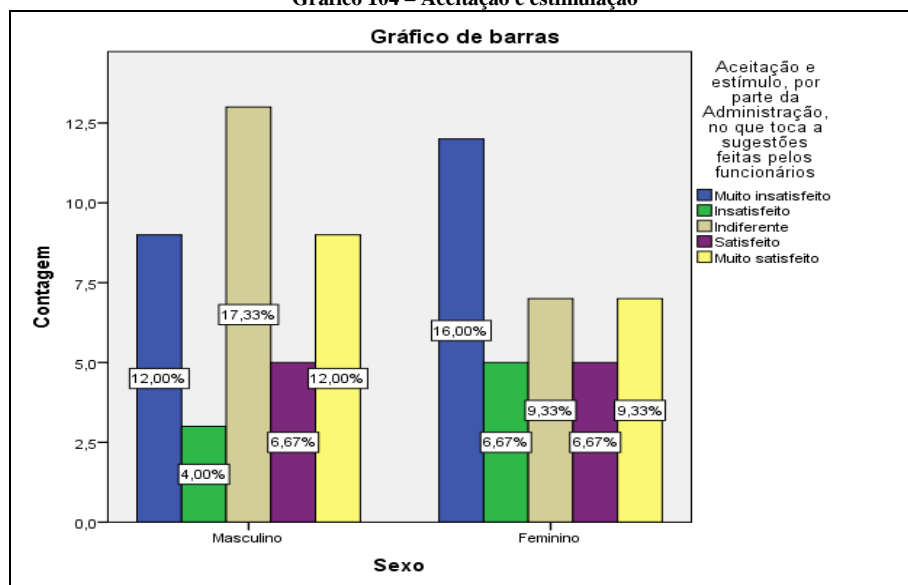
Gráfico 103 – Aceitação e estimulação



Fonte: Elaboração própria

A nível do género, percebe-se que enquanto a maioria dos homens estão indiferentes, as mulheres vão mais distante mostrando mesmo a sua muita insatisfação.

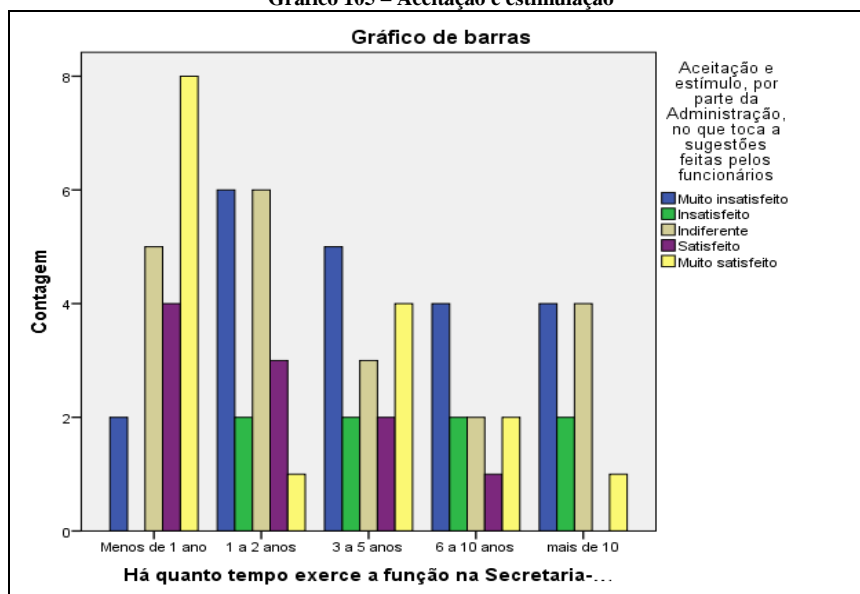
Gráfico 104 – Aceitação e estimulação



Fonte: Elaboração própria

Ao disparar a questão com o tempo de trabalho, constata-se que os funcionários que estão a menos de 1 ano, estão muito satisfeito, de 1 a 2 anos, sua maioria está dividido entre muito insatisfeitos e indiferença, de 3 a 5 anos, estão muito insatisfeitos, de 6 a 10 anos, idem, mais de 10 anos, estão divididos entre muito insatisfeito e indiferente.

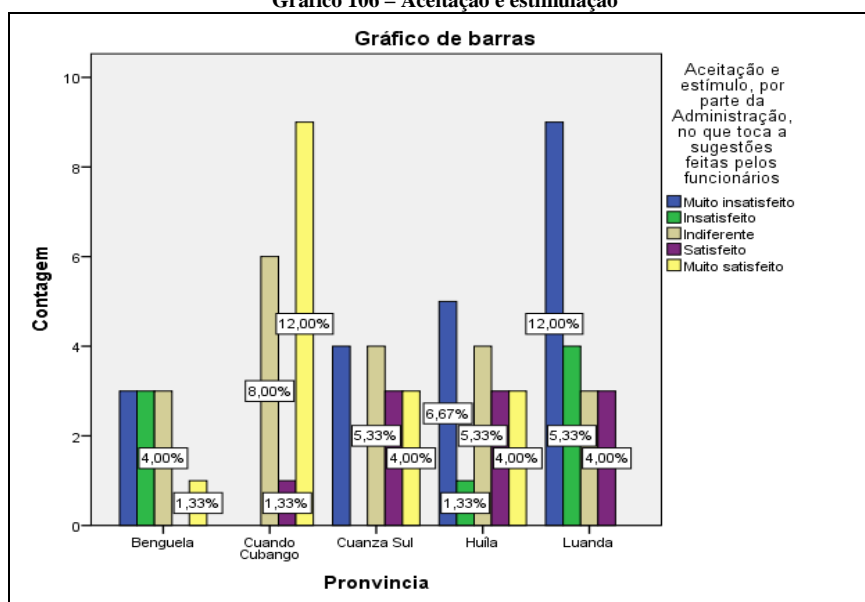
Gráfico 105 – Aceitação e estimulação



Fonte: Elaboração própria

A perspetiva provincial, mostra que os funcionários da Província de Benguela a maioria está dividida entre muito insatisfeito, insatisfeito e indiferente, Cuando Cubango sua maioria está muito satisfeito, Cuanza Sul, estão divididos entre muito insatisfeito e indiferente, Huila a maioria está muito insatisfeita, o mesmo acontece com Luanda.

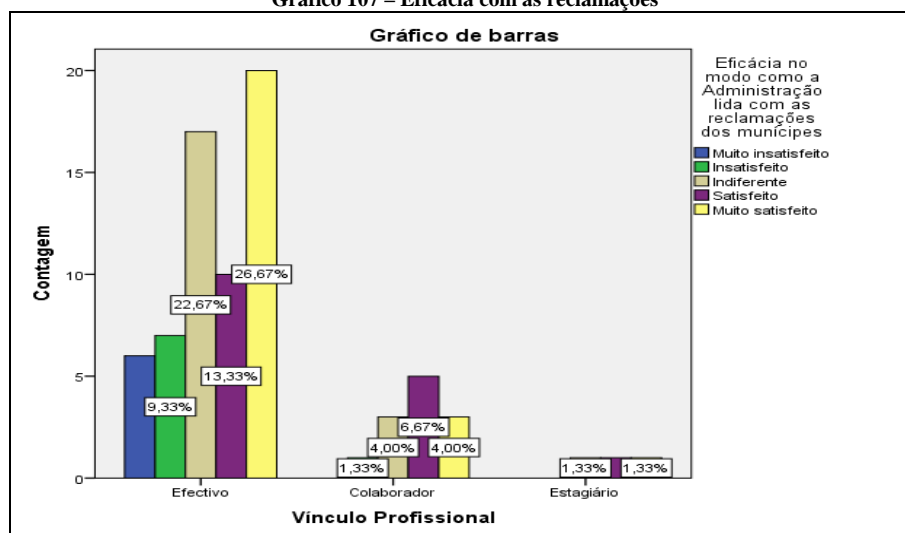
Gráfico 106 – Aceitação e estimulação



### 17) Eficácia no modo como a Administração Lida com as reclamações dos munícipes?

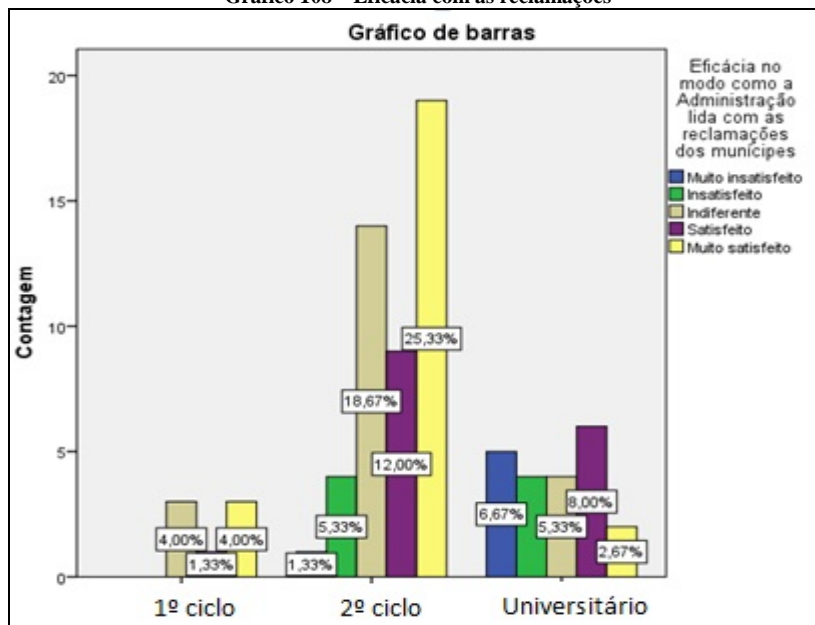
Nota-se portanto que relativamente a eficácia no modo como a administração lida com as reclamações do munícipes, a maioria dos funcionários efetivos mostraram estar muito satisfeitos, já os colaboradores e estagiários manifestaram estar satisfeitos.

Gráfico 107 – Eficácia com as reclamações



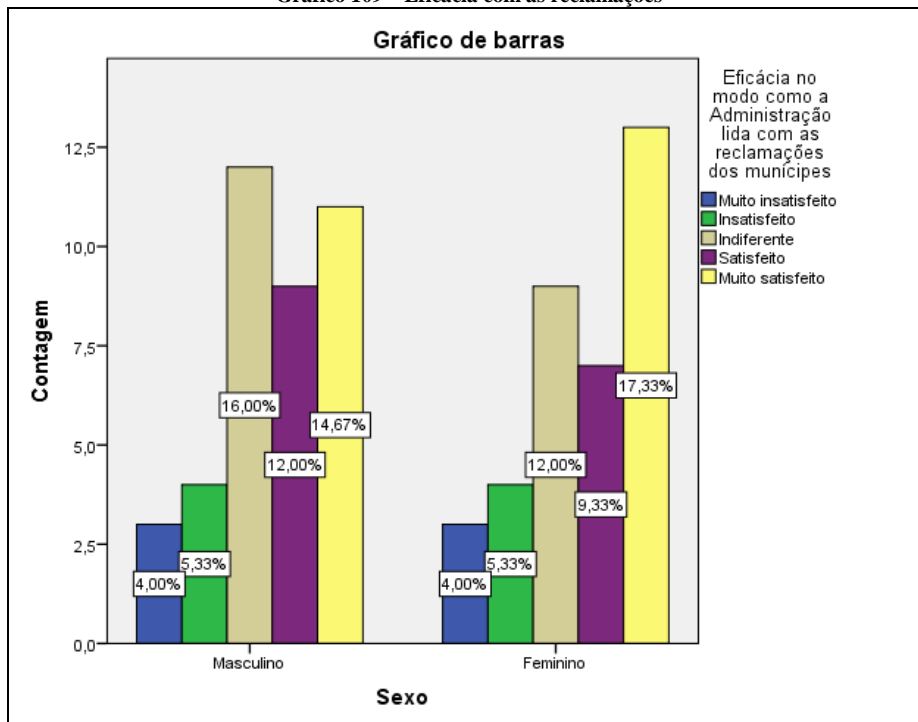
Ainda cruzando a questão pelas habilitações notamos que os funcionários do 1º ciclo sua maioria esta dividida entre a indiferença e muito satisfeito, já os do 2º ciclo, dizem estar muito satisfeito, os universitários estão satisfeitos.

Gráfico 108 – Eficácia com as reclamações



Analisada pelo ângulo do genero, nota-se que a maioria dos homens estão indiferentes, e as mulheres estão muito satisfeitas.

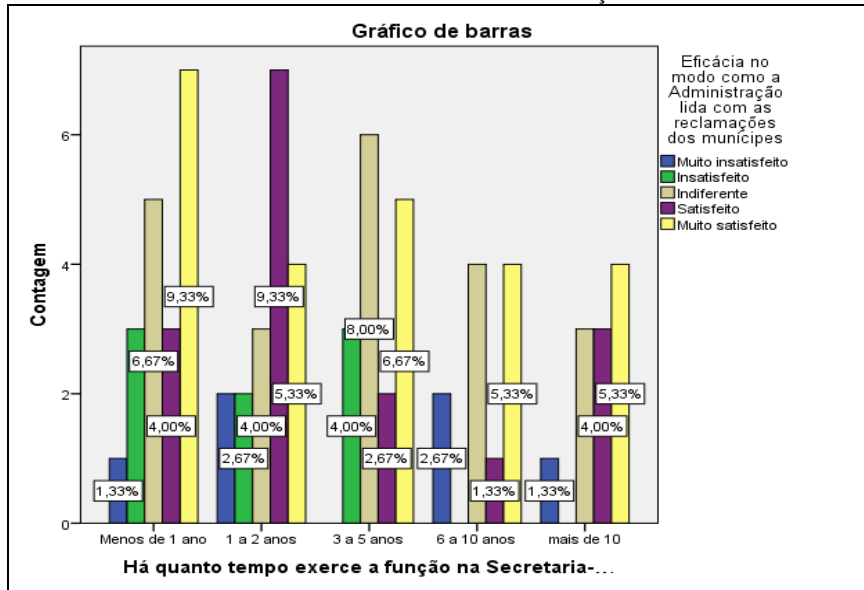
Gráfico 109 – Eficácia com as reclamações



Quanto ao tempo de trabalho os funcionários que trabalham a menos de 1 ano e mais de 10 anos, estão muito satisfeitos, de 1 a 2 anos, sua maioria está satisfeita, 3 a 5 anos,

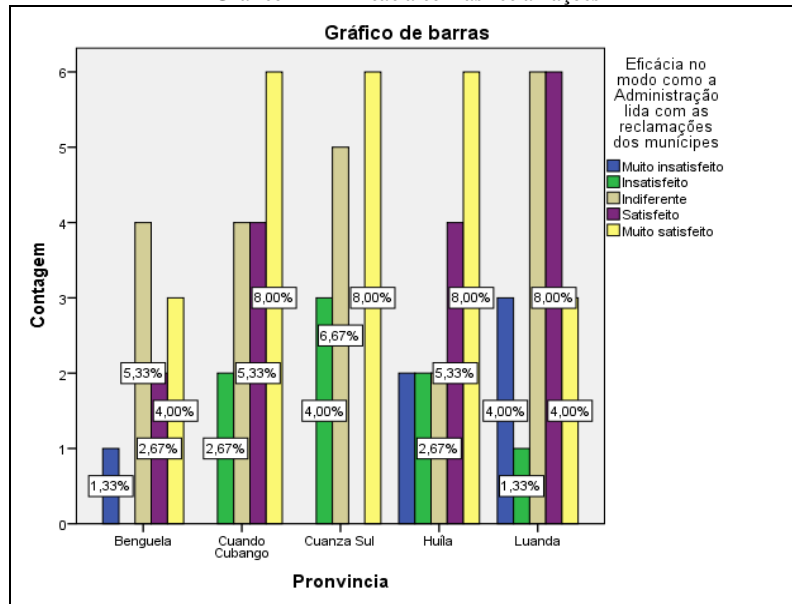
estão indiferentes, 6 a 10 anos sua maioria está dividida entre indiferente e muito satisfeito.

Gráfico 110 – Eficácia com as reclamações



O angulo provincial mostra que Benguela sua maioria está indiferente, Cuando Cubango, Cuanza Sul, Huila estão muito satisfeitos e Luanda que sua maioria está dividida entre estão indiferente e satisfeito.

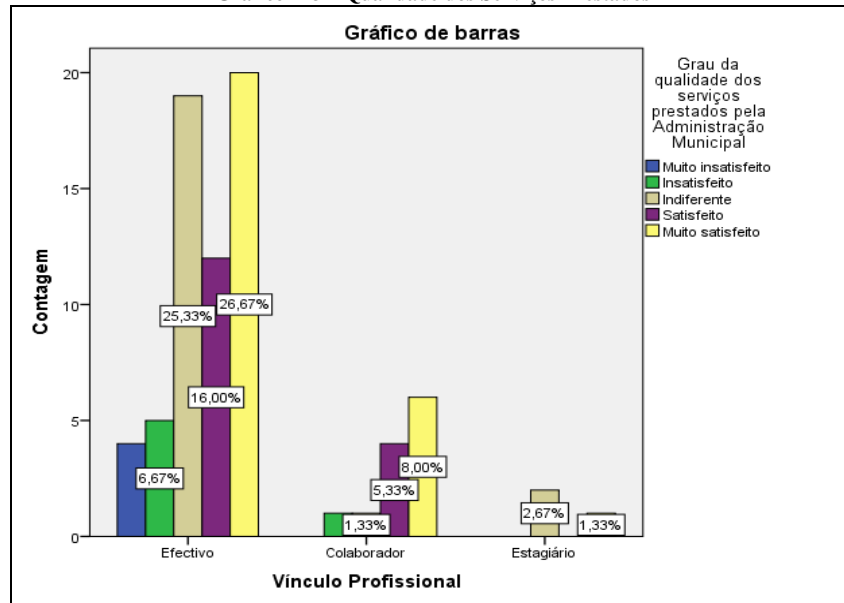
Gráfico 111 – Eficácia com as reclamações



## 18) Grau da Qualidade dos Serviços Prestados pela Administração?

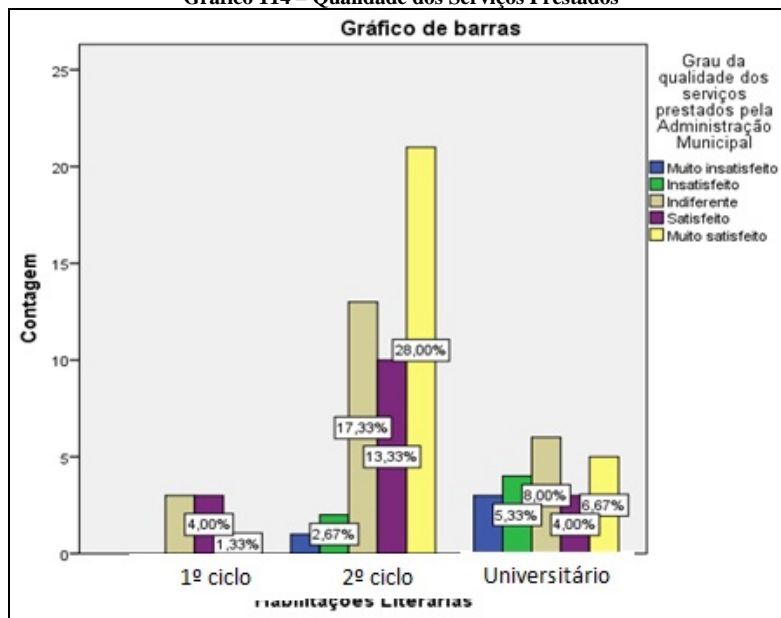
Ao analisar a questão com o vínculo profissional, percebemos que, a maioria dos funcionários efetivos e colaboradores estão muito satisfeitos, já os estagiários estão indiferentes.

Gráfico 113 – Qualidade dos Serviços Prestados

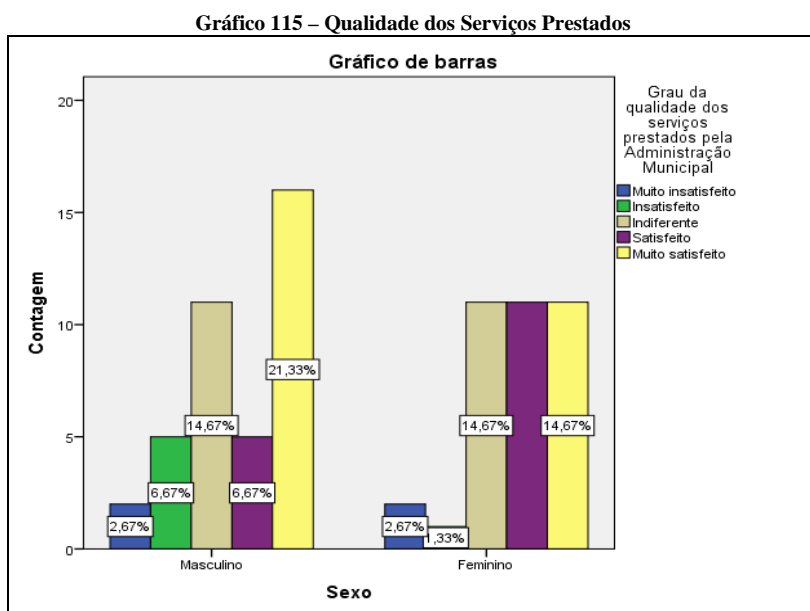


Cruzada a questão com as habilitações literárias nota-se que os funcionários do 1º ciclo, na sua maioria esta dividida entre indiferente e satisfeito, já os do 2º ciclo na sua maioria está muito satisfeito, quanto aos universitários sua maioria está indiferente.

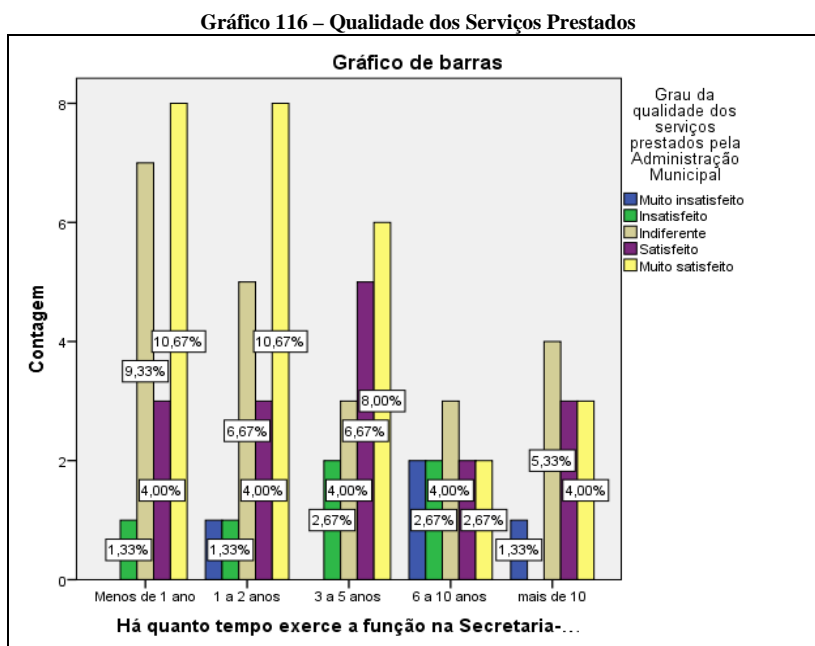
Gráfico 114 – Qualidade dos Serviços Prestados



Quanto ao género constata-se que os homens estão muito satisfeitos, já as mulheres sua maioria esta distribuída entre, indiferente, satisfeito e muito satisfeito.



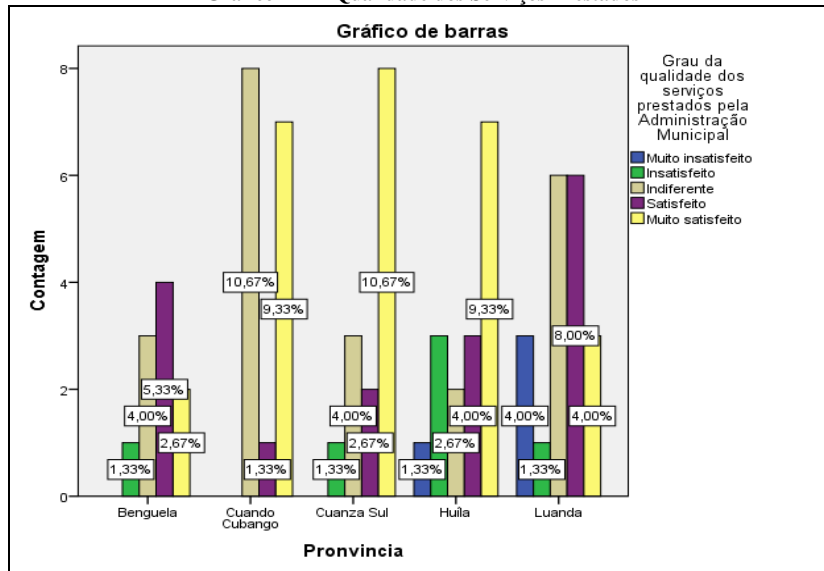
Vendo a questão no ponto de vista do tempo de trabalho, notamos que os funcionários que trabalham há menos de 1 ano, 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, sua maioria está muito satisfeita, diferente dos de 6 a 10 anos e mais de 10 anos que a maioria está indiferente.



No contexto provincial, vimos que Benguela está satisfeita, Cuando Cubango sua maioria está indiferente, Cuanza Sul e Huila, a maioria estão muito satisfeitos, já

Luanda a maioria dos funcionários estão divididos entre indiferente e satisfeito.

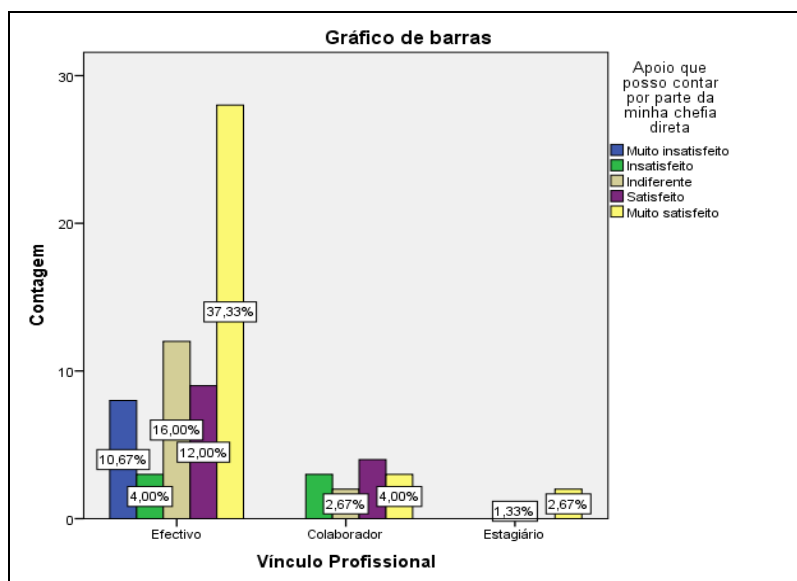
Gráfico 117 – Qualidade dos Serviços Prestados



**19) Apoio que posso contar por parte da minha chefia direta?**

A respeito do apoio por parte da chefia para com os funcionários, vimos que os efectivos e estagiários estão muito satisfeitos, já os colaboradores estão satisfeitos.

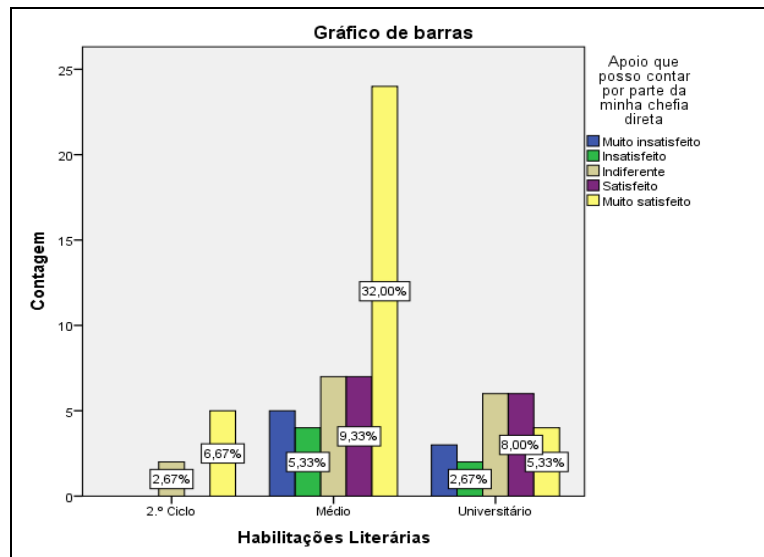
Gráfico 119 – Apoio da Chefia



Cruzada a questão pelas habilitações literárias notamos que os funcionários do 2º ciclo e medido estão muito satisfeitos, já os universitários, na sua maioria estão divididos entre

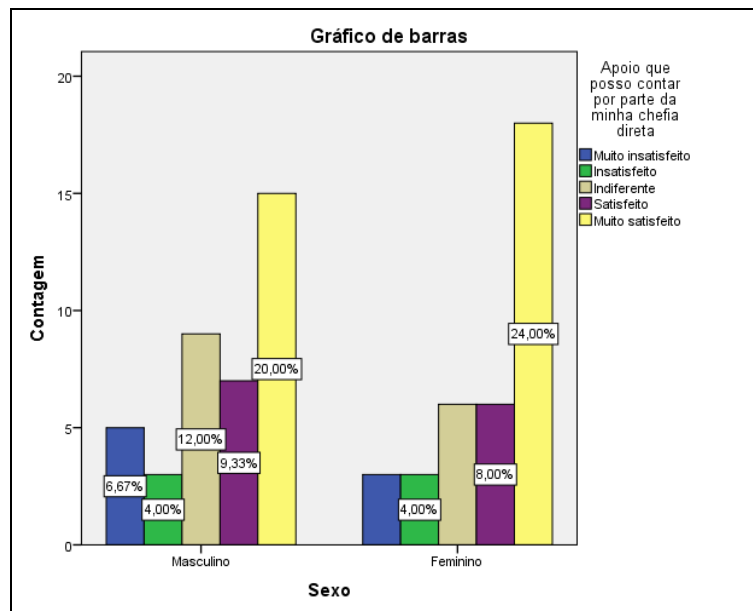
indiferente e satisfeito.

Gráfico 120 – Apoio da Chefia



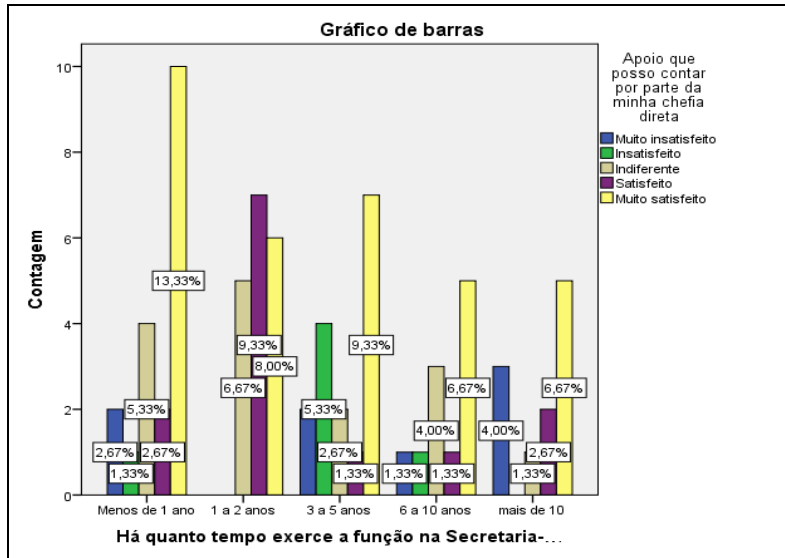
Quanto ao género verificou-se que tanto homens como mulheres, na sua maioria estão muito satisfeitos.

Gráfico 121 – Apoio da Chefia



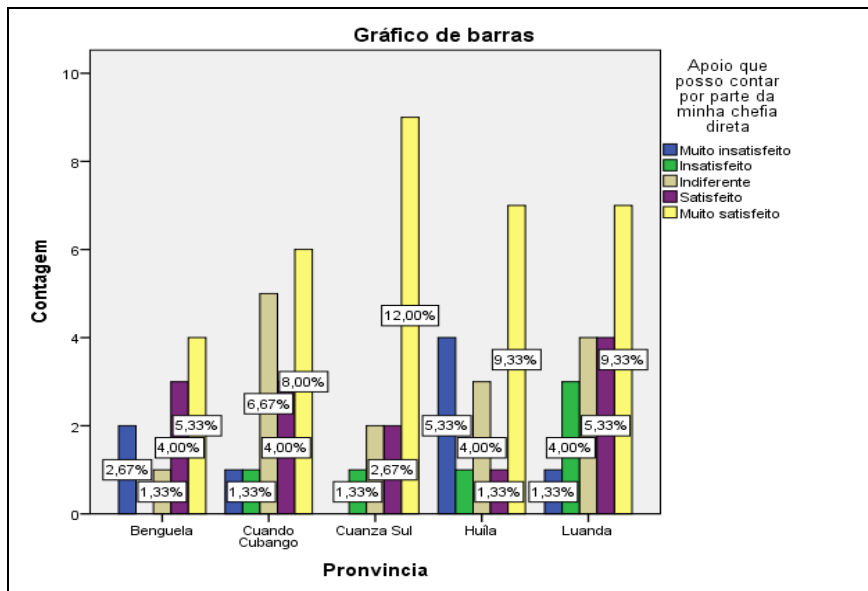
Na perspectiva do tempo de trabalho percebe-se que os funcionários que trabalham a menos de 1 ano, de 3 a 5 anos, 6 a 10 anos, mais de 10 anos, a maioria estão muito satisfeitos, já os de 1 a 2 anos, sua maioria diz estar satisfeita.

Gráfico 122 – Apoio da Chefia



Quanto as províncias o gráfico mostra que a maioria dos funcionários estão muito satisfeitos em todas províncias

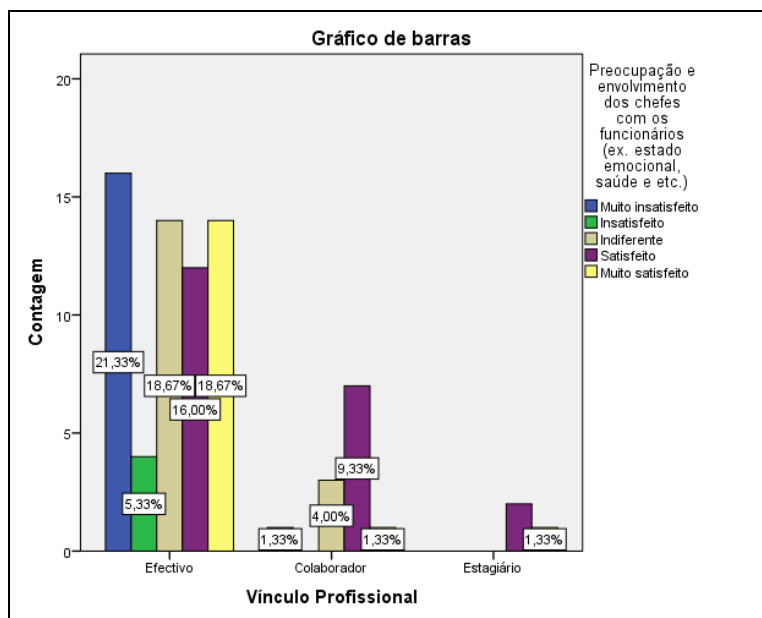
Gráfico 123 – Apoio da Chefia



**20) Preocupação e Envolvimento dos chefes com Funcionários (estado emocional, saúde e etc.)?**

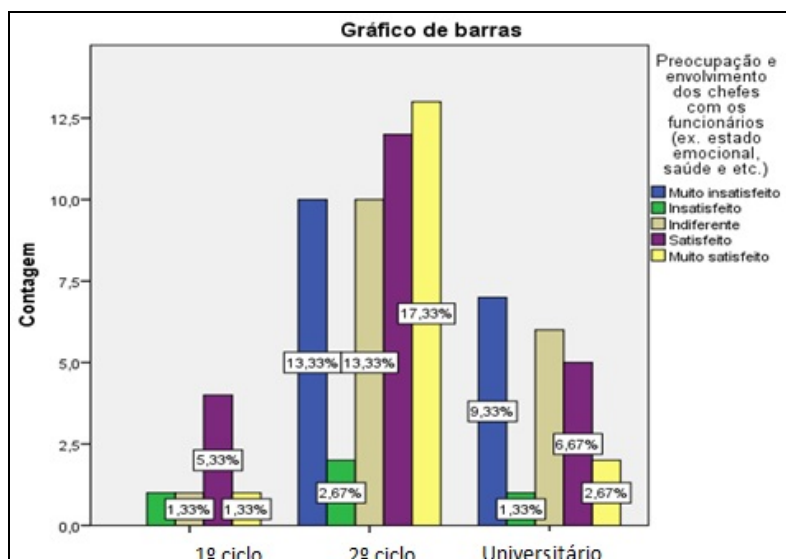
Neste ponto, a maioria dos funcionários efetivos estão muito insatisfeitos, os colaboradores e estagiários estão satisfeitos.

Gráfico 125 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes



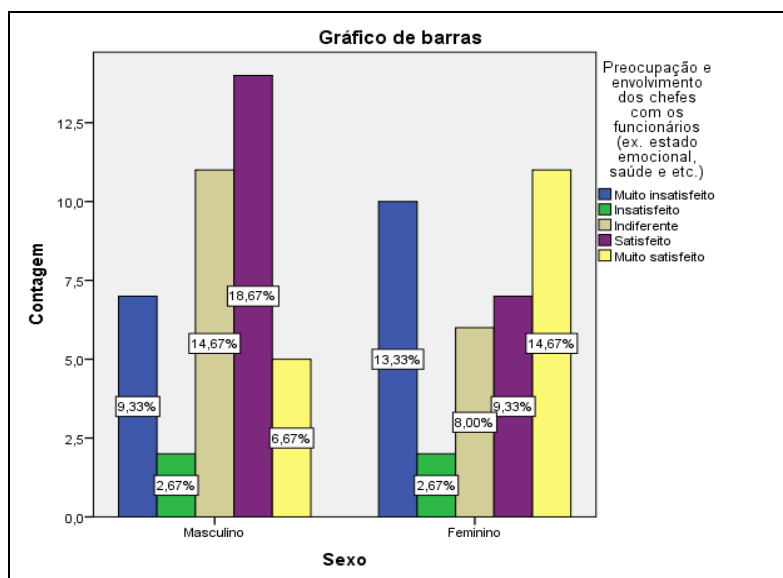
Analisada a questão pelas habilitações percebemos que, os funcionários do 1º ciclo estão satisfeitos, do 2º ciclo sua maioria está muito satisfeita, já os universitários a maioria estão muito insatisfeitos.

Gráfico 126 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes



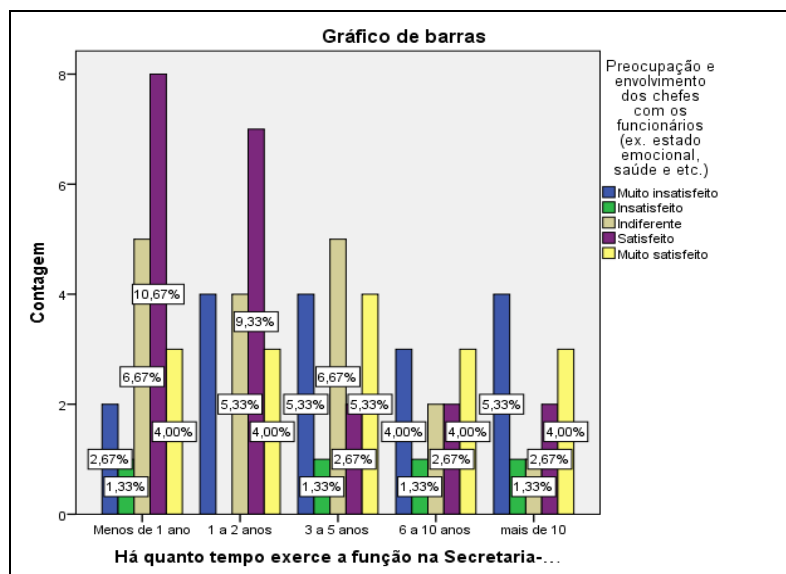
O cruzamento da questão com o género, mostra que homens estão satisfeitos e mulheres estão muito satisfeitas.

Gráfico 127 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes



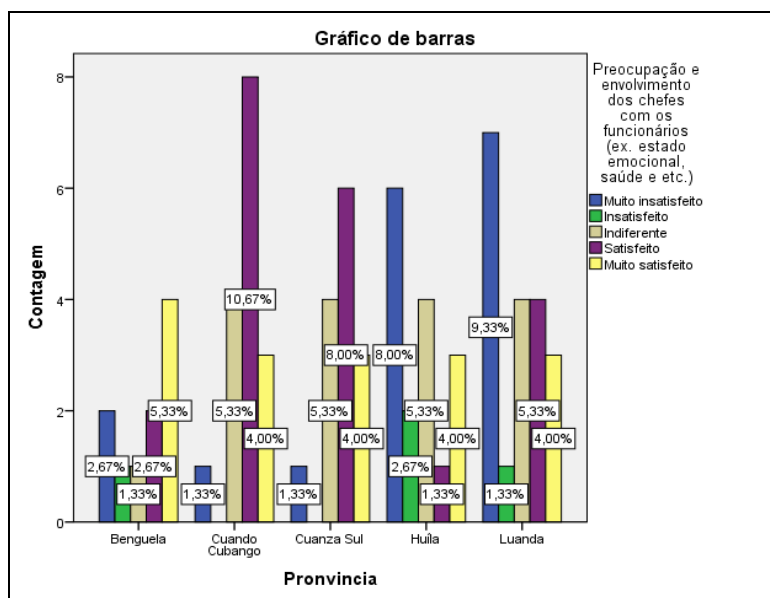
Vista a questão pelo angulo do tempo de trabalho, vimos que os que trabalham a menos de 1 anos e de 1 a 3 anos, estão satisfeitos, de 3 a 5 anos, sua maioria está indiferente, os de 6 a 10 anos, sua maioria está dividida entre muito insatisfeito e muito satisfeito, por ultimo os que funcionam a mais de 10 anos, sua maioria está muito insatisfeita, como podemos observar no gráfico a baixo descrito.

Gráfico 128 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes



Ao analisar a mesma questão pelas províncias, vimos que os funcionários de Benguela estão muito satisfeitos, Cuando Cubango e Cuanza Sul, estão satisfeitos, Huila e Luanda a maioria dos funcionários estão muito insatisfeitos.

Gráfico 129 – Preocupação e Envolvimento dos Chefes

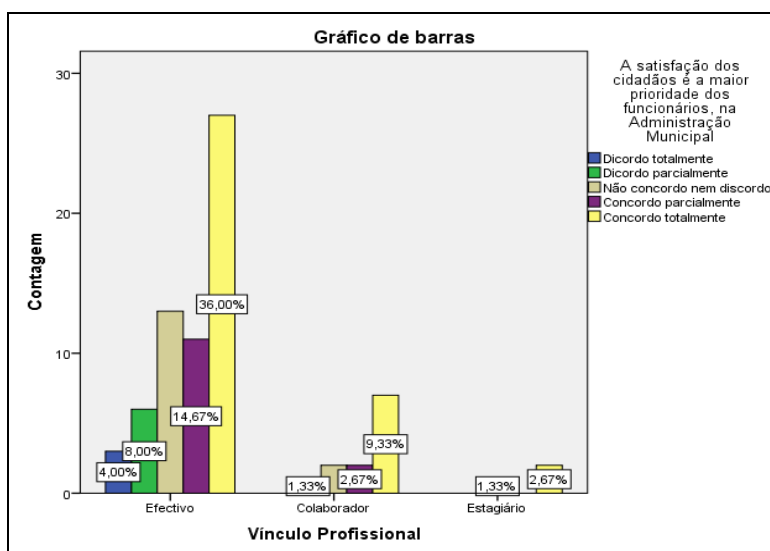


## Contexto da qualidade

**A satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários na Secretaria-Geral?**

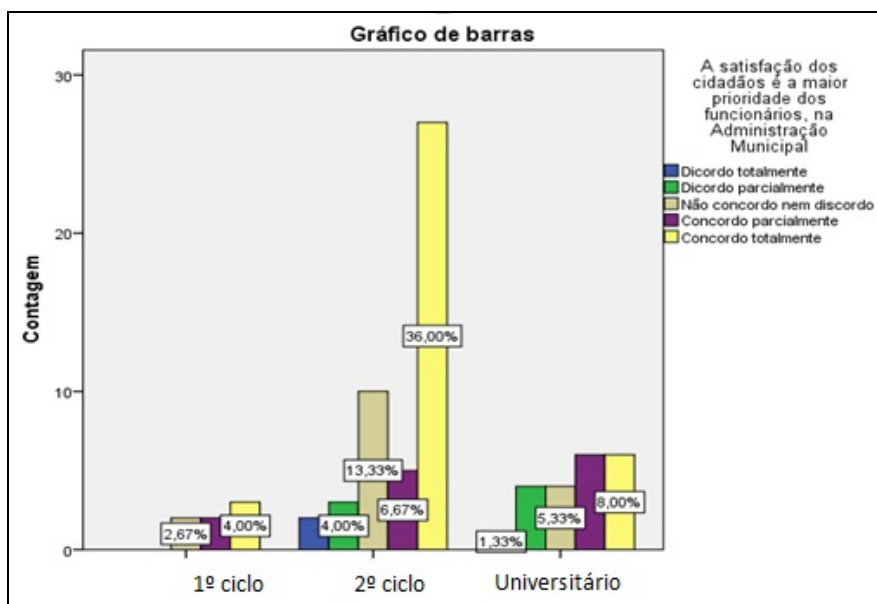
Confrontados com a questão do contexto da qualidade, se a satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários na administração, funcionários efectivos, colaboradores e estágios concordam totalmente com esta afirmação.

Gráfico 131 – Satisfação dos Cidadãos



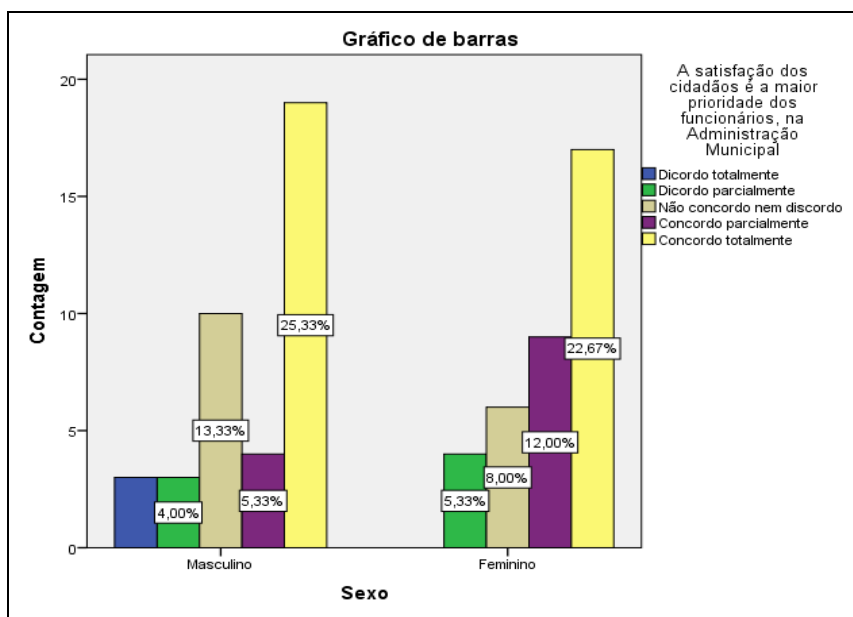
Quanto as habilitações literárias, os funcionários do 1º e do 2º ciclo, concordam totalmente. Já os universitários estão divididos entre concordo parcialmente e concordo totalmente.

Gráfico 132 – Satisfação dos Cidadãos



Quanto analisamos a questão no agulo do genero, constatamos que homens e mulheres concordam totalmente que a satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionarios da administração.

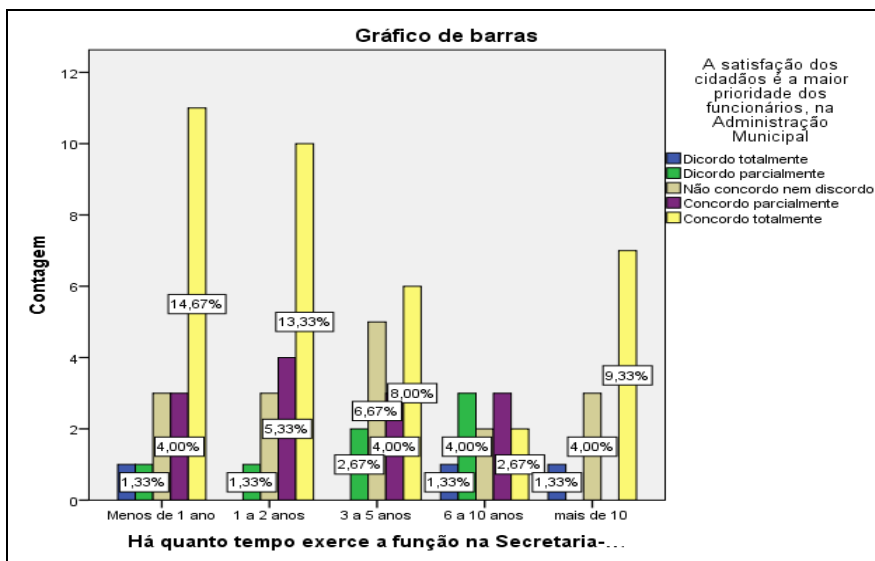
Gráfico 133 – Satisfação dos Cidadãos



Aplicada ainda a questão aos funcionários pelo tempo de trabalhos, a respostas obtidas mostram que os funcionários que trabalha a menos de 1 ano, 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, mais

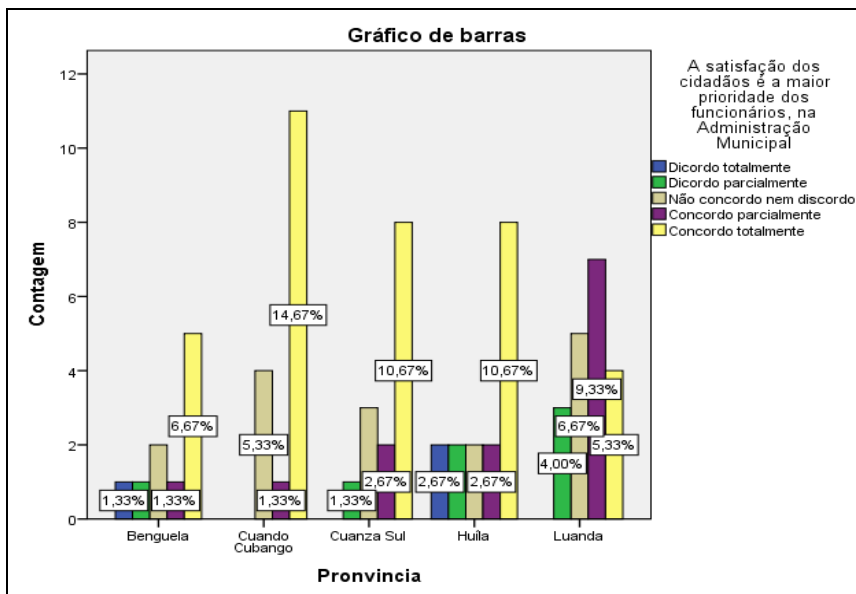
de 10 anos, concordam totalmente, já os funcionários de 6 a 10 anos, sua maioria está dividida entre discordo parcialmente e concordo parcialmente.

Gráfico 134 – Satisfação dos Cidadãos



A análise provincial mostram que Benguela, Cuando Cubango, Cuanza Sul e Huila, os funcionários concordam totalmente que satisfação dos munícipes é a maior prioridade dos funcionários na secretaria-geral, já Luanda concorda parcialmente com esta máxima.

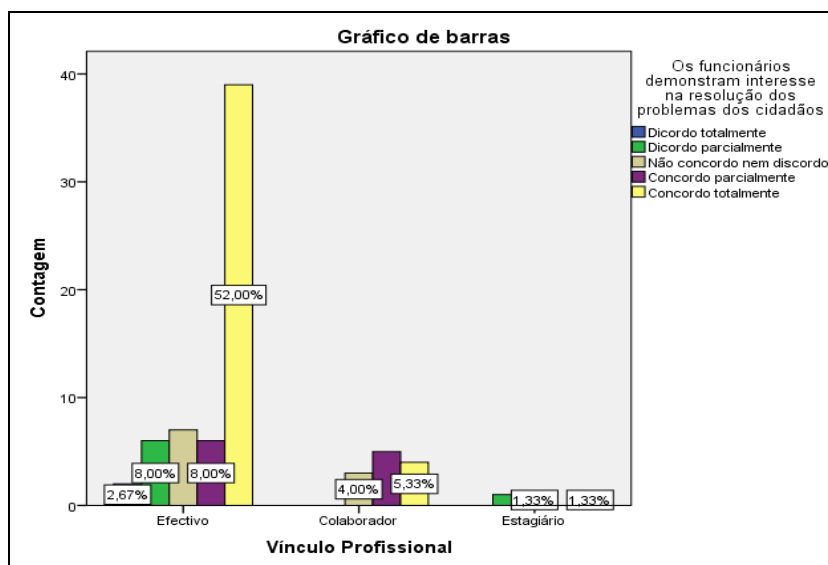
Gráfico 135 – Satisfação dos Cidadãos



## Os funcionários demonstram sempre interesse na resolução dos problemas dos cidadãos?

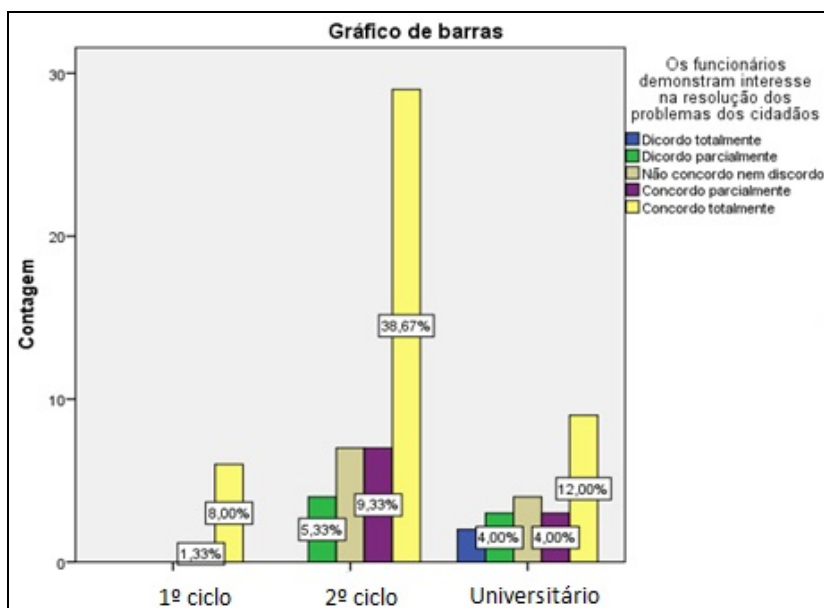
Cruzada a questão pelo vínculo profissional notamos que os funcionários efetivos concordam totalmente, os colaboradores sua maioria concorda parcialmente, já os estagiários discordam parcialmente.

Gráfico 137 – Interesse pelos Cidadãos



Cruzada a questão com as habilitações literárias, o gráfico mostra que tanto os funcionários do 1º e do 2º ciclo, como os universitários, todos concordam totalmente que os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

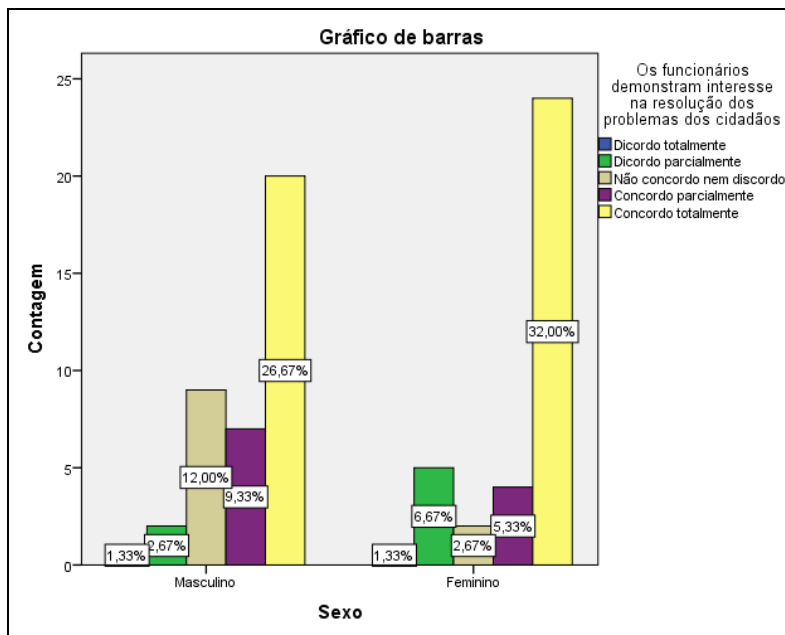
Gráfico 138 – Interesse pelos Cidadãos



O mesmo se verifica quando cruzamos a questão com o género, homens e mulheres

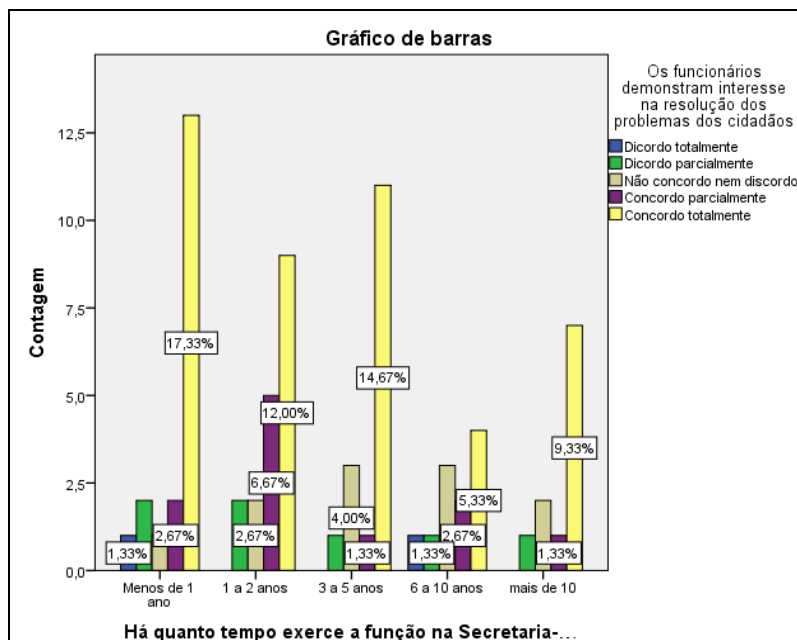
concordam totalmente de que os funcionarios demostram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

Gráfico 139 – Interesse pelos Cidadãos



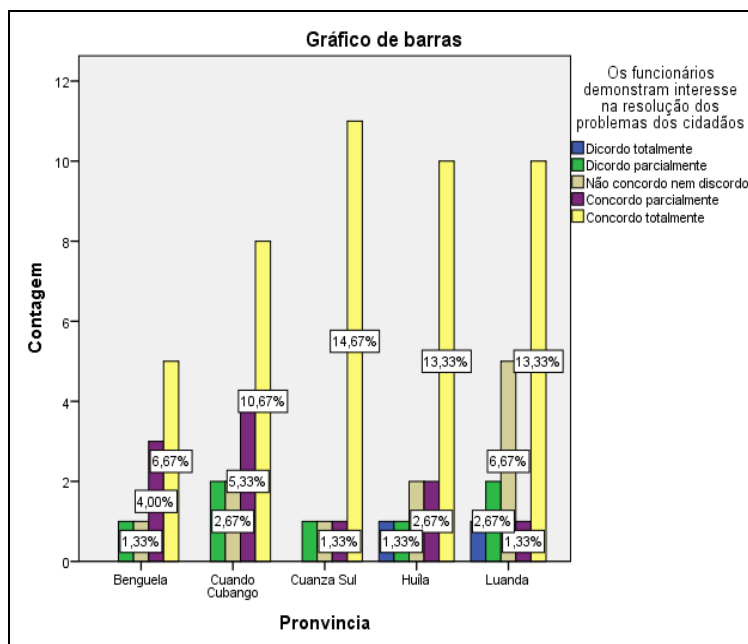
A leitura do gráfico mostra que tanto os funcionários que trabalham há menos de 1 ano, como os que trabalham há mais de 10 anos, todos mostraram que concordam totalmente, que os funcionários, demostram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

Gráfico 140 – Interesse pelos Cidadãos



O quadro se repete quando analisamos a questão pelas províncias, vimos que todos concordam totalmente com esta afirmação.

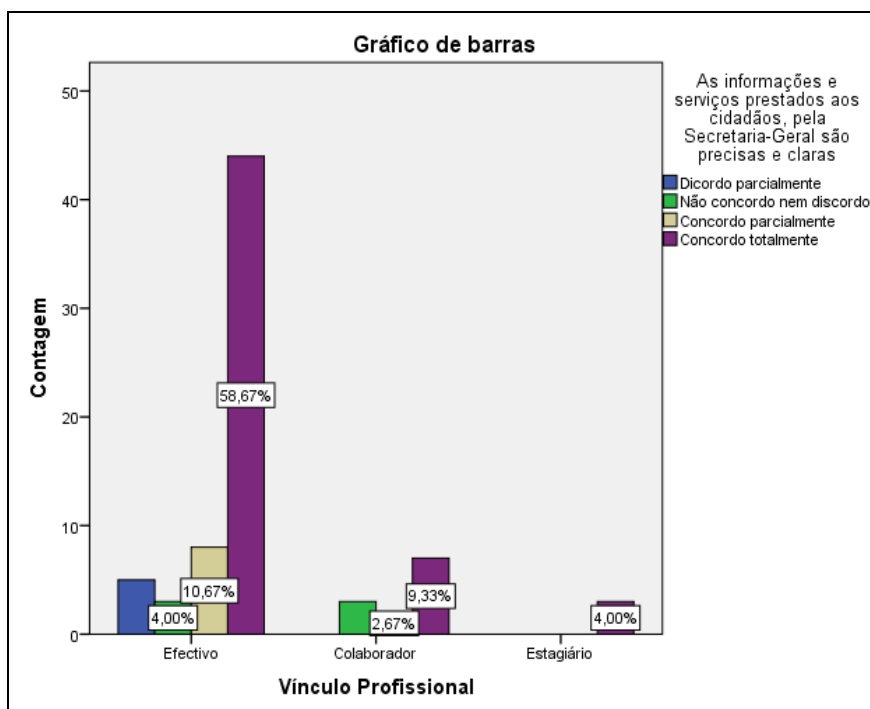
Gráfico 141 – Interesse pelos Cidadãos



**As informações e serviços prestados aos cidadãos pela secretária-geral são precisas e claras?**

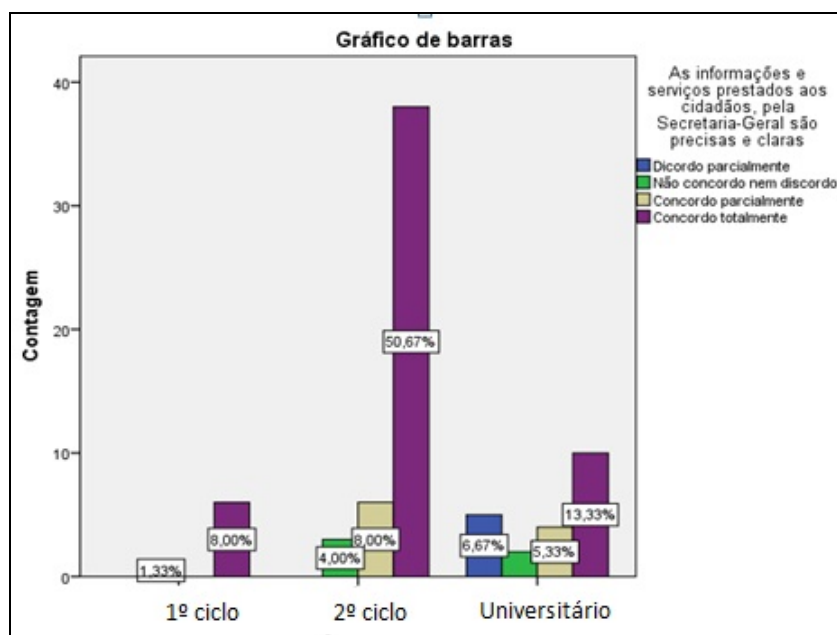
Cruzada a questão pelo vínculo profissional, funcionários efetivos, colaboradores e estagiários, concordam totalmente que as informações e serviços prestados pela secretária-geral são precisas e claras.

Gráfico 143 – Informações e Serviços Prestados



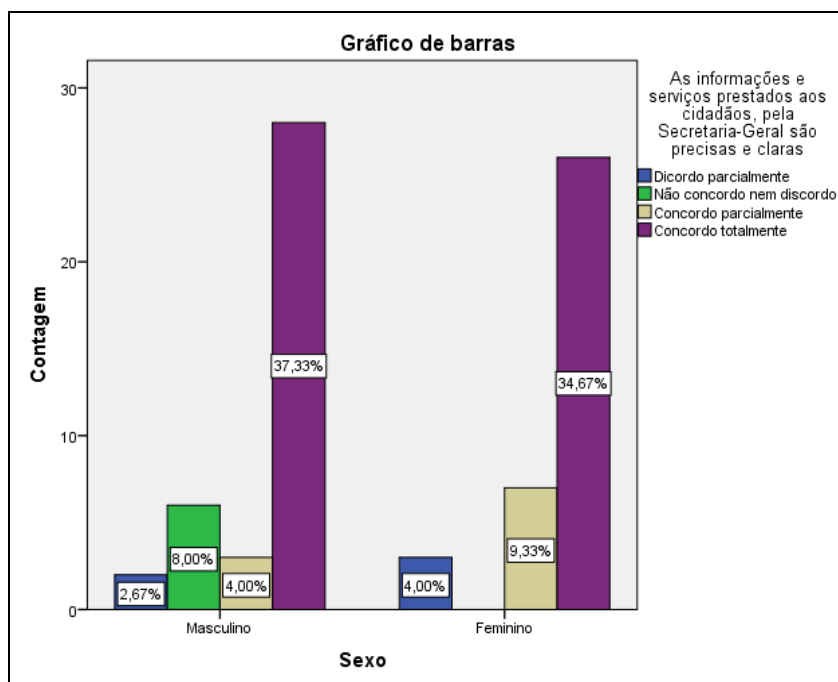
Ao cruzar a questão com as habilitações literárias, percebemos que funcionários do 1º, 2º ciclo e universitários, concordam totalmente com a formação.

Gráfico 144 – Informações e Serviços Prestados



No Gráfico 145 verifica-se que quando cruzamos a questão com o genero, vimos que homens e mulheres tambem concordam totalmente com a máxima em análise.

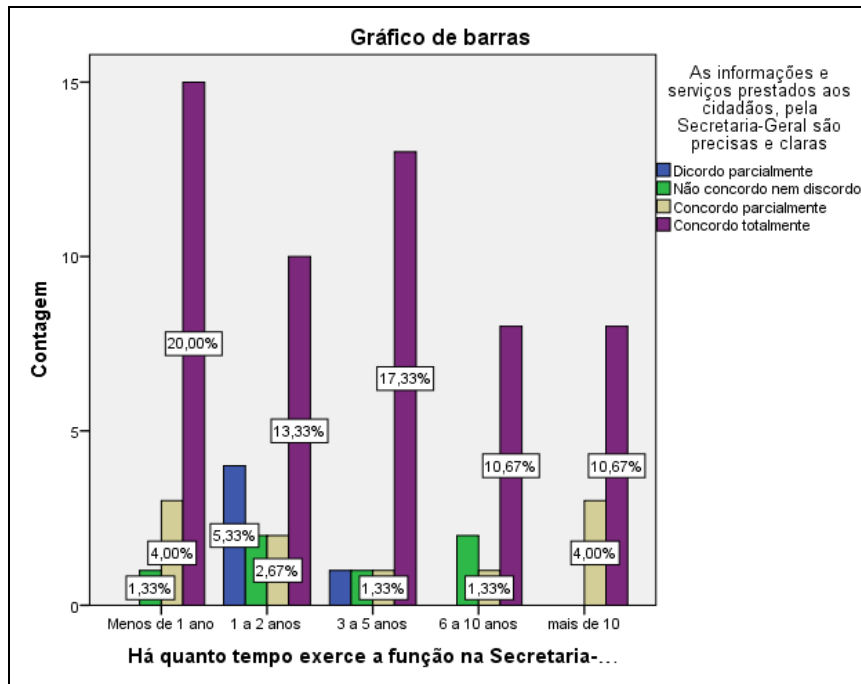
Gráfico 145 – Informações e Serviços Prestados



No angulo do tempo de trabalho também constata-se que maior parte dos funcionários

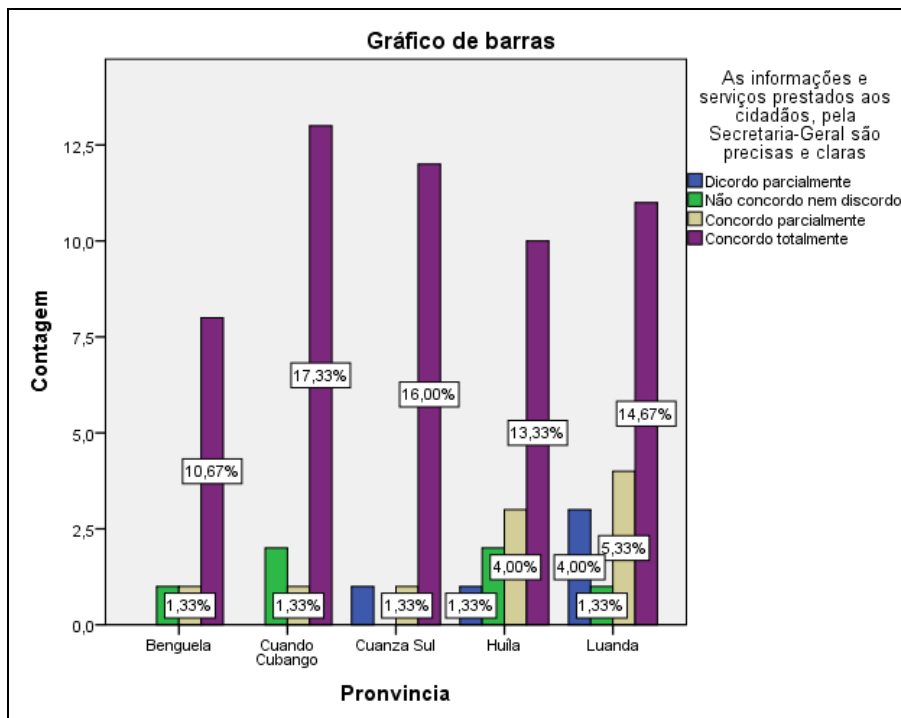
desde que os que trabalham a menos de 1 ano, aos que funcionam a mais de 10 anos, concordam totalmente, que as informações e serviços prestados na secretaria geral são precisas e claras,

Gráfico 146 – Informações e Serviços Prestados



O angulo provincial mostra a mesma tendência, maior parte dos funcionários de todas as províncias, afirmaram que concordam totalmente com a questão.

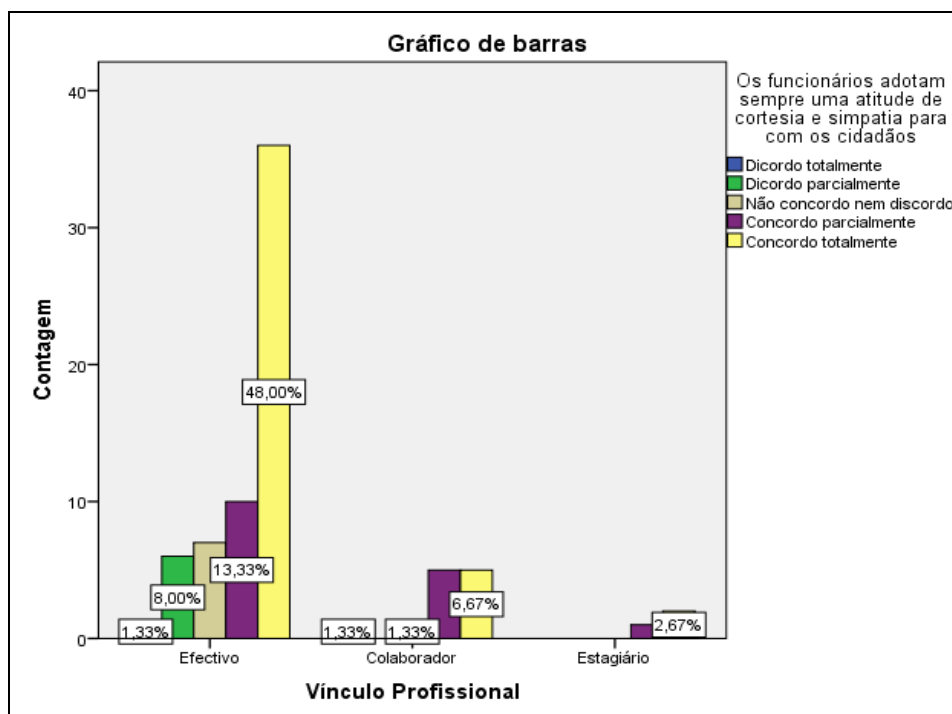
Gráfico 147 – Informações e Serviços Prestados



## Os funcionários demonstram sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos?

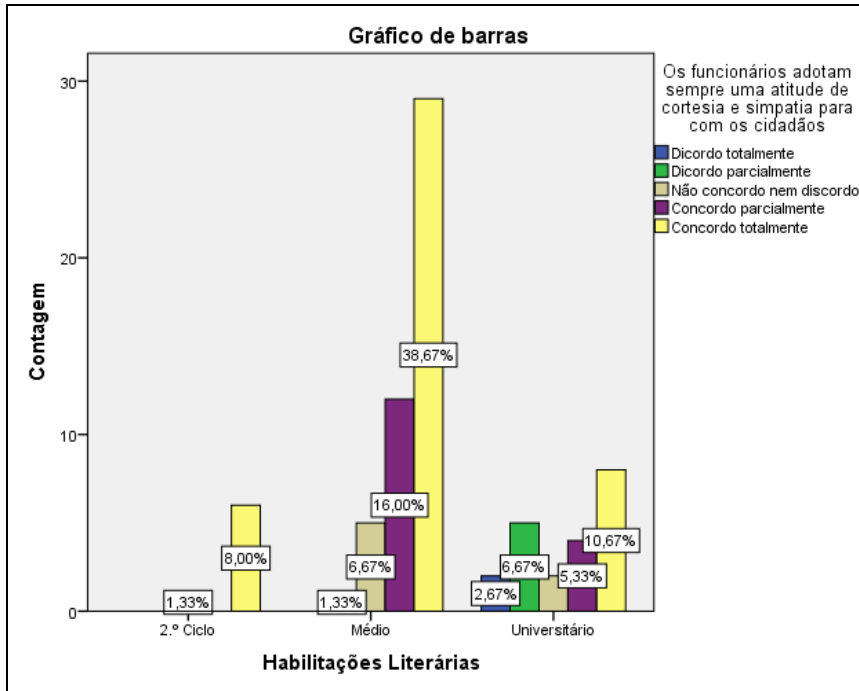
Quanto ao atendimento com cortesia e simpatia por parte dos funcionários, os trabalhadores efetivos concordam totalmente, já cos colaboradores sua maioria está dividida entre concordo parcialmente a concordo totalmente, os estagiários afirmam concordar parcialmente.

Gráfico 149 – Atitude de Cortesia e Simpatia



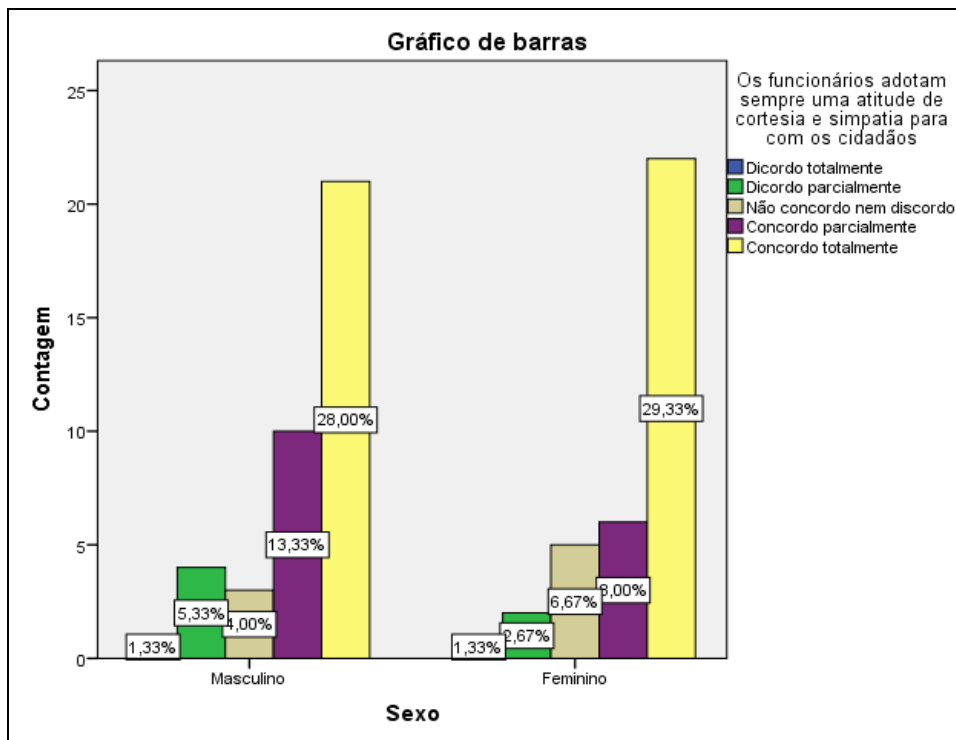
Maior parte dos funcionários do 2º ciclo, ensino medido, e universitários, concordam totalmente que o atendimento aos munícipes é feito com cortesia e simpatia.

Gráfico 150 – Atitude de Cortesia e Simpatia



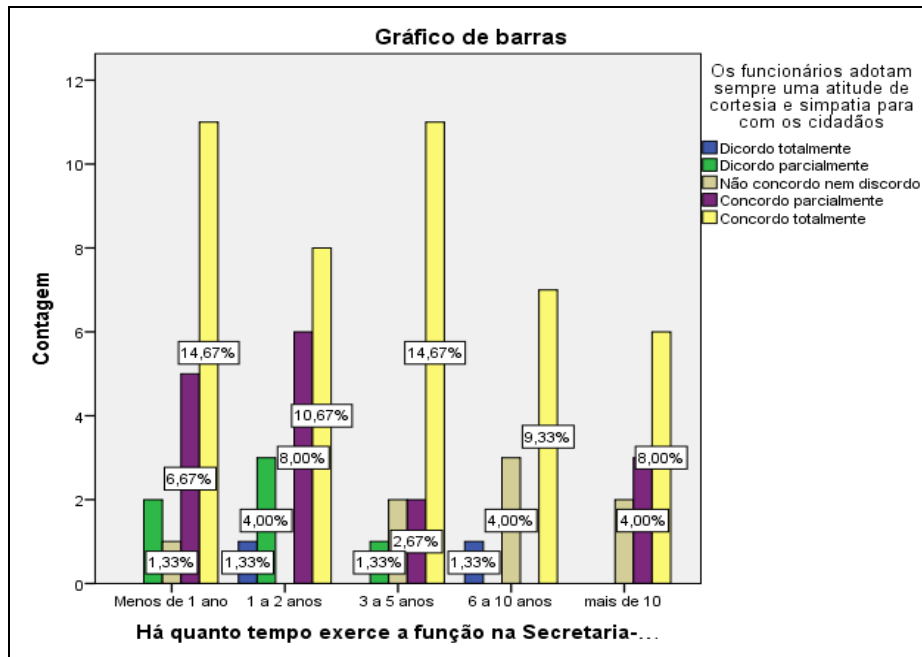
A nível dos generos há mesma concordancia, ou seja homens e mulheres concordam totalmente, que o atendimento ao munipe é feito com cortesia e simpatia.

Gráfico 151 – Atitude de Cortesia e Simpatia



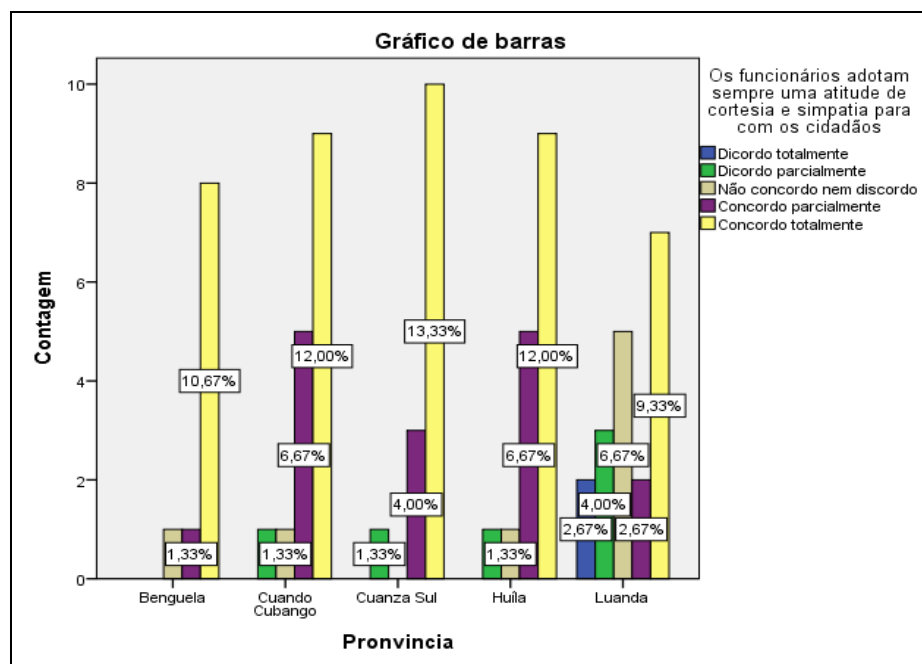
Funcionários que trabalham há menos de 1 ano, aos que trabalham há mais de 10 anos, concordam totalmente que o atendimento nas secretarias-gerais é feito com cortesia e simpatia.

Gráfico 152 – Atitude de Cortesia e Simpatia



A nível das províncias, não é diferente, ou seja os funcionários afirmam que concordam totalmente que o atendimento nas secretárias-gerais é feito com cortesia e simpatia.

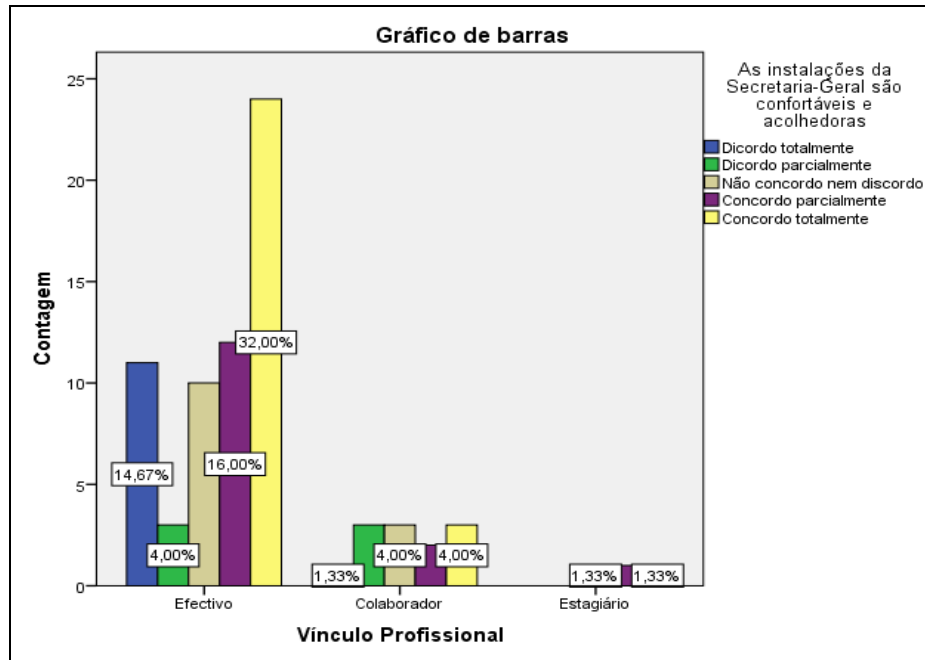
Gráfico 153 – Atitude de Cortesia e Simpatia



As instalações da secretária-geral são confortáveis e acolhedoras?

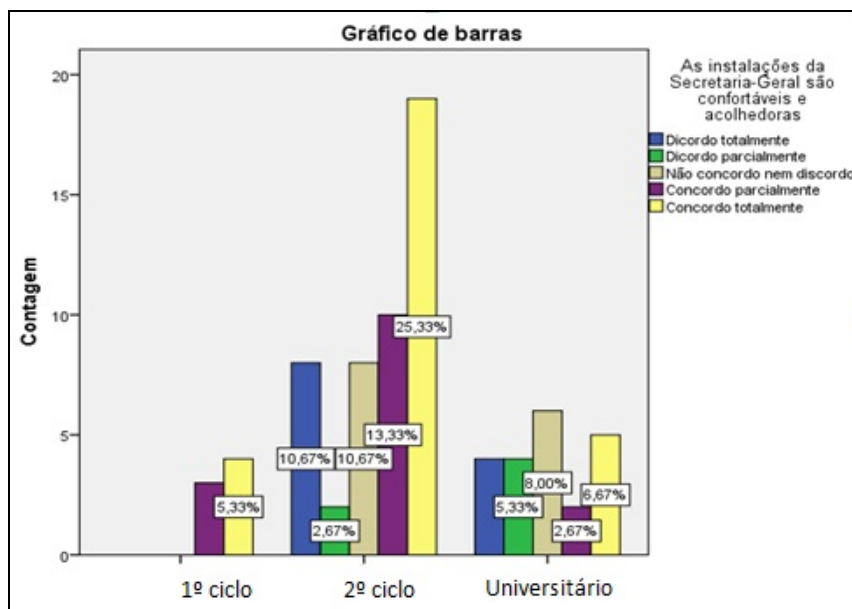
Confrontados com a questão, a maioria dos funcionários efetivos concordam totalmente que as instalações da secretária geral são confortáveis e acolhedora, já os colaboradores sua maioria está dividida entre discordo parcialmente, não concordo nem discordo, e concordo totalmente, quanto os estagiários a maioria concorda parcialmente.

Gráfico 154 – Atitude de Cortesia e Simpatia

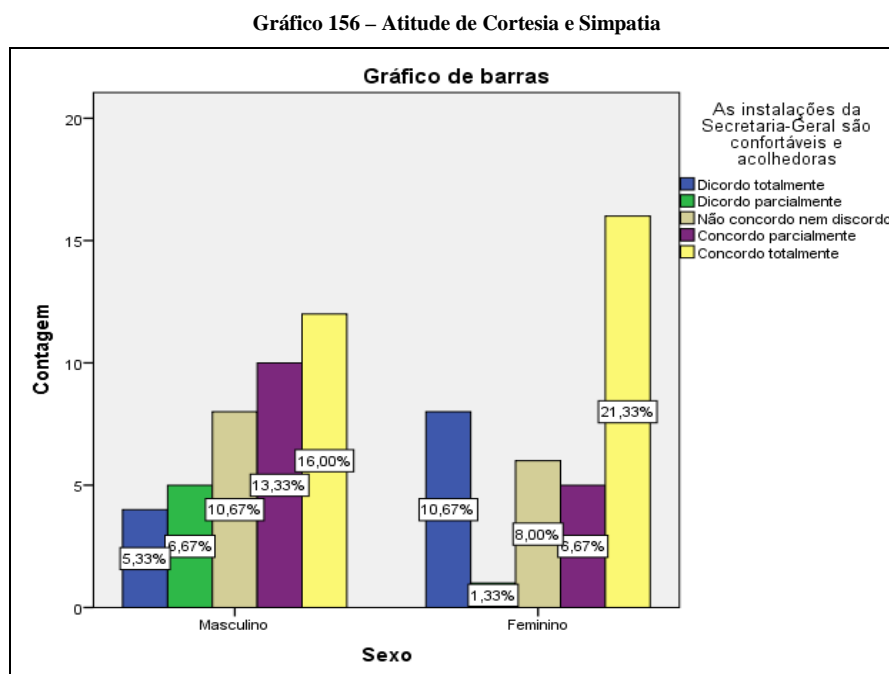


A nível das habilitações literária, funcionários do 1º e 2º ciclo, concordam totalmente as instalações da secretária-geral são confortáveis e acolhedora, já os universitários dizem não concordar nem discordar sobre está máxima.

Gráfico 155 – Atitude de Cortesia e Simpatia

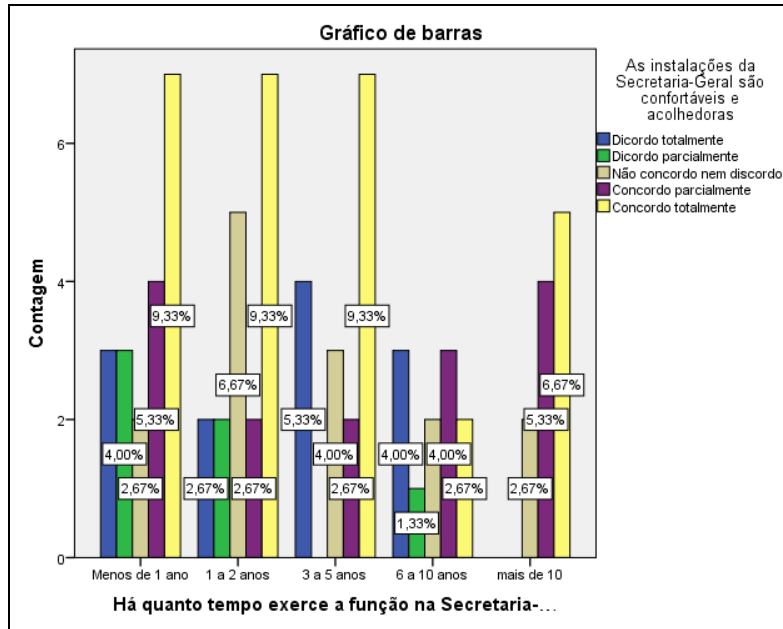


O gráfico abaixo mostra que homens e mulheres concordam totalmente que as instalações da secretaria geral são confortáveis e acolhedoras.



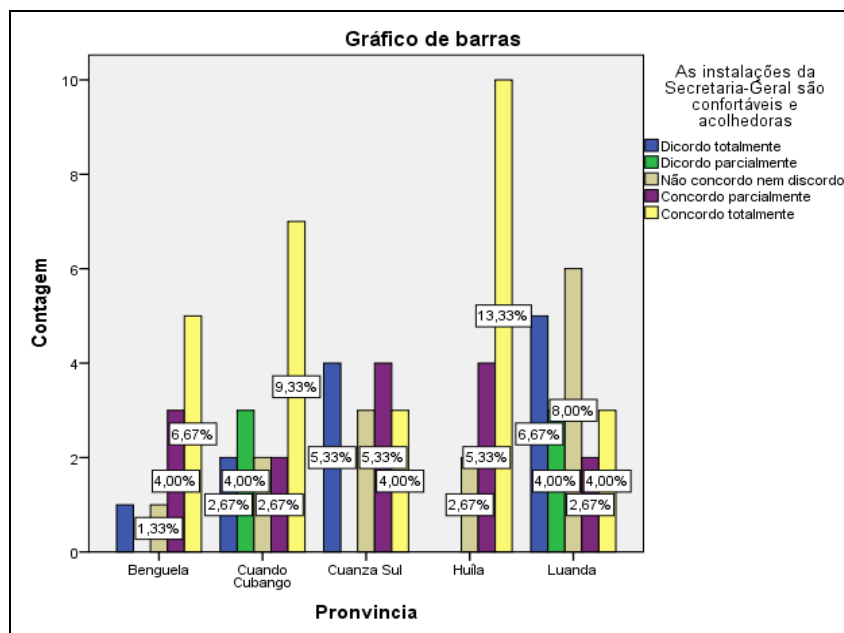
No ponto de vista do tempo de trabalho, vimos que os funcionários que trabalham a menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, e mais de 10 anos concordam totalmente que as instalações são acolhedoras e confortáveis, já os funcionários que trabalham de 6 a 10 anos, concordam parcialmente.

Gráfico 157 – Atitude de Cortesia e Simpatia



A nível das províncias, percebemos que Benguela, Cuando Cubango e Huila concordam totalmente que as instalações são confortáveis e acolhedoras, já Cuanza Sul, concorda parcialmente, e por último Luanda que não concorda nem discorda.

Gráfico 158 – Atitude de Cortesia e Simpatia

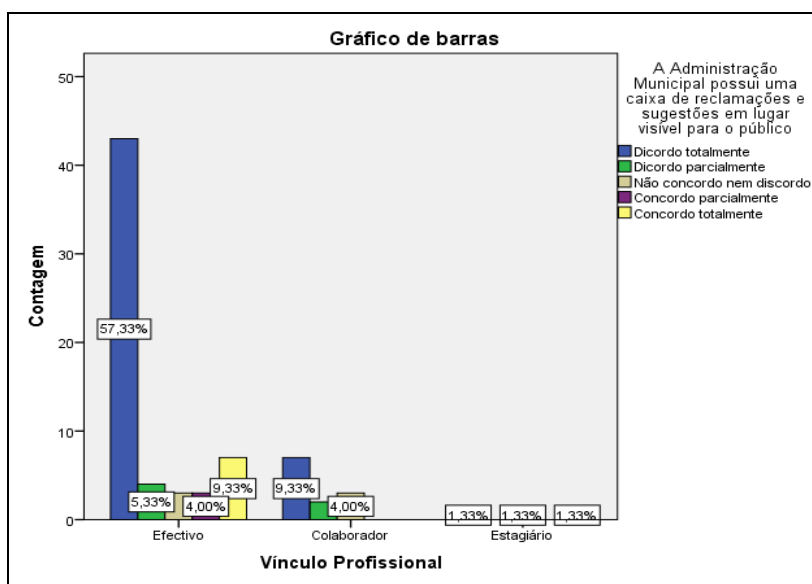


A administração possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível

**para o público?**

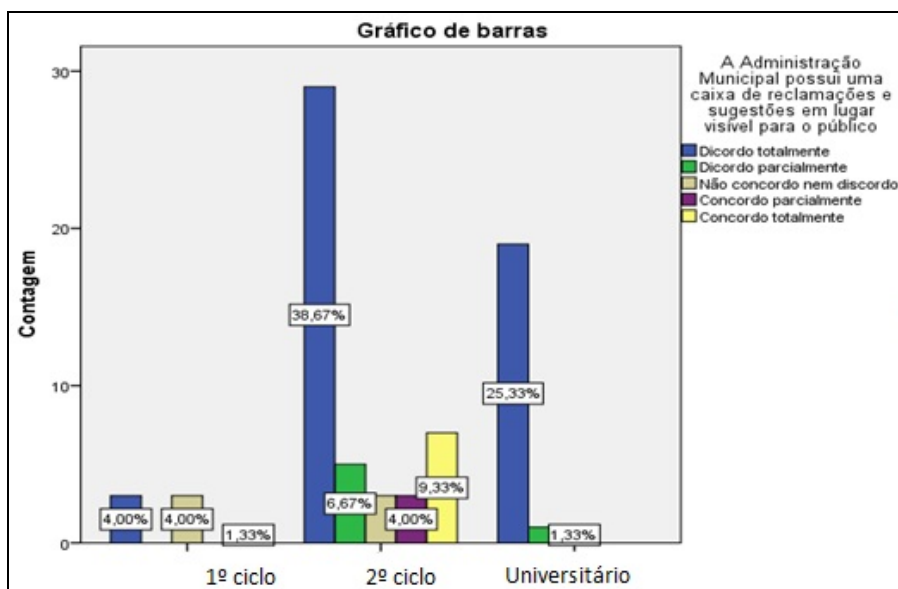
Cruzada a questão com o vínculo profissional, percebe-se que os funcionários efetivos, colaboradores e estagiários discordam totalmente com a afirmação.

**Gráfico 160 – Caixa de Reclamações**



Vista a questão no ponto de vista das habilitações percebemos que funcionários do ensino médio e universitária discordam totalmente que a secretária-geral possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público, já os do 2º ciclo sua maioria está dividida entre dicordo totalmente e não dicordo nem concordo.

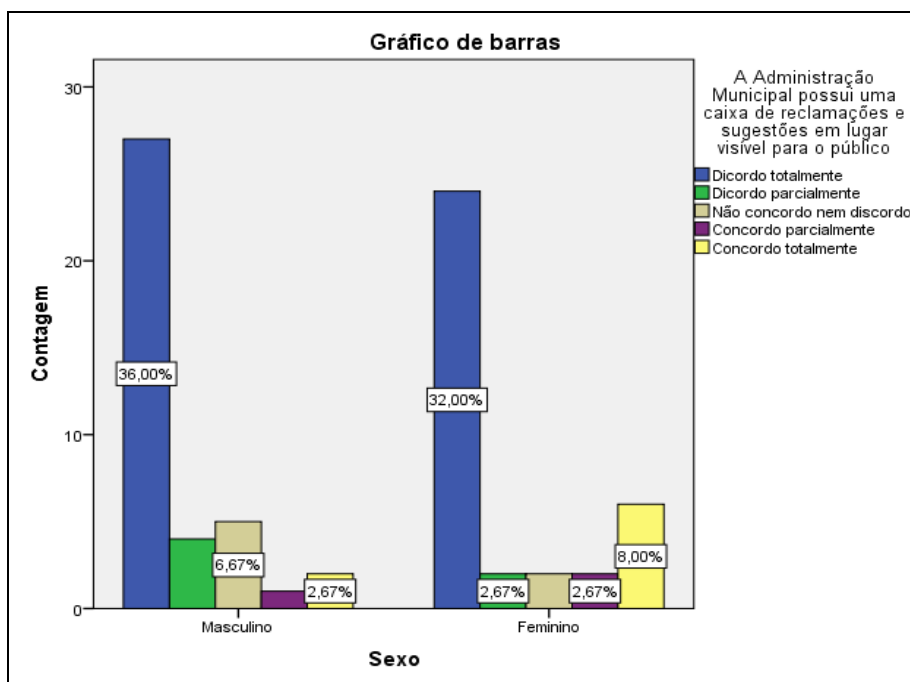
**Gráfico 161 – Caixa de Reclamações**



Na perspectiva do generos homens e mulheres são unanimes em discordar totalmente

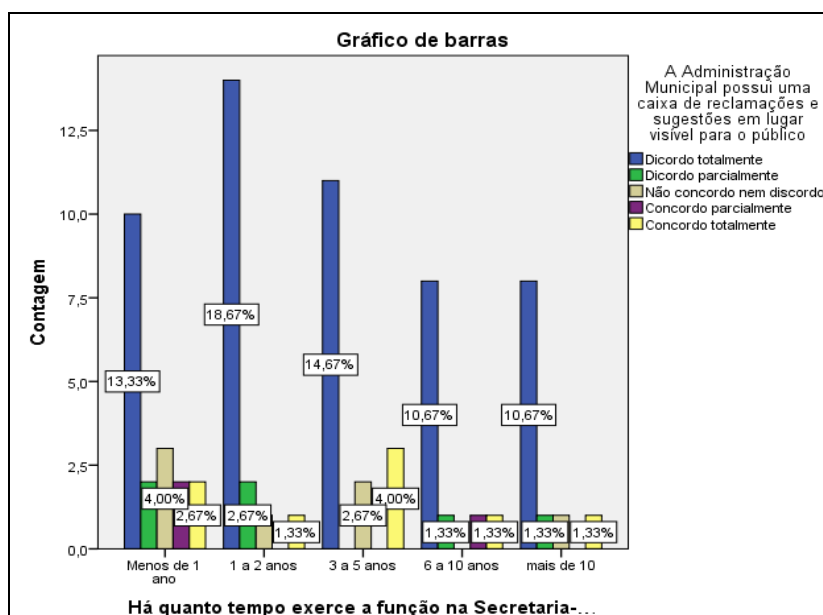
que a secretaria geral possui uma caixa de reclamação e sugestão em lugar visível.

Gráfico 162 – Caixa de Reclamações



Ao ver a questão, com o tempo de trabalho, a leitura do gráfico permiti-nos entender que tantos funcionários que trabalham a menos de 1 ano, como os que funcionam há mais de 10 anos, discordam totalmente que a secretária possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível para o público.

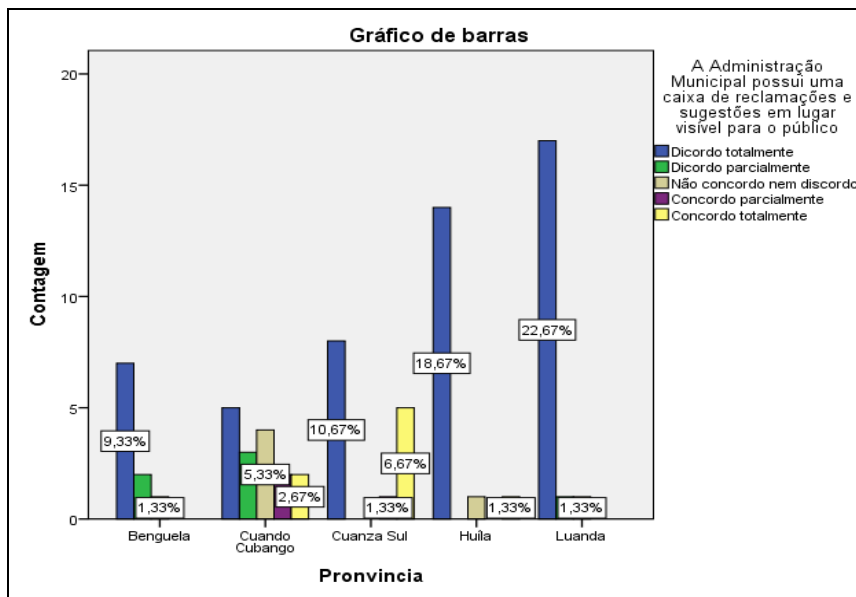
Gráfico 163 – Caixa de Reclamações



Cruzando a questão pelas províncias, obtemos o mesmo resultado, o funcionário de todas províncias visadas, discordam totalmente que a administração possui caixa de

relações e sugestões em lugar visível ao público.

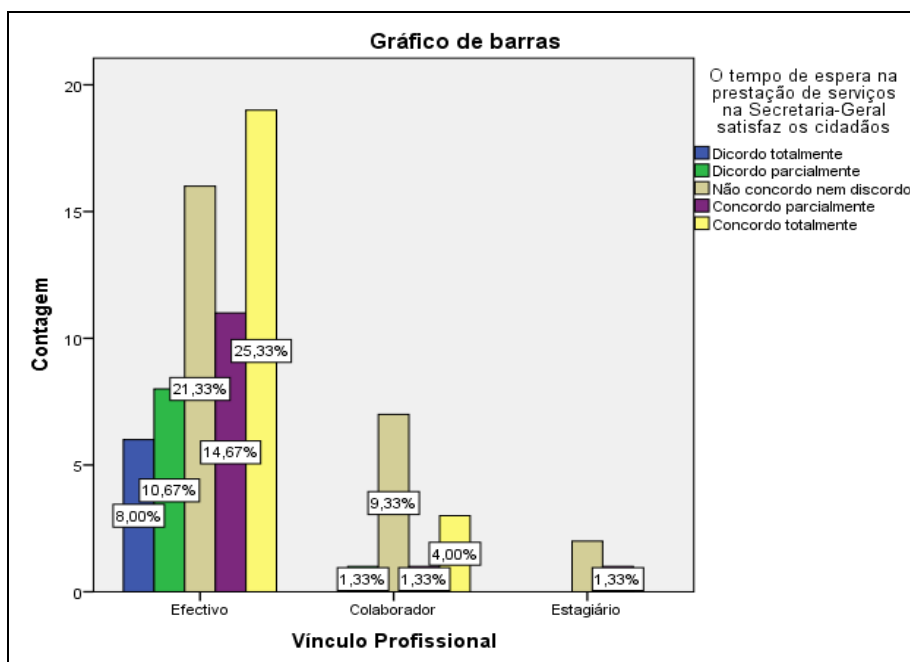
Gráfico 164 – Caixa de Reclamações



### O tempo de espera na prestação de serviço na secretaria satisfaz os cidadãos?

Cruzada a questão com o vínculo profissional, percebemos que os funcionários efetivos concordam totalmente, já os colaboradores e estagiários não concordam nem discordam, que o tempo de espera na prestação do serviço satisfaz os cidadãos.

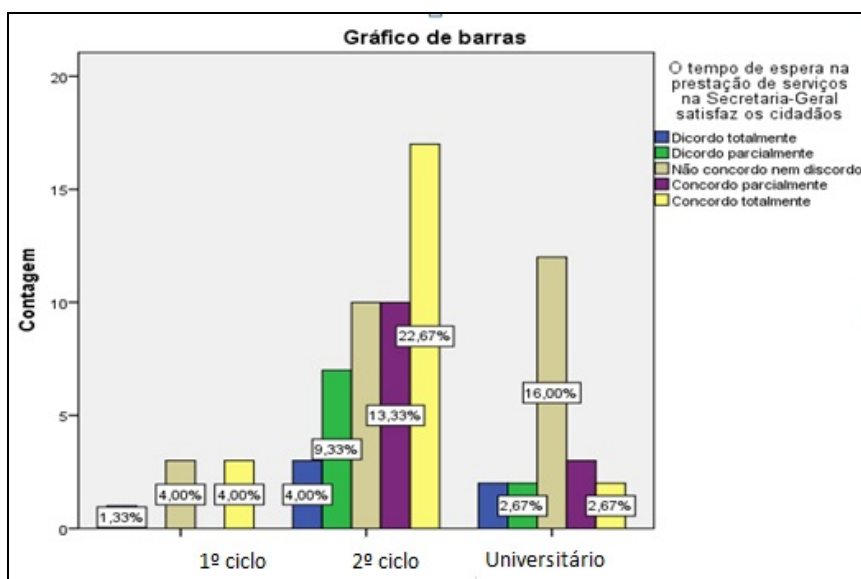
Gráfico 166 – Tempo de Espera



A nível das habilitações literárias, vimos que os funcionários do 1º ciclo, na sua maioria

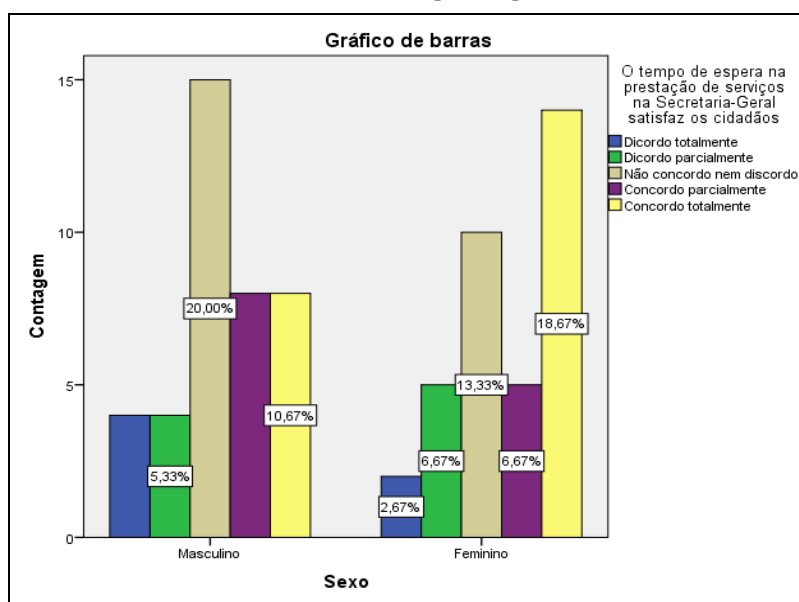
está dividida entre não concordo nem discordo e concordo totalmente, 2º ciclo concorda totalmente, já os universitários sua maioria não concorda nem discorda.

Gráfico 167 – Tempo de Espera



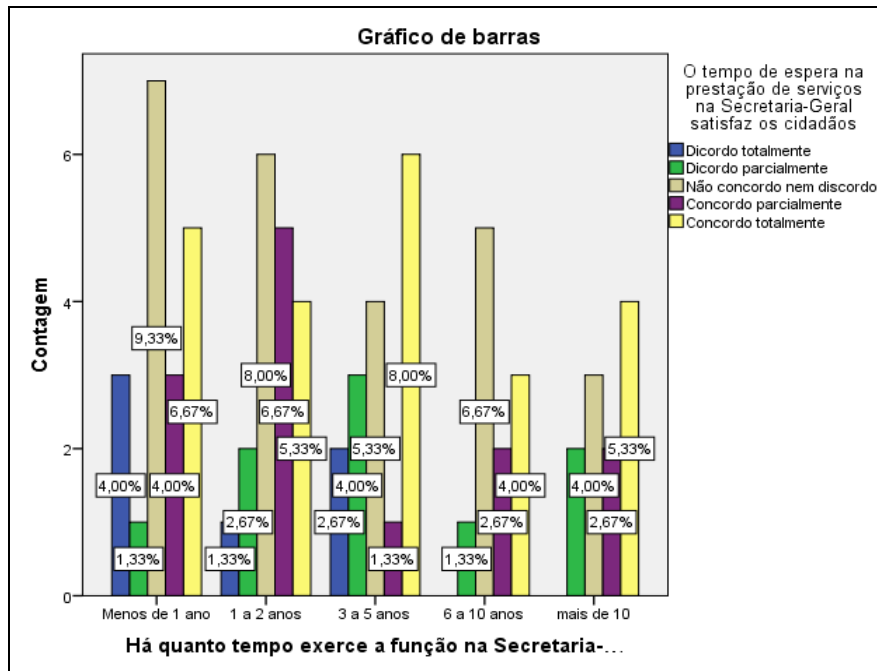
O cruzamento com o gênero mostra que os homens são os mais indiciso com sua maioria a dizer que não concorda nem discorda, já as mulheres são mais precisas em afirmar que concordam totalmente.

Gráfico 168 – Tempo de Espera



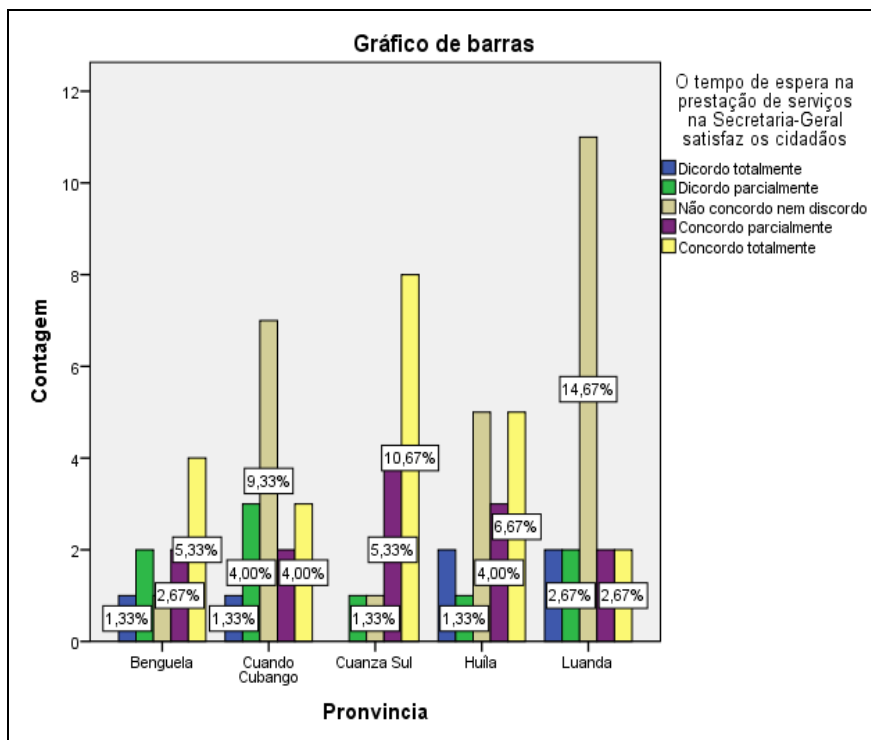
A nível do tempo de trabalho os que trabalha de 3 a 5 anos, e mais de 10 anos, concordam totalmente, já os que funcionam há menos de 1 ano, 1 a 2 anos, e 6 a 10 anos, não concordam nem discordam.

Gráfico 169 – Tempo de Espera



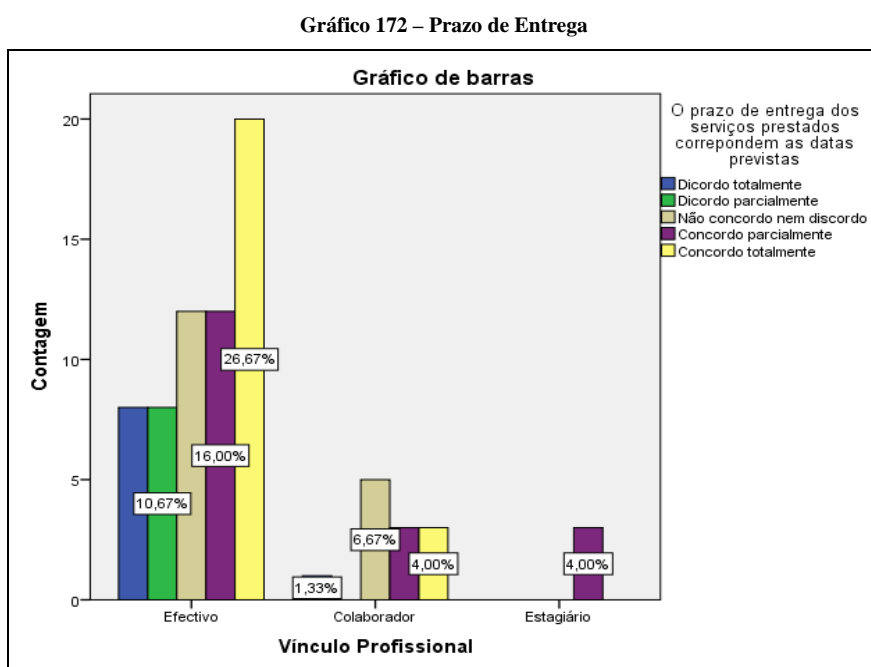
Na perspectiva das províncias notamos que Benguela e Cuanza Sul concordam totalmente, Cuando Cubando e Luanda a maioria dos funcionários não concordo nem discorda, já a Huila sua maioria está dividida entre não concordo nem discordo e concordo totalmente

Gráfico 170 – Tempo de Espera



### O prazo de entrega dos serviços prestados corresponde às datas previstas?

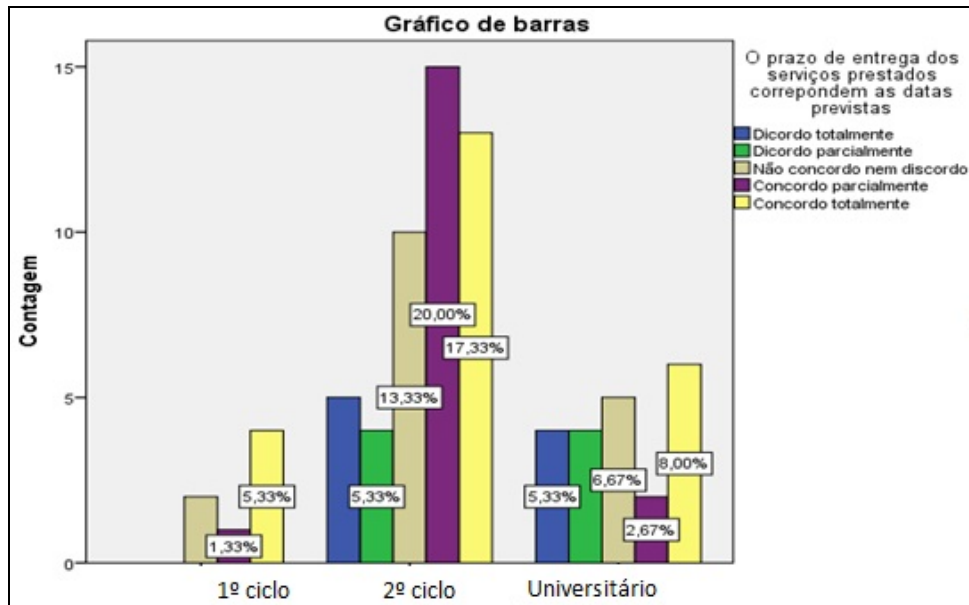
Cruzada a questão, com o vínculo profissional, vimos que os efetivos concordam totalmente, os colaboradores sua maioria diz não concordar nem discordar, os estagiários dizem concordar parcialmente.



Quanto as habilitações literárias, 1º ciclo e universitário concordam totalmente, já a

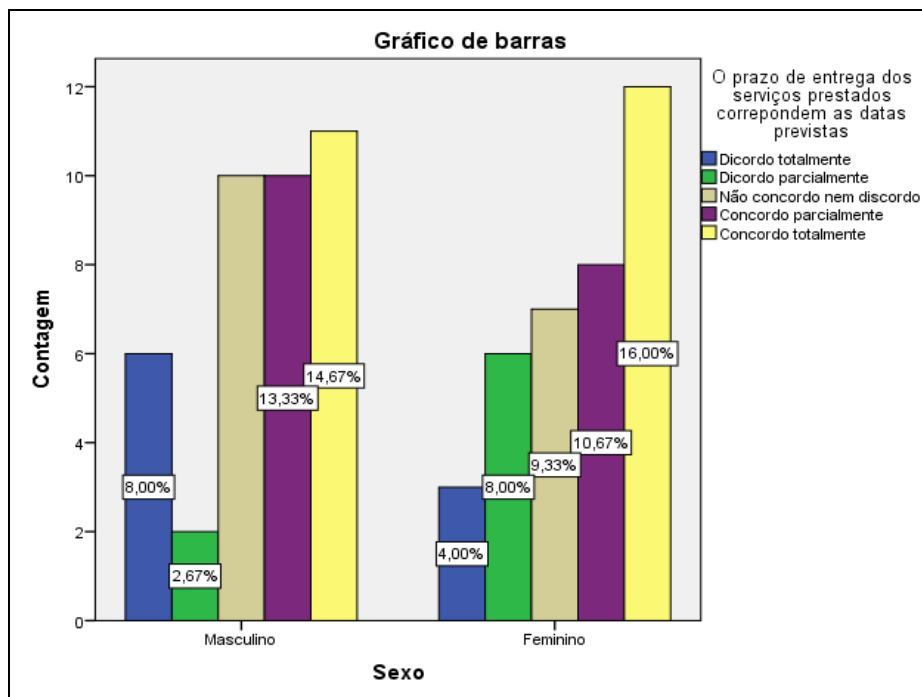
maioria do 2º ciclo, concorda parcialmente que os prazos de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas.

Gráfico 173 – Prazo de Entrega



A nível dos generos, ve-se que homens e mulheres concordam totalmente com questão.

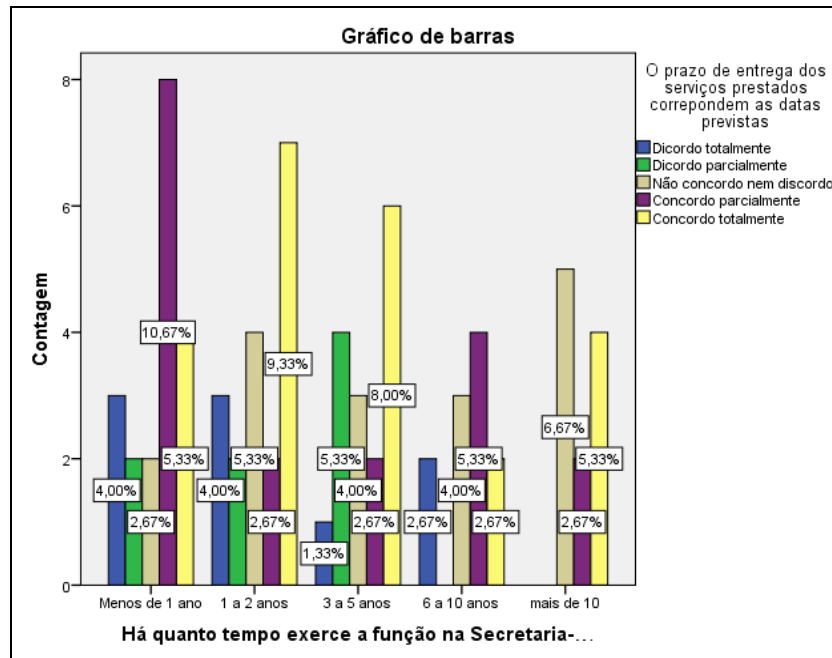
Gráfico 174 – Prazo de Entrega



Quanto ao tempo de trabalho, os funcionários que trabalham de 1 a 2 anos e de 3 a 5

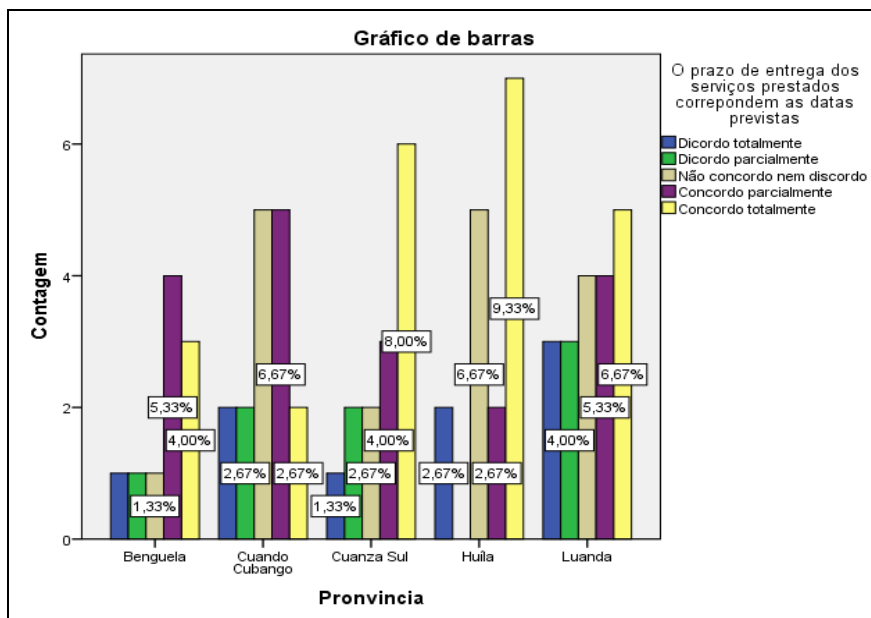
anos, concordam totalmente, já os menos de 1 ano e 6 a 10 anos, concordam parcialmente, e por último os que funcionam a mais de 10 anos, que não concordam nem discordam, que o prazo de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas.

Gráfico 175 – Prazo de Entrega



Cruzada a questão com as províncias, entendemos que Benguela concorda parcialmente, Cuando Cubango a maioria dos funcionários estão divididos entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente, já Cuanza Sul, Huila e Luanda sua maioria concorda totalmente que o prazo de entre dos serviços correspondem as datas previstas.

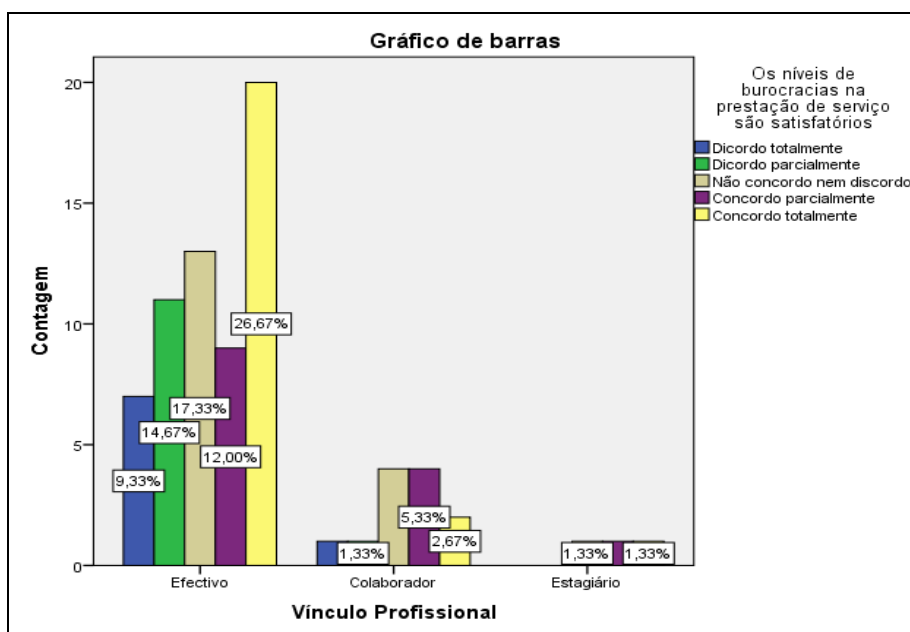
Gráfico 176 – Prazo de Entrega



### O nível de burocracia na prestação dos Serviços é satisfatório?

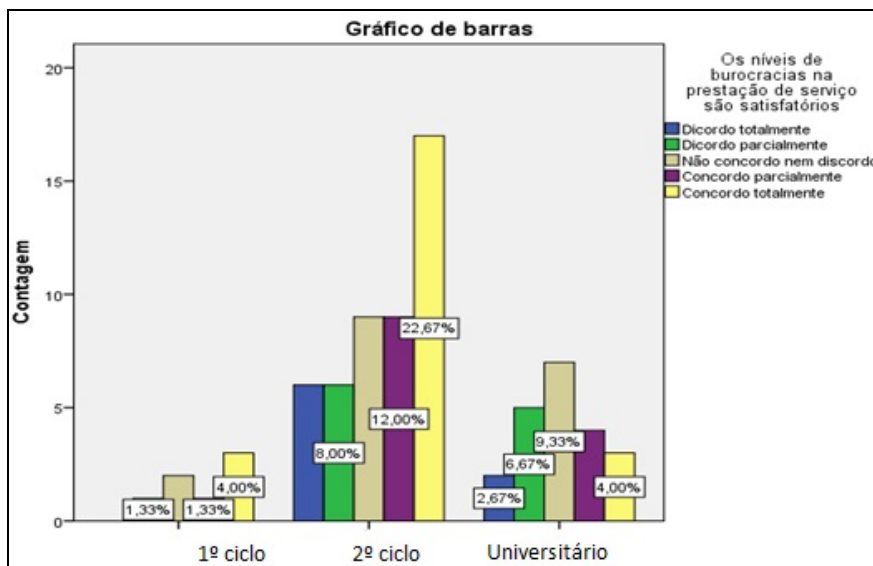
Cruzada a questão com o vínculo profissional, os funcionários efetivos concordam totalmente, já os colaboradores, na sua maioria está dividida entre não concorda nem discorda e concorda parcialmente, já os estagiários concordam parcialmente.

Gráfico 178 – Nível de Burocracia



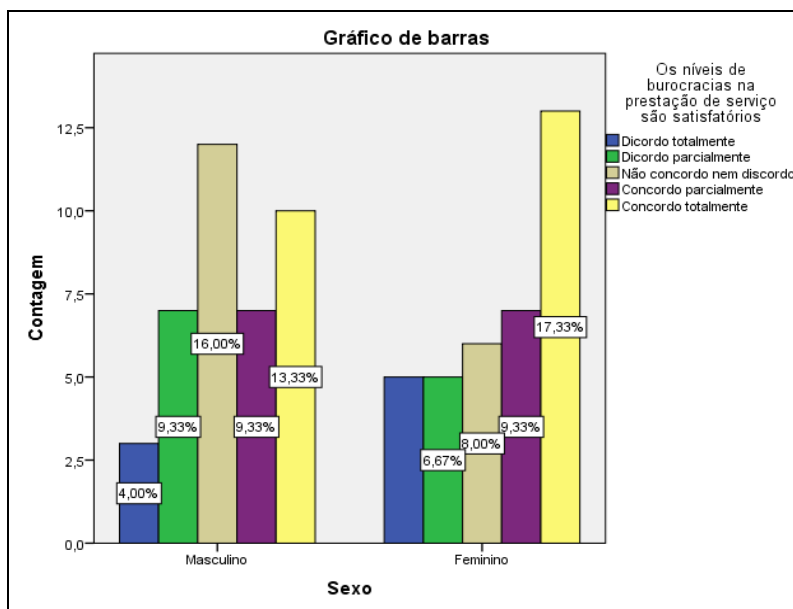
A maioria dos funcionários do 1º e 2º ciclo, concordam totalmente, já os universitários soma maioria não concorda nem discorda, de que os níveis de burocracias na prestação de serviço são satisfatórios

Gráfico 179 – Nível de Burocracia



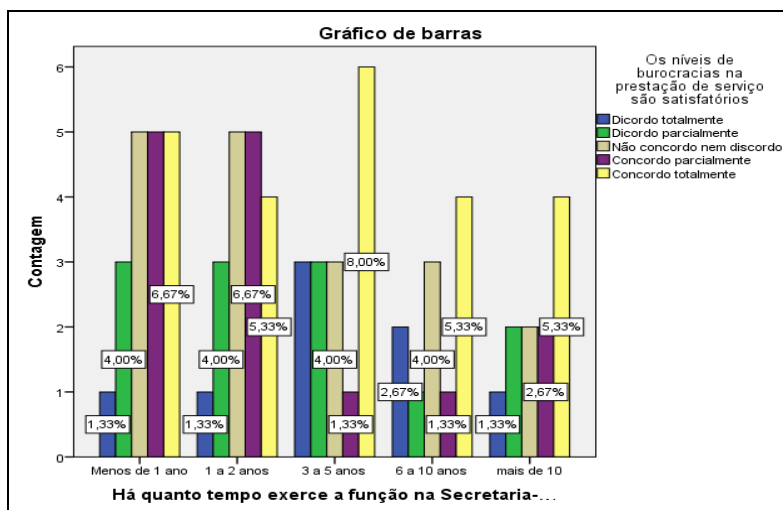
Quando analisamos a questão pelo genero, percebemos que a maioria dos homens não concordam nem discordam, já as mulheres concordam totalmente com a questão

Gráfico 180 – Nível de Burocracia



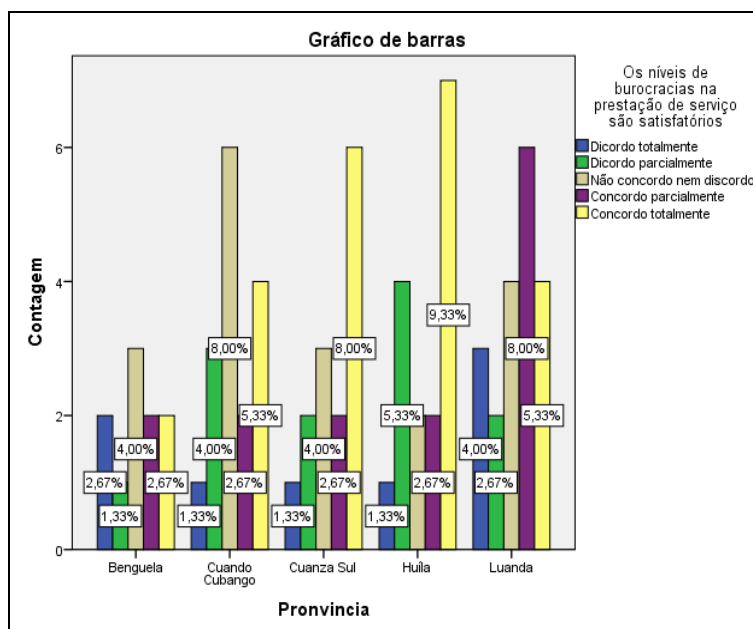
Quanto ao temas de trabalho, os funcionários que trabalham a menos de 1 ano, sua maioria está dividida entre não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente, os de 1 a 2 anos, sua maioria também está dividida entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente, de 3 a 5 anos, 6 a 10 anos e mais de 10 anos, afirmam concordar totalmente de que os níveis de burocracias na prestação de serviços são satisfatórios.

Gráfico 181 – Nível de Burocracia



A nível provincial Benguela e Cuando Cubango sua maioria diz não concordar nem discordar, Cuanza Sul e Huila, concordam totalmente, já Luanda, os funcionários concordam parcialmente de com a questão.

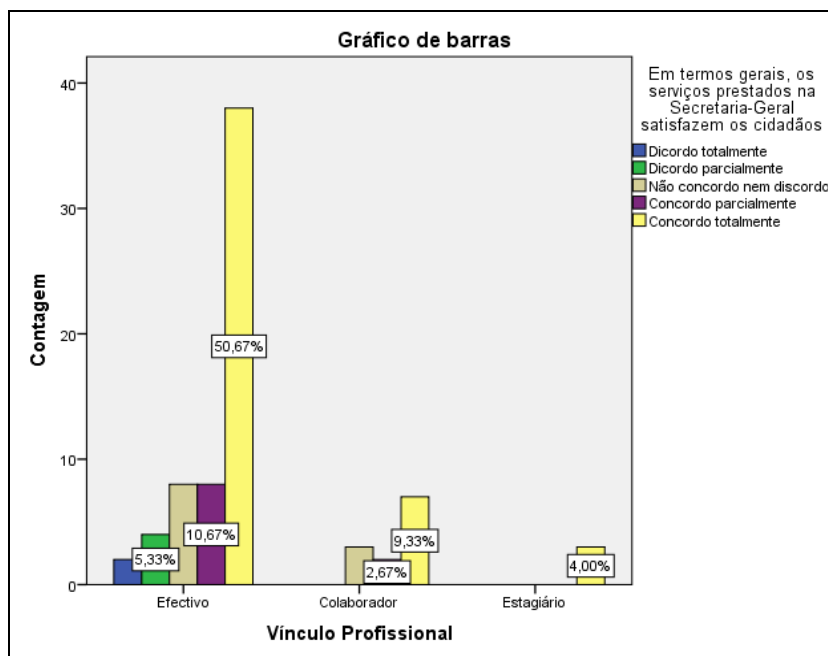
Gráfico 182 – Nível de Burocracia



**Em termos gerais os serviços prestados pela Secretária geral satisfazem os cidadãos?**

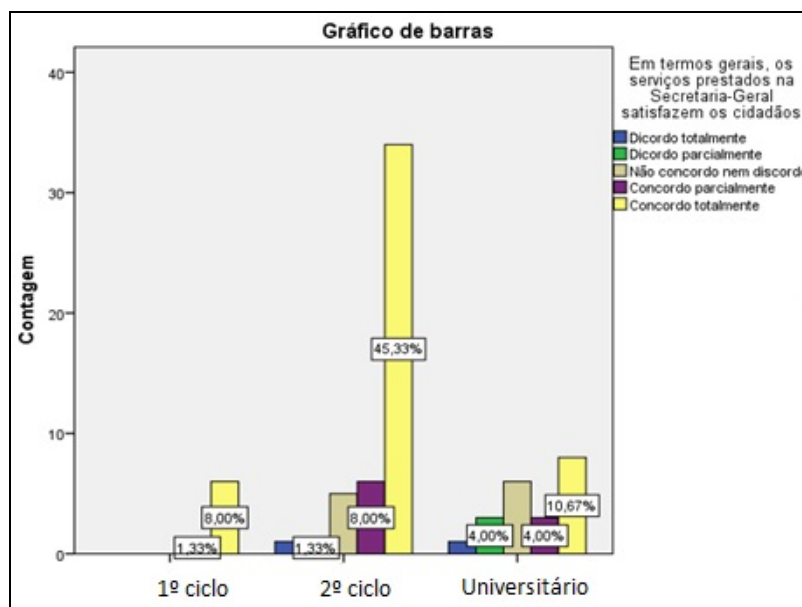
Cruzada a questão com vinculo profissional, notamos que funcionários efetivos, colaboradores e estagiários concordam totalmente, que em termos gerais os serviços, prestados na secretária-geral satisfazemos cidadãos.

Gráfico 184 – Satisfação dos Cidadãos



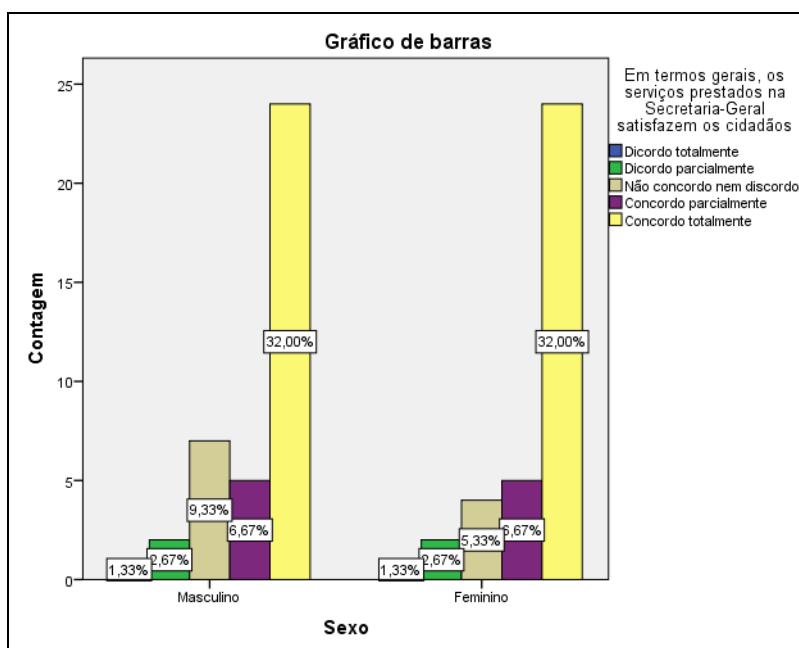
Em termo de habilitações literárias, são unânimes os funcionários em concordar totalmente que os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos

Gráfico 185 – Satisfação dos Cidadãos



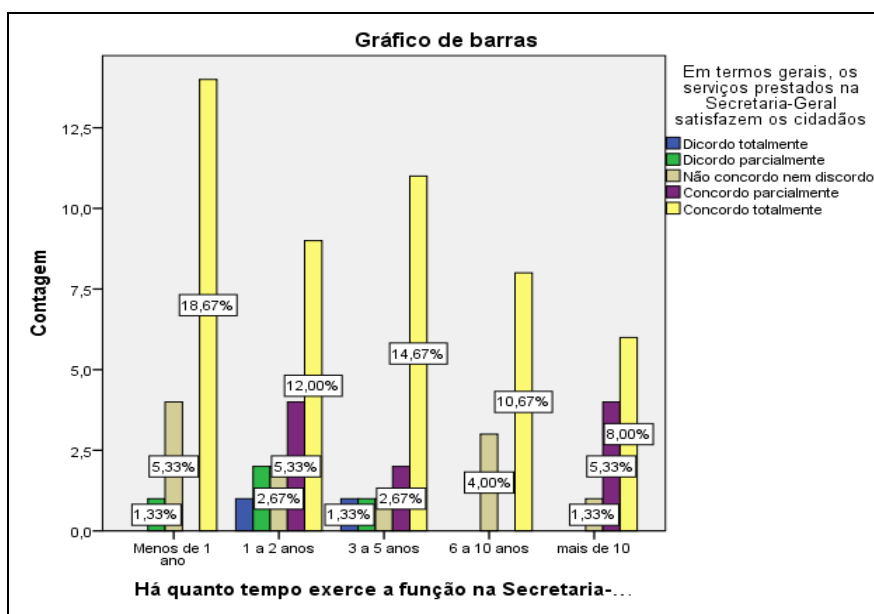
O mesmo quadro se verifica quando cruzamos a questão por genero, funcionarios homens e mulheres, concordam totalmente, que em termos gerais os serviços prestados na secretaria geral satisfazem os cidadãos.

Gráfico 186 – Satisfação dos Cidadãos



Quanto ao tempo de trabalho, também notamos um alinhamento nas respostas, ou seja funcionários que trabalham há menos de 1 ano, ate aos que funcionam há mais de 10 anos, concordam totalmente que os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos.

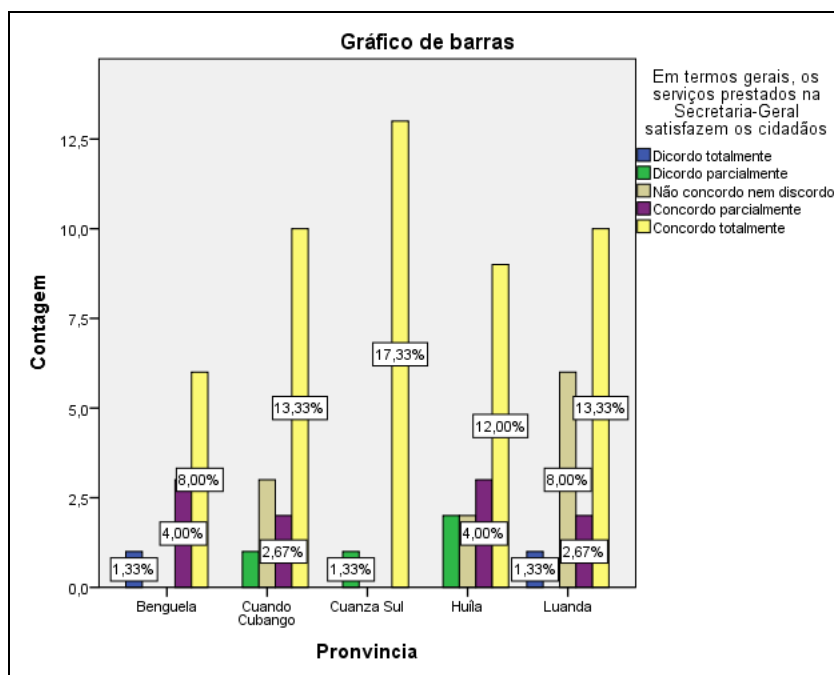
Gráfico 187 – Satisfação dos Cidadãos



O angulo provincial, passa a mesma leitura, funcionários das províncias visadas

concordam totalmente que os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos.

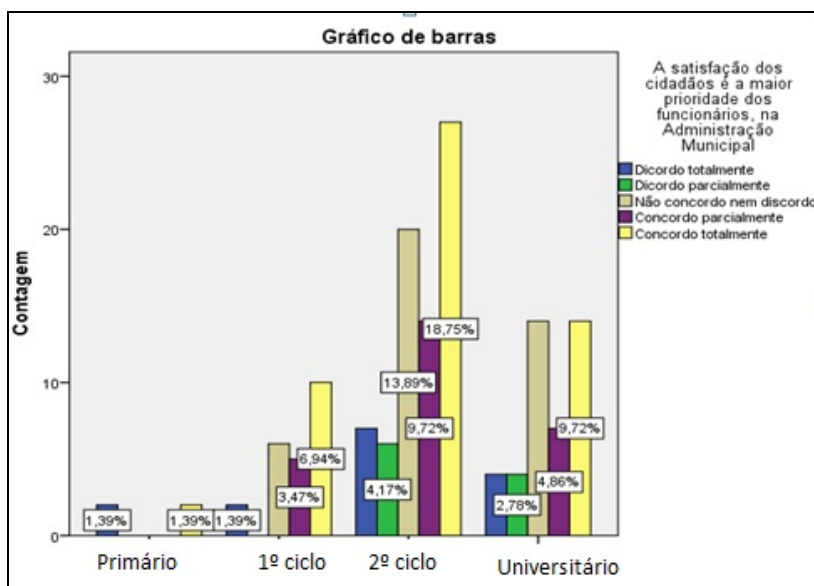
Gráfico 188 – Satisfação dos Cidadãos



### ANEXO V - Perceção dos Municípes – Cruzamento de Variáveis

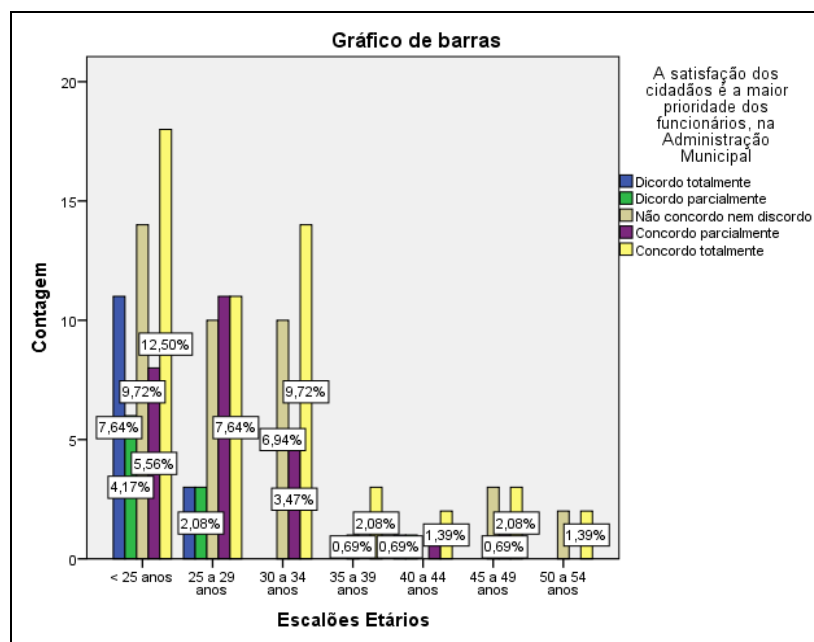
Na análise dos gráficos verifica-se que os municípes do ensino primário, na sua maioria estão divididos entre discordo totalmente e concordo totalmente. Já os Municípes do 1º e 2º ciclo, na sua maioria concorda totalmente, e por último o grupo dos universitários que também estão divididos nas suas opiniões, uma parte se mostra neutra, não concorda nem discorda, a outra mais otimista concorda totalmente sobre a satisfação dos cidadãos ser a prioridade dos funcionários.

Gráfico 194 – Satisfação dos Cidadãos



Quanto ao escalão etário, a maioria dos munícipes, abaixo dos 45 anos, todos concordam totalmente, já os de 45 a 54 anos, sua maioria esta dividida entre não concordo nem discordo e concordo totalmente que a satisfação dos cidadãos é a maior prioridade dos funcionários na administração.

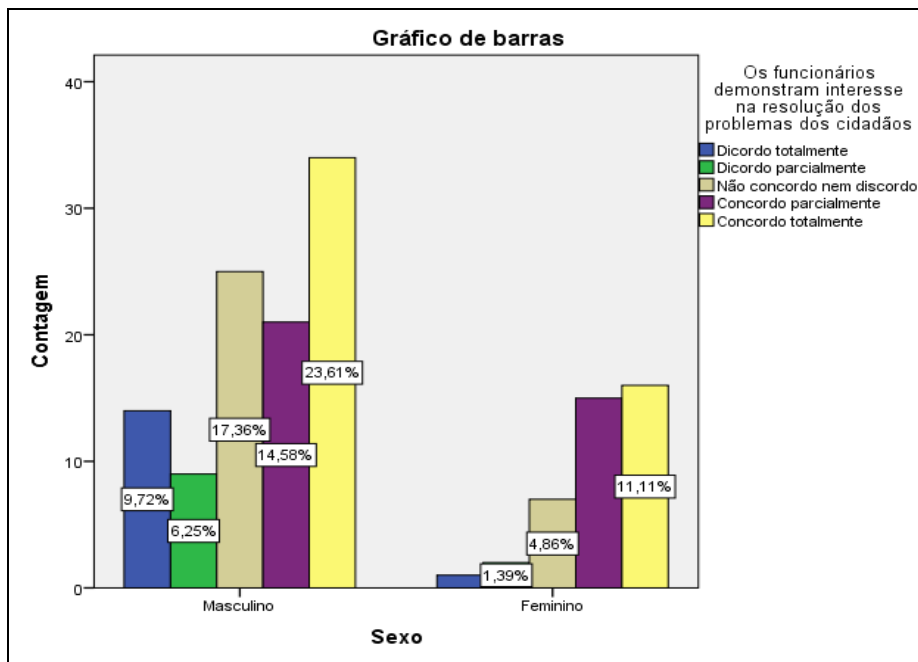
Gráfico 195 – Satisfação dos Cidadãos



A tabulação dos munícipes pelo género mostra que tanto homens como mulheres concordam totalmente que os funcionários mostram interesses na resolução dos

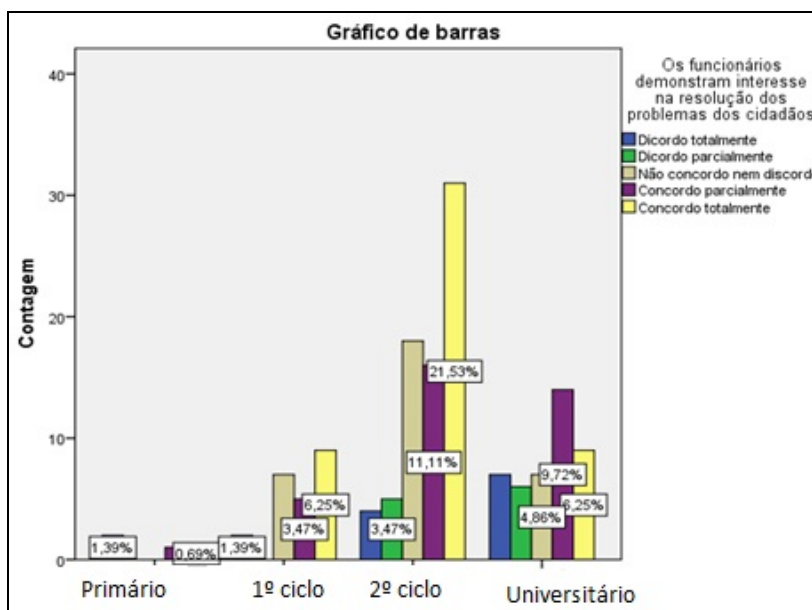
problemas dos cidadãos.

Gráfico 196 – Interesse pelos cidadãos



Os munícipes do ensino primário e universitários concordam parcialmente, já os do 1º e 2º ciclo, concordam totalmente, que os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos cidadãos.

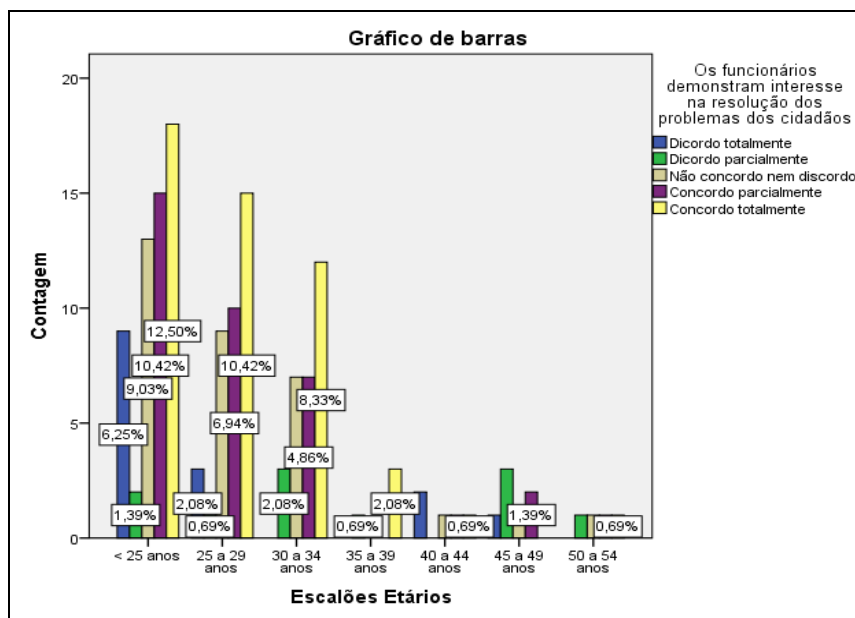
Gráfico 197 – Interesse pelos cidadãos



Analisada a questão pelo escalão etário, vimos que munícipes abaixo dos 40 anos,

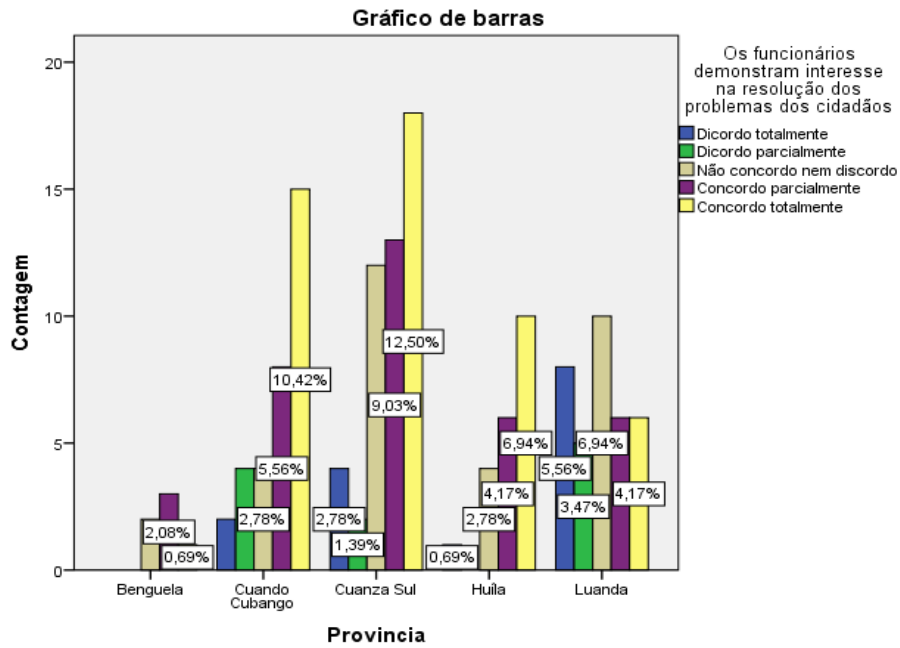
concordam totalmente, os de 40 a 44 anos, sua maioria discorda totalmente, já os acima de 45 anos, discordam parcialmente, que os funcionários demonstram sempre interesse na resolução dos problemas dos cidadãos. Há aqui uma tendência de maior discordância com o aumentar da idade.

Gráfico 198 – Interesse pelos cidadãos



Cruzando a questão com as províncias, os municípios da província de Benguela concordam parcialmente, Cuando Cubango, Cuanza, e Huila, concordam totalmente, Luanda sua maioria não concorda nem discorda que, os funcionários demonstram interesse na resolução dos problemas dos municípios.

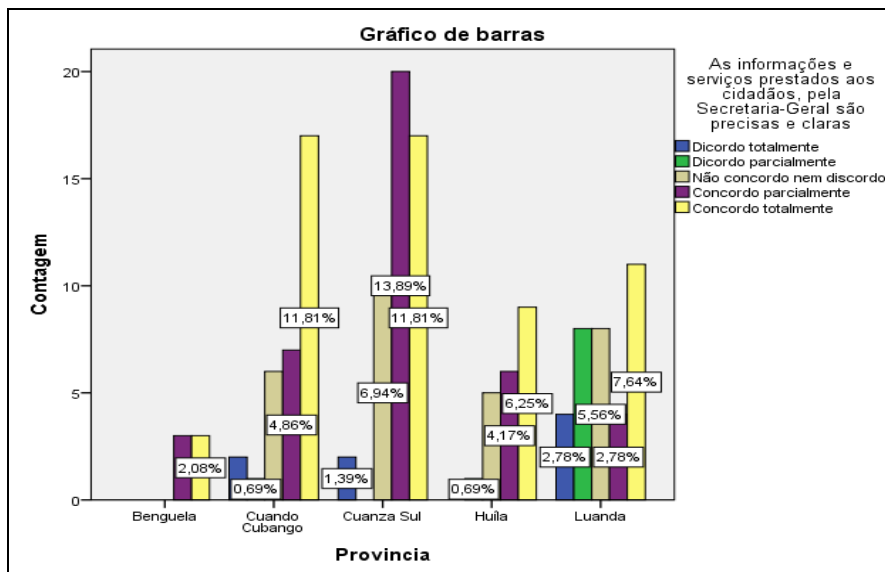
Gráfico 198 – Interesse pelos cidadãos



**As informações e serviços prestados aos cidadãos na Secretária-geral são precisas e claras?**

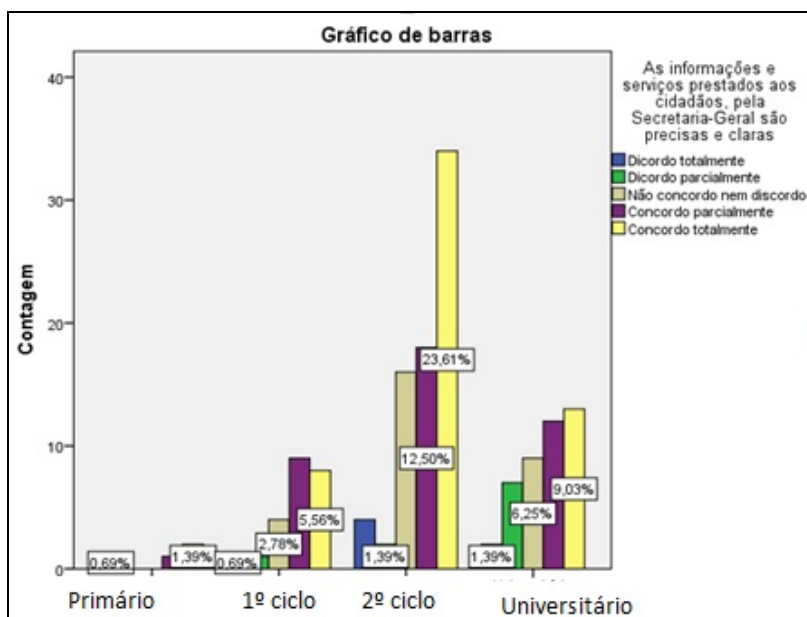
Municípios da província de Cuando Cubango, Huila e Luanda, concordam totalmente, Benguela e Cuanza Sul a maioria dos municípios concordam parcialmente, que as informações prestadas são Secretária-geral são precisas e claras.

Gráfico 200 – Informações e Serviços prestados



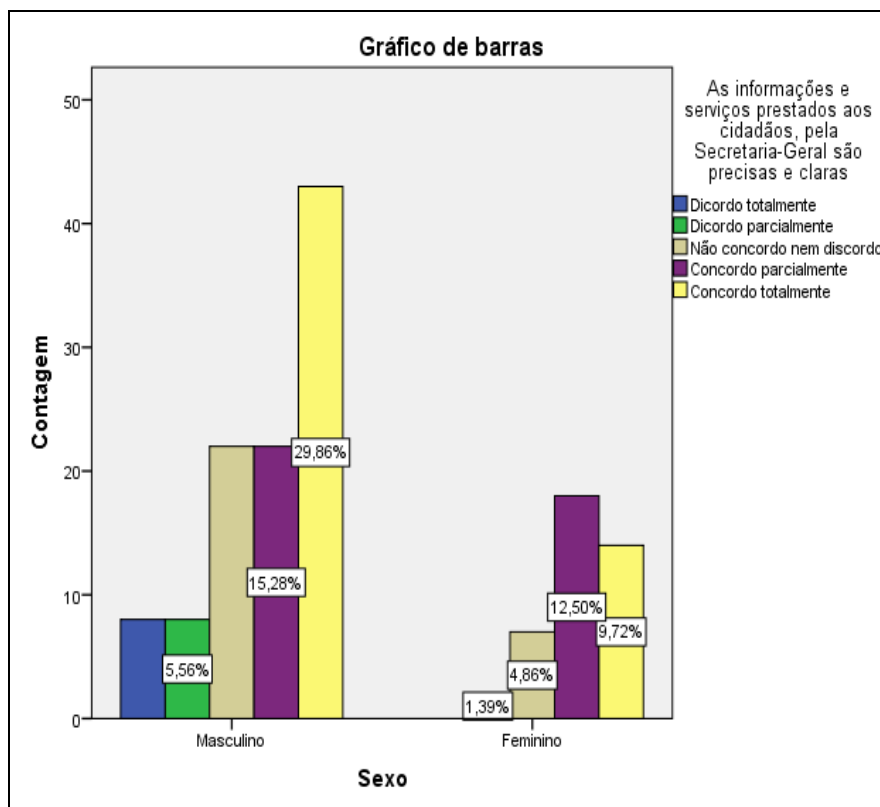
Os cidadãos dos ensinos primários e 1º ciclo concordam parcialmente, já os do 2º ciclo e os universitários concordam totalmente, com a questão.

Gráfico 201 – Informações e Serviços prestados



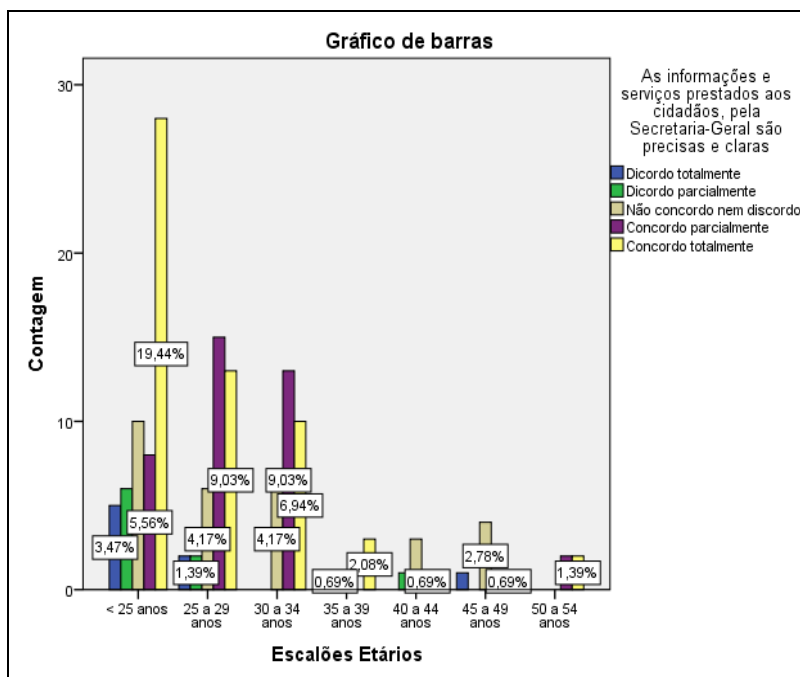
O gráfico abaixo mostra que em termos de satisfação os homens estão mais satisfeitos que as mulheres, ao concordar totalmente, diferente das mulheres que concordam parcialmente, que as informações prestadas na secretaria são precisas e claras.

Gráfico 202 - Informações e Serviços prestados



Quanto ao escalão etário, cidadãos com menos de 25 anos e o grupo de 35 a 39 anos, estão mais satisfeito, ao concordarem totalmente, já os grupos de 25 a 34 anos e 30 a 34 anos, sua maioria concordam parcialmente, os grupos de 40 a 44 anos e 45 a 49 anos, sua maioria está neutra, ou seja não concordam nem discordam, os de 50 a 54 anos, sua maioria está dividida entre concordo parcialmente e concordo totalmente, que as informações e serviços prestados nas secretárias-gerais são precisas e claras.

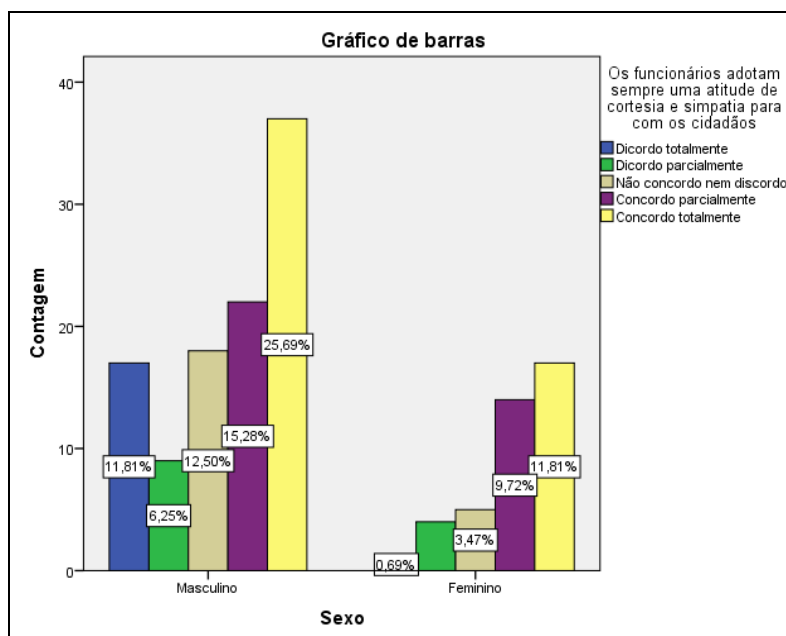
Gráfico 203 - Informações e Serviços prestados



Os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos?

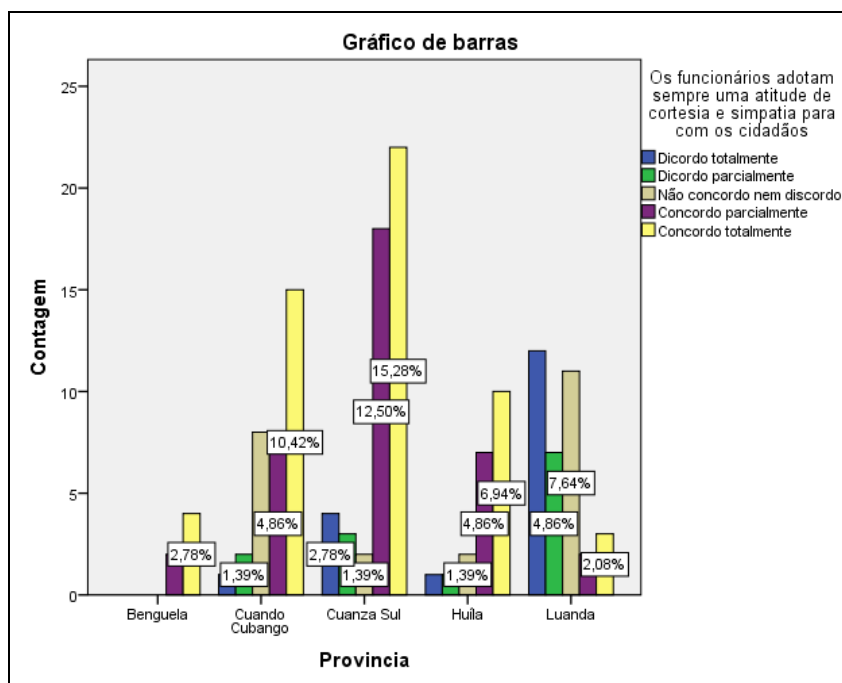
Cruzada a questão pelo gênero, percebemos, que munícipes, homens e mulheres, concorram totalmente, que os funcionários adotam uma atitude de cortesia e simpatia no atendimento.

Gráfico 205 – Atitude cortesia e simpatia



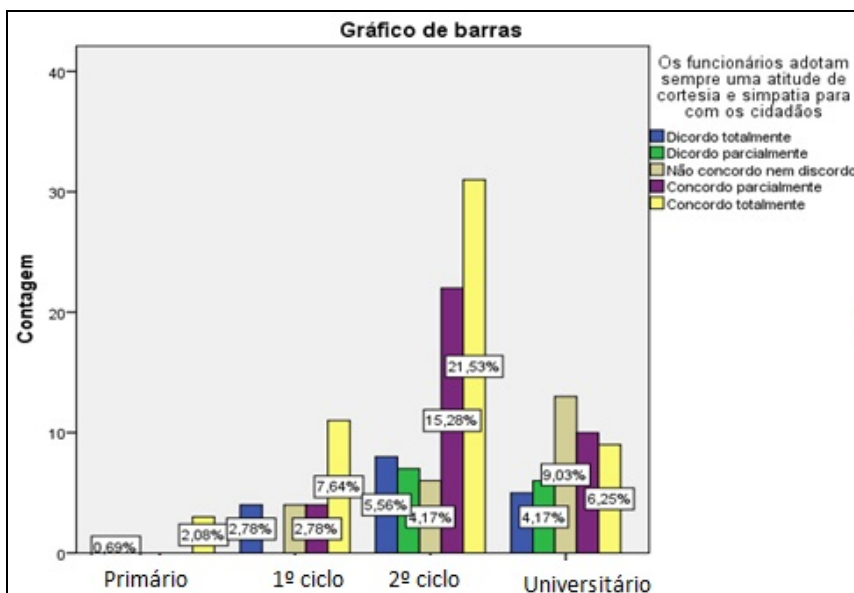
Os cidadãos das províncias de Benguela, Cuando Cubango, Cuanza Sul e Huila, concordam totalmente, que os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos, já a província de Luanda, os munícipes se encontram neutros, não concordam nem discordam, como se verifica no gráfico abaixo descrito.

Gráfico 206 – Atitude cortesia e simpatia



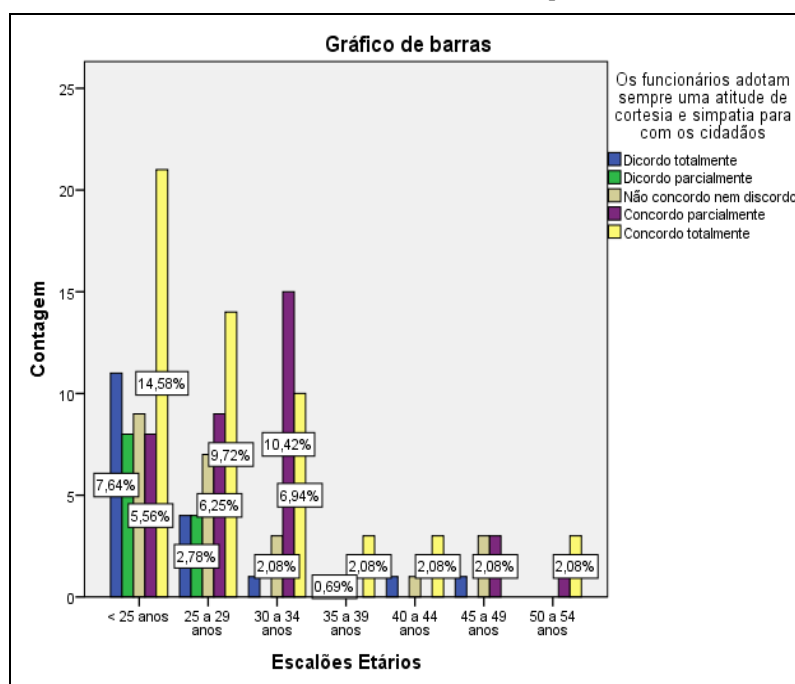
Quanto às habilitações literárias consta-se que, os munícipes do ensino primário, 1º ciclo e 2º ciclo concordam totalmente com a questão, já os universitários encontram-se neutros, não concordam nem discordam.

Gráfico 207 – Atitude cortesia e simpatia



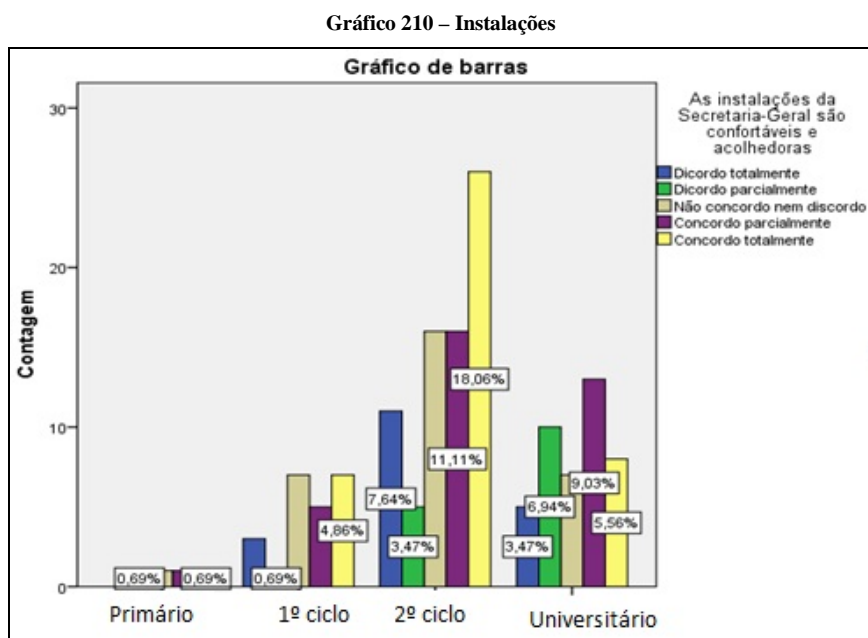
O escalão etário, mostra que os grupos de menos de 25 anos, 25 a 34 anos, 35 a 39 anos, 40 a 44 anos, e 50 a 54 anos, sua maioria concorda totalmente, já os de 30 a 34 anos, concordam parcialmente, os de 45 a 49 anos, sua maioria estão divididos, entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente que os funcionários adotam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os cidadãos.

Gráfico 208 – Atitude cortesia e simpatia



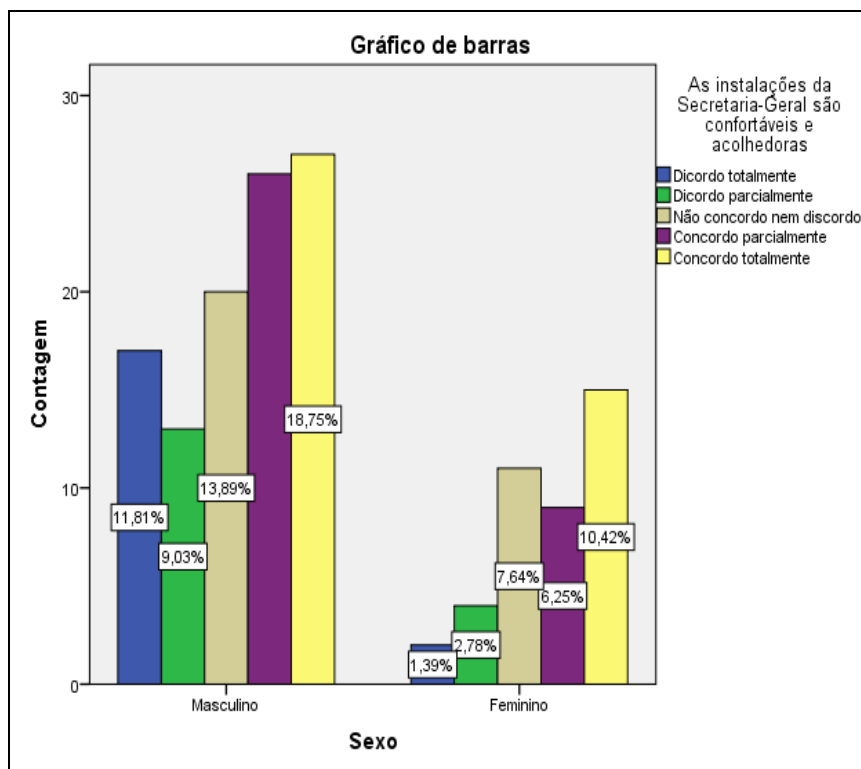
## As instalações são confortáveis e acolhedoras?

Ao responder esta questão, a maioria dos estudantes do ensino primários e universitários concordam parcialmente, os do 1º ciclo que sua maioria estão divididos entre, não concordo nem discordo e concordo totalmente, diferente dos munícipes, do 2º ciclo que sua maioria concorda totalmente, que as instalações da secretária geral são confortáveis e acolhedoras.



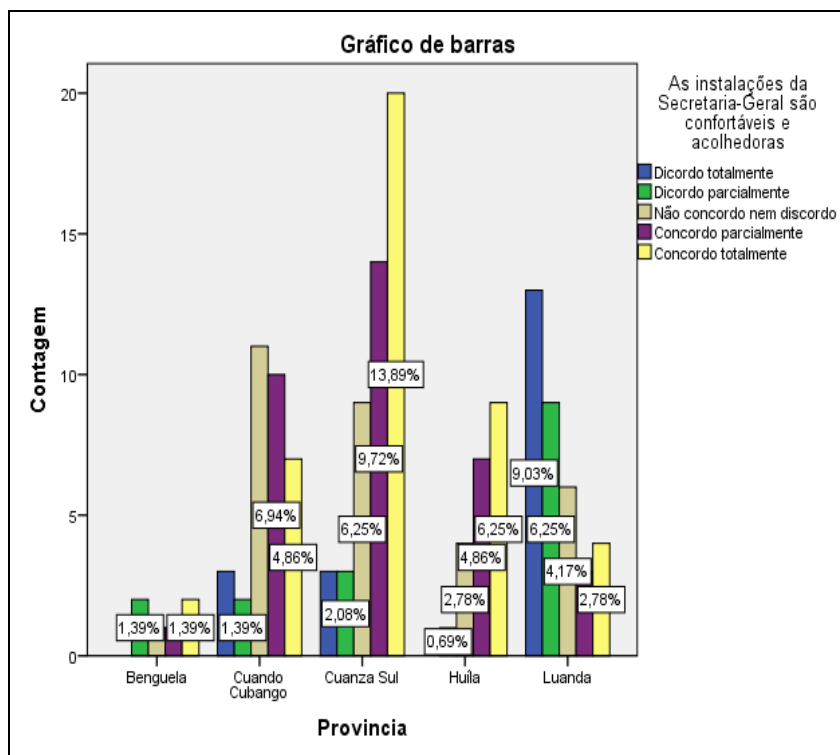
O cruzamento por género mostra que cidadãos, homens e mulheres concordam totalmente com a questão que as instalações são confortáveis e acolhedoras.

Gráfico 211 – Instalações



A nível provincial, Benguela sua maioria esta divida entre discordo parcialmente e concordo totalmente, Cuando Cubango, sua maioria está neutra, não concorda nem discorda, já Cuanza e Huila a maioria dos munícipes concordam totalmente com a questão, Luanda porém, sua maioria discorda totalmente que as instalações são confortáveis e acolhedoras.

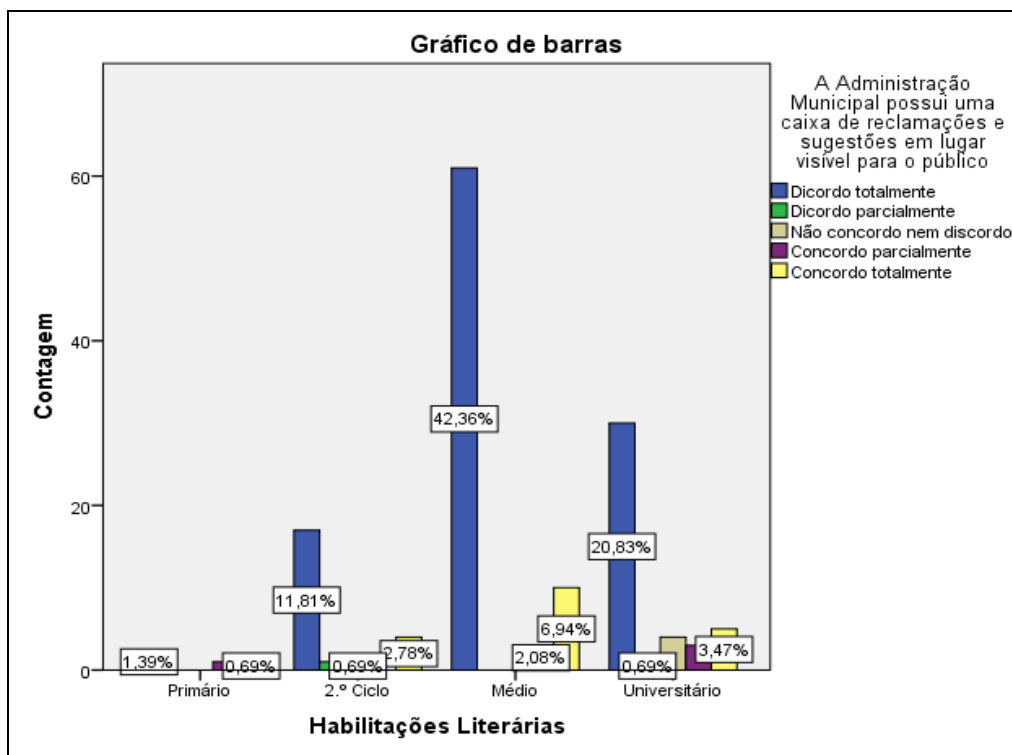
Gráfico 212 – Instalações



**A administração Municipal Possui, uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível ao público?**

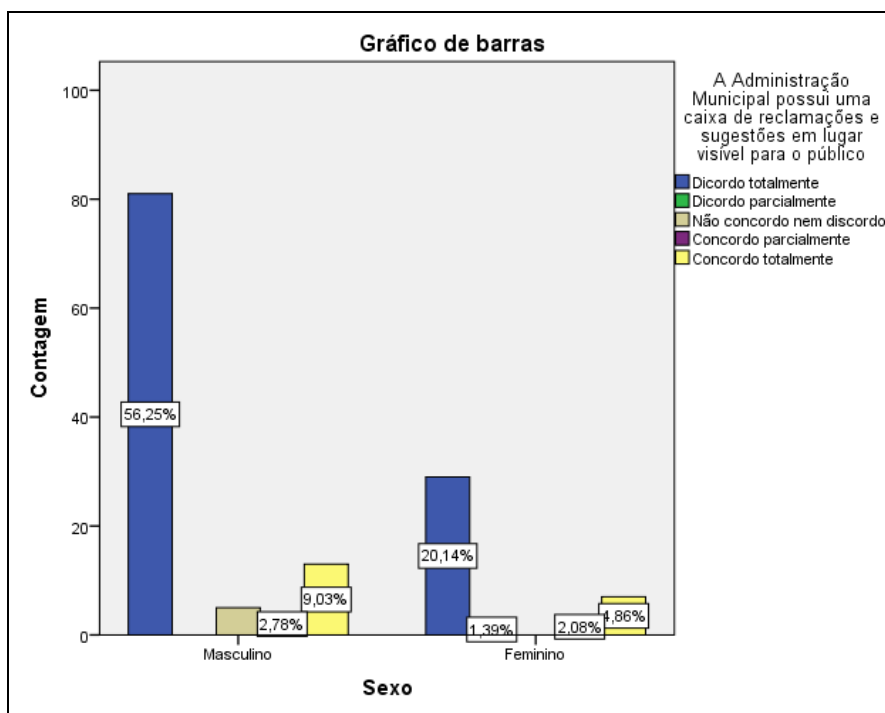
Munícipe do ensino primeiro concorda parcialmente, já os do 2º ciclo, ensino médio e universitário discordam totalmente que a administração possui em lugar visível, uma caixa de sugestões e reclamações.

Gráfico 214 – Caixa de Reclamações



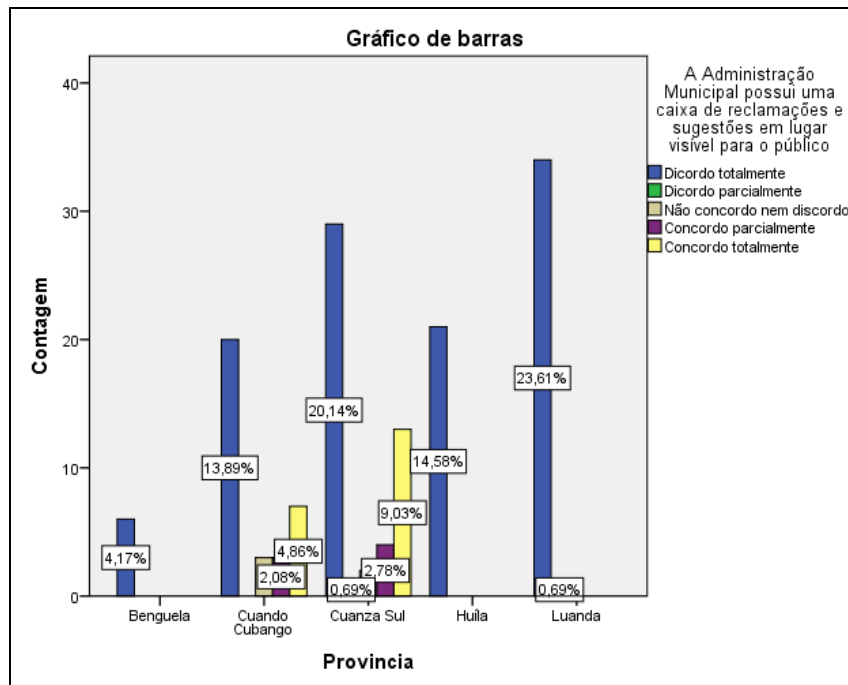
Municípios do gênero masculino e feminino, são unânimes em discordam totalmente que a administração possui em lugar visível ao público, uma caixa de reclamações e sugestões.

Gráfico 215 – Caixa de Reclamações



A maioria dos municípios das províncias de Benguela, Cuando Cubango, Cuanza Sul, Huila e Luanda, discordam totalmente que administração possui uma caixa de reclamações e sugestões em lugar visível, para o público. (na província do Cuando Cubango a secretaria geral de Menongue possui, o mesmo se verifica no Cuanza Sul, administração do Sumbe, razão da existência de alguns indicadores amarelos, ou seja a concordar totalmente).

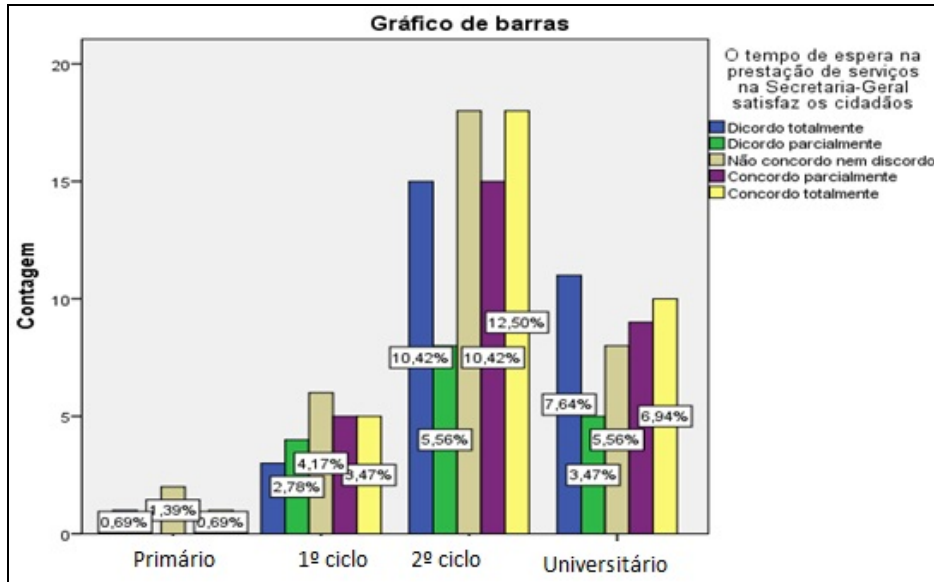
Gráfico 216 – Caixa de Reclamações



### O tempo de espera na prestação dos serviços satisfaz os cidadãos?

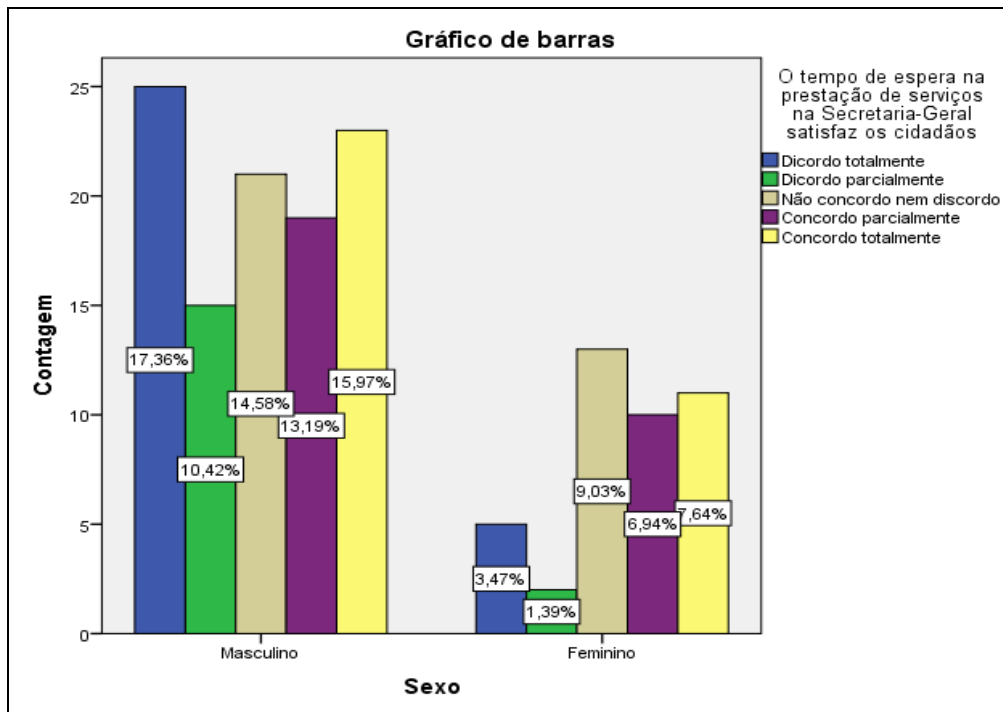
Analisada a questão pelas habilitações literárias, a maioria dos cidadãos estudantes do ensino primário e 1º ciclo não concordam nem discordam. Já o cidadão do 2º ciclo, na sua maioria está dividida, entre o não concordo nem discordo e concordo totalmente, diferente dos universitários que sua maioria diz concordar totalmente.

Gráfico 218 – Tempo de Espera



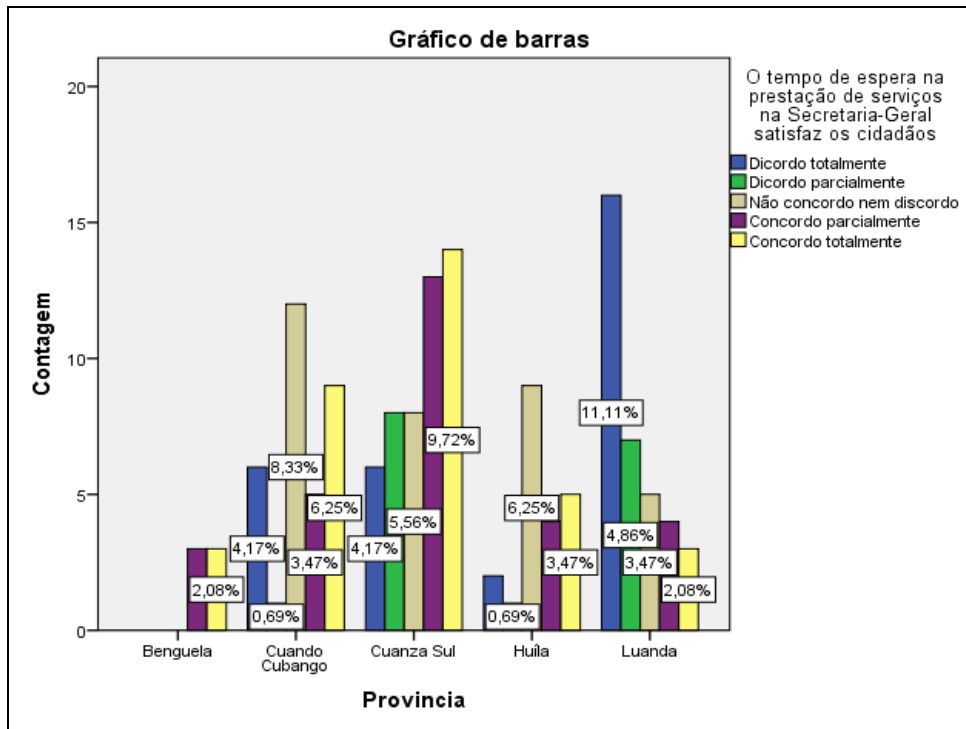
Quanto ao género, a maioria dos homens discordam totalmente, já as mulheres sua maioria está neutra, não concorda nem discorda.

Gráfico 219 – Caixa de Reclamações



O angulo provincial mostra que os cidadãos de Benguela sua maioria concorda parcialmente e totalmente, Quando Cubango e Huila a maioria dos munícipes não concordam nem discordam, todavia em Luanda a maioria dos munícipes discordam totalmente que o tempo de espera na prestação dos serviços satisfaz os cidadãos.

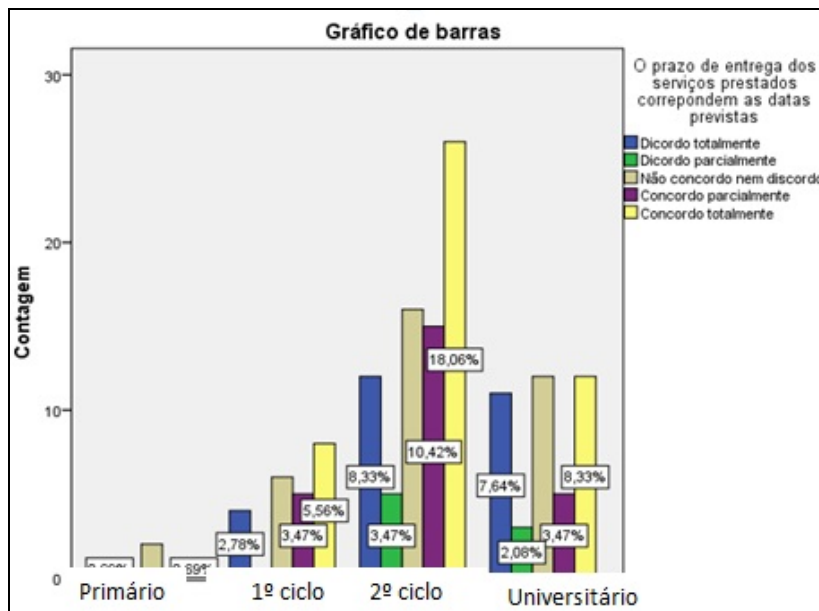
Gráfico 220 – Caixa de Reclamações



**Os prazos de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas?**

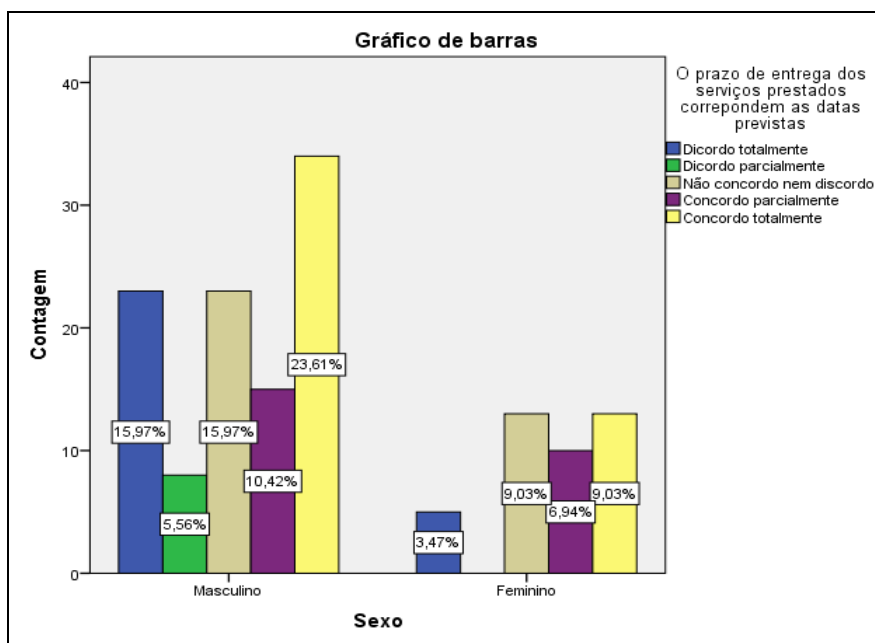
Os municípios do ensino primário não concordam nem discordam, já os municípios do 1º e 2º ciclo, concordo totalmente, e os municípios universitários, sua maioria está dividida entre não concordo nem discordo e concordam totalmente.

Gráfico 222 – Prazo de Entrega



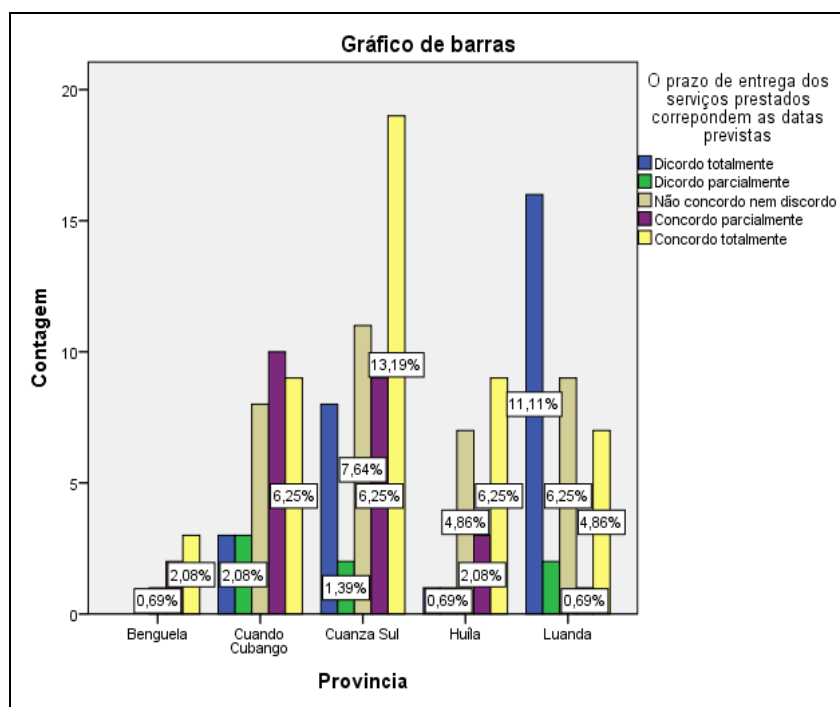
O cruzamento por género mostra que a maioria dos homens concordam totalmente, já as mulheres sua maioria estão divididos entre não concordo nem discordo e concordo totalmente que o tempo de entrega dos serviços prestados correspondem as datas previstas.

Gráfico 223 – Prazo de Entrega



O lado provincial mostra, Benguela Cuanza Sul e Huila os cidadãos a concordarem totalmente, Cuando Cubango a concordar parcialmente e Luanda a discordar totalmente, que os prazos de entrega dos serviços correspondem as datas previstas.

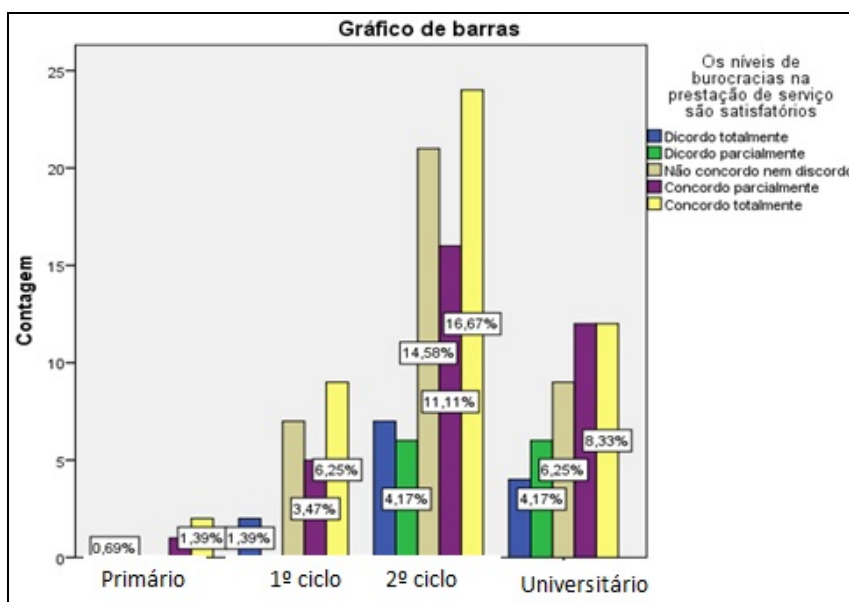
Gráfico 224 – Prazo de entrega



### Os níveis de burocracia na prestação de serviço são satisfatórios?

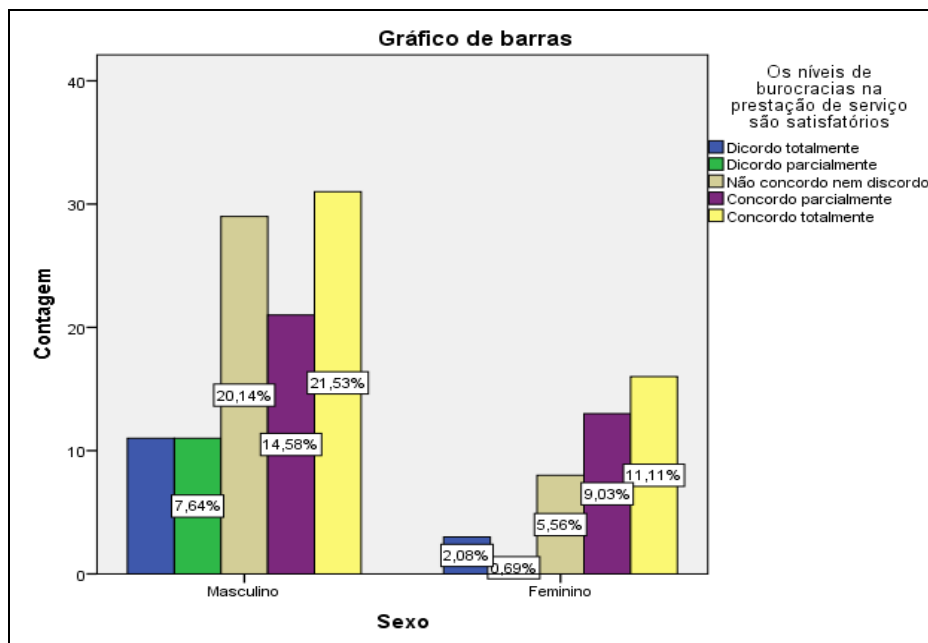
A maioria, dos cidadãos estudantes do ensino primário, 1º e 2º ciclo, concordam totalmente, já os universitários sua maioria estão divididos entre concordo parcialmente e totalmente que os níveis de burocracias na prestação de serviços são satisfatórios.

Gráfico 226 – Níveis de Burocracia



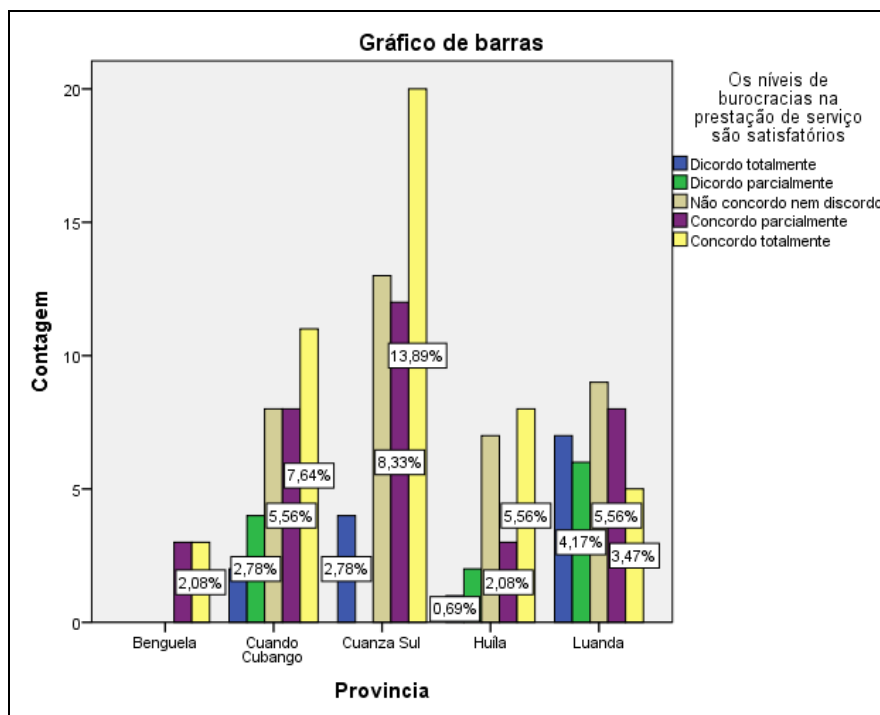
As percentagens maiores mostram que homens e mulheres, concordam totalmente com a questão.

Gráfico 227 – Níveis de Burocracia



Nos municípios de Benguela defrontados com a questão, sua maioria ficou dividida entre concordo parcialmente e totalmente, Quando Cubango, Cuanza e Huila, sua maioria concorda totalmente, já Luanda os principais avaliadores dos serviços estão neutros, não concordam nem discordam, que os níveis de burocracia na prestação dos serviços são satisfatórios.

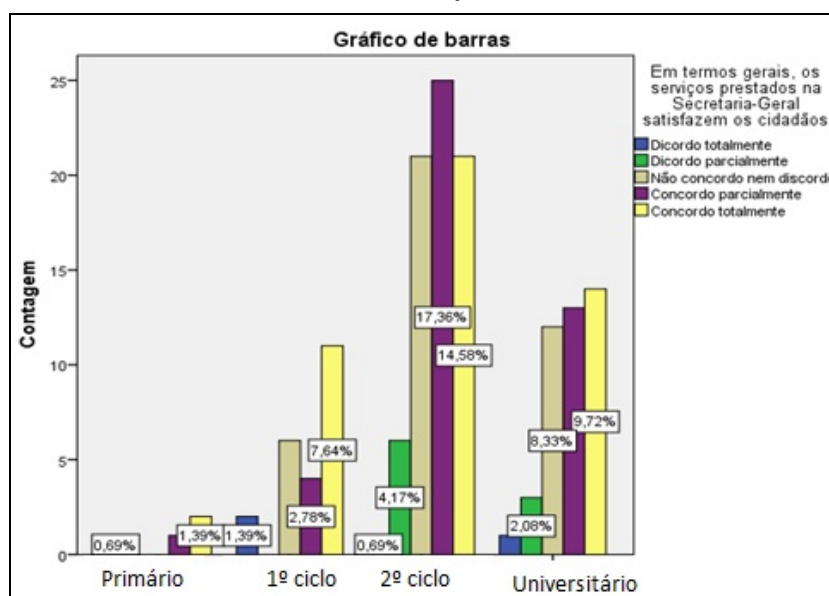
Gráfico 228 – Caixa de Reclamações



**Em termos gerais, os serviços prestados na secretária-geral satisfazem os cidadãos?**

O gráfico das habilitações literárias, mostra que os cidadãos estudante do ensino primário, 1º ciclo, 2º ciclo, e universitário, concordam totalmente que termos gerais os serviços prestados nas secretárias-gerais da administração, satisfazem os cidadãos.

Gráfico 230 – Serviços Prestados



Quanto as províncias, os munícipes de Benguela concordam parcialmente, Cuando Cubango, Cuanza Sul, e Huila, os munícipes concordam totalmente, porem na província de Luanda, a maioria dos cidadão não concordam nem discordam, que em termos gerias os serviços prestados nas secretaria da administração, satisfazem os cidadãos.

Gráfico 231 – Serviços Prestados

