



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Boas práticas no setor público: O caso das autarquias**

**Carla Susana da Silva Pinheiro Fantasia**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Marketing**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Duarte  
Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Arminda do Paço

**Covilhã, junho de 2015**



## Dedicatória

Às minhas filhas Ana Beatriz e Leonor.



## Agradecimentos

Agradeço reconhecidamente aos meus orientadores professora doutora Arminda do Paço e professor doutor Paulo Duarte pelo tempo despendido, o saber, os conselhos e os incentivos que me deram alento para a concretização do estudo.

Às autarquias alvo do estudo que prontamente responderam ao questionário que lhe foi enviado e a todos os munícipes que acederam colaborar neste estudo.

Aos colegas de Mestrado Raquel e Luís, pelo apoio, estímulo e amizade que me transmitiram.

À Elisabete, pela disponibilidade, pelas observações, críticas e sugestões.

Ao meu porto de abrigo, a minha família, pela paciência e compreensão nas ausências, pelo carinho e apoio incondicional e a todos os que sempre me apoiaram um sincero obrigado.



## Resumo

Se a importância das autarquias já era inequívoca, a crise económica que o país tem atravessado, veio conferir-lhes um papel crescente e cada vez mais determinante ao nível da responsabilidade social.

A constatação desta realidade levou à elaboração do presente estudo. Para a sua concretização recorreu-se ao *benchmarking*, uma ferramenta usada em processos de melhoria da qualidade, que começa agora a emergir na administração local em Portugal. Através deste mecanismo de comparação de boas práticas nos serviços prestados pelos municípios pretende-se fomentar o aparecimento de projetos que visem a melhoria contínua dos serviços públicos.

Apresentar-se-á um estudo quantitativo, sobre o *benchmarking* efetuado aos serviços prestados nas autarquias, para o qual foram definidos os seguintes objetivos: identificar áreas para melhorias, identificar as melhores práticas dos municípios em causa e conhecer alguns fatores que influenciam as atitudes dos autarcas e técnicos para adotar essas práticas.

Os dados foram recolhidos através de questionários aplicados aos responsáveis de seis autarquias, cujo conteúdo foi submetido a um processo de análise. Posteriormente as respostas foram comparadas com os resultados do questionário que foi aplicado aos municípios residentes nos seis municípios envolvidos nesta investigação, de forma a averiguar se existiam diferenças de perceções.

Em grande parte das áreas analisadas (apoio social, educação, cultura, ambiente e urbanismo) regista-se uma concordância entre as respostas dos municípios e as dos autarcas, mas é notória a falta de informação dos municípios em matérias específicas. A maioria dos municípios oferece um nível adequado de serviços à população.

O presente estudo conduziu à apresentação de um ranking dos municípios que se destacam pelas boas práticas implementadas.

## Palavras-chave

*Benchmarking*; Autarquias; Setor Público; Boas Práticas





## Abstract

The Portuguese economic crisis awarded local governmental organizations with an increasing role and importance at social level.

The understanding of this reality has act as the main force motivating us to elaborate the present study, focused on identifying the social responses that local government institutions provide to the citizens. Additionally the study tries to provide a measure to assess the social and citizen orientationof local administration. To accomplishment the last objective we decidedto use benchmarking, a tool usually used in quality improvement processes, which are emerging in the local administration all over Portugal. Through this comparative good practices tool in the public city council services, we intend to provide an increasingly improvement project for the public service.

We will present a quantitative study about the influence of benchmarking in the city councils public services having in mind these goals: identify the improvement areas, identify the best city councils' practices and to recognize some factors that influence the attitudes of political leaders and technical employees to adopt these practices. The data was collected through a survey applied to the mayors of six city councils, and its content was submitted to an analytical process. Afterwards the answers were compared to the results of a survey applied to the population of the six city councils involved in this investigation in order to check if there are different perceptions. Most government authorities offer an adequate level of services to the population.

In most of the analyzed areas (social support, education, culture, environment and urbanism), we can verify an agreement between the residents' answers and the local government authorities, but it is notorious the lack of information by the citizens in specific issues.

## Keywords

Local Governments; Public sector, Benchmarking



# Índice

INTRODUÇÃO.....	1
<b>PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA</b>	
<b>1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O MARKETING NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....</b>	<b>5</b>
1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITO E ENQUADRAMENTO .....	5
1.1.1 A Responsabilidade social corporativa .....	5
1.1.2 A Responsabilidade social no setor público .....	9
1.2 SERVIÇOS PÚBLICOS: CONCEITO E ENQUADRAMENTO .....	10
1.2.1 A evolução da administração pública .....	10
1.2.2 As especificidades dos serviços públicos.....	12
1.2.3 Aplicação do marketing nos serviços públicos .....	13
1.2.4 A Comunicação nos Serviços Públicos .....	16
<b>PARTE II - METODOLOGIA E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS</b>	
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	18
2.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E AMOSTRAGEM.....	18
2.2.1 Autarquias Participantes .....	18
2.2.2 Municípios Participantes .....	18
2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	19
<b>3. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS .....</b>	<b>20</b>
<b>PARTE III - RESULTADOS, CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS PARA A PRÁTICA</b>	
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS AUTARCAS .....	21
4.1.1 Apoio Social .....	21
4.1.2 Ambiente .....	22
4.1.3 Urbanismo .....	25
4.1.4 Habitação .....	26
4.1.5 Cultura, lazer e turismo .....	26
4.1.6 Desporto .....	27

4.1.7 Associativismo.....	27
4.1.8 Desenvolvimento Económico .....	28
4.1.9 Educação .....	28
4.2 CONSTRUÇÃO DE UM RANKING DAS CIDADES .....	30
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS MUNICÍPIOS .....	31
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
6. CONCLUSÕES .....	45
BIBLIOGRAFIA .....	49
ANEXOS.....	53
Anexo A - Carta aos Autarcas.....	54
Anexo B - Questionário aos Autarcas.....	55
Anexo C - Questionário aos Municípios .....	65

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Modelo Piramidal de Responsabilidade Social Corporativa (adaptado de Carrol, 1991).	6
<b>Figura 2</b> - Tripé da Sustentabilidade (John Elkington, 1998).....	7
<b>Figura 3</b> - O Modelo VBA (Adaptado de Schwartz & Carroll, 2007, p.175) corporativa [corporate citizenship].....	8



## Lista de Quadros

<b>Quadro 1-Apoio Social.....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 2-Ambiente.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 3-Urbanismo.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro4-Habitação.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro5-Cultura, lazer e turismo.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro6-Desporto.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro7-Associativismo.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro8-Desenvolvimento Económico.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro9-Educação.....</b>	<b>29</b>





## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1-Cantinas Sociais.....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 2-Creches e Infantários.....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 3-Rede Pública de ATL.....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 4-WC Públicas.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 5-Posicionamento dos municípios.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 6-Ranking das Cidades.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 7-Classificação dos inquiridos quanto às habilitações académicas.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 8-Classificação dos inquiridos quanto à situação profissional.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 9-Creches e Infantários públicos.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 10-Cantinas Sociais.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 11-Centros de dia e Lares de Idosos.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 12-Assistência domiciliária.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 13-Rede pública de ATL.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 14-Apoio Jurídico.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 15-Edifícios municipais acessíveis para pessoas com mobilidade reduzida.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 16-A autarquia faz manutenção de estradas com recursos próprios.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 17-A autarquia apoia reabilitação Urbana em Centros Históricos.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 18-A autarquia possui fogos habitacionais para situações de catástrofe.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 19-O município possui uma política de comunicação eficaz com a população....</b>	<b>36</b>



## Introdução

A crise económica fez emergir um novo tipo de capitalismo que torna a ética profissional, empresarial e a responsabilidade social dos gestores e das empresas mais pertinente. O mesmo se aplica nos serviços públicos e em particular na administração local.

A presente crise tem carácter sistémico e é, em si mesma, geradora de pobreza, pelos efeitos diretos que produz na necessidade de reestruturação das economias, dando lugar a desemprego. Neste contexto atual é conferido às autarquias um papel crescente e cada vez mais determinante ao nível da responsabilidade social.

A equidade territorial no acesso aos direitos de cidadania, nomeadamente nos domínios da educação, saúde, habitação, justiça, proteção social e solidariedade, é um direito de todos e, pela proximidade aos cidadãos, os municípios são atualmente agentes privilegiados na sua garantia.

Qualquer território municipal, enquanto ator responsável pela definição de políticas, tem uma função determinante na conceção, execução e disseminação de estratégias que visem o desenvolvimento social integrado e o progresso económico de toda a sociedade.

Mas se a importância dos municípios em todo este processo já era inequívoca, a forte crise económica que o nosso país atravessa e que teve como resultado uma, igualmente grave, crise social, veio cimentar essa relevância.

De facto, a recessão económica que se vive e o conseqüente aumento da vulnerabilidade à pobreza, por via do desemprego crescente registado entre 2011 e 2013, como nos é dado conhecer através dos dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (2013). Os números revelam que entre os dois anos acima referenciados registou-se um aumento do desemprego acima dos cinco pontos percentuais. Enquanto em 2011 cerca de 12,1 % da população portuguesa se encontrava desempregada, em 2013 a percentagem de desempregados aumentou para 17,5%.

Já no primeiro trimestre do corrente ano, e de acordo com os dados fornecidos pelo INE, o número de desempregados desceu para 13,7 %, ainda que permaneça, de acordo com a imprensa nacional da época, a precariedade no emprego e os baixos rendimentos decorrentes do trabalho. Todos estes fatores têm obrigado os territórios municipais a repensar a sua intervenção na promoção da melhoria das condições de vida das pessoas em situação de vulnerabilidade social ou carência económica e a grande questão que se impõe é como é que as autarquias se devem adaptar para dar resposta às necessidades das populações neste contexto de crise.

Se antes a sua atuação se centrava na realização de grandes investimentos financeiros e na apresentação de obra, muitas vezes não planeada e sem retorno do gasto feito, hoje o desafio

passa pelo desenvolvimento e implementação de projetos que reforcem a sua competitividade e melhorem a qualidade de vida de todos os cidadãos.

É por isto necessário rever o tipo de investimentos, estimular o planeamento estratégico e integrado, criar e/ou apoiar a criação de respostas inovadoras e, acima de tudo, sustentáveis, forçar a cooperação entre municípios na repartição de serviços e equipamentos e incentivar a partilha de bens e recursos, que, como bens escassos que são, exigem muita ponderação na sua gestão, uma vez que os custos associados a uma má administração são duradouros e crescentemente elevados.

Naturalmente, para que tudo isto possa ser feito a autarquia precisa de conhecer os seus munícipes, as suas necessidades e aspirações, bem como chamar à ação todos os agentes com responsabilidades nesta matéria. Esta mudança de paradigma tem de passar obrigatoriamente pelo potenciar do envolvimento da sociedade civil e das empresas contribuindo, assim, para o incremento da solidariedade e da responsabilidade social, bem como para a dinamização do voluntariado. Um funcionamento integrado entre os diferentes atores, graças às sinergias que a cooperação pode gerar, é sem dúvida o elemento chave para responder a esta tão necessária evolução.

O presente estudo tem como objetivo a construção de um *framework* conceptual que possa servir de base à avaliação da prestação de serviços de carácter social das autarquias. Ao longo deste trabalho avaliar-se-á o desempenho das autarquias em áreas como: ambiente, cultura, educação, turismo, economia, apoio social, população (idosos, jovens), acessibilidade, apoio social, prazos de resposta, saúde, apoios diversos, políticas de proteção aos animais, habitação e desporto, com vista à elaboração de um ranking. Foram selecionadas seis cidades que integram a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela e possuem mais de 10 mil habitantes, de acordo com os Censos de 2011. Aplicar-se-á assim o instrumento de recolha dos dados aos municípios da Covilhã, Guarda, Gouveia, Seia, Sabugal e Fundão.

Os resultados alcançados permitirão perceber quais são afinal as cidades que se destacam nos itens acima referenciados como autarquias socialmente conscientes, ou seja, com preocupações e ações nas áreas sociais. Ir-se-á também aferir, junto dos munícipes residentes nestes seis concelhos, se estes têm conhecimento ou se usufruem dos benefícios das políticas sociais aplicadas por cada uma das autarquias.

As preocupações económicas, sociais e ambientais das organizações têm como meta melhorar as condições de vida das comunidades, promovendo uma cidadania ativa e uma sociedade sustentável. Uma autarquia socialmente responsável incorpora transversalmente na atividade municipal um conjunto de ações que visam a melhoria da qualidade de vida, perseguindo a ética e a eficiência. A escolha do tema teve por base quer a nossa experiência profissional, quer a experiência como munícipe, constituindo-se estas como principais fontes de interrogação. O envelhecimento demográfico, o abrandamento económico e o desemprego têm afetado de forma marcada grupos sociais menos privilegiados que esperam das entidades

competentes, nomeadamente da autarquia, a resolução dos principais problemas identificados à escala local.

Foi neste sentido que surgiu o interesse em conhecer de forma mais abrangente os aspetos que dizem respeito à aplicação do plano de responsabilidade social na comunidade onde a autarquia está inserida partindo da constatação que a sua contribuição é fulcral no desenvolvimento sustentável.

A dissertação está organizada em três partes distintas. Começa com a revisão do quadro conceptual que serve de suporte científico à temática estudada, envolvendo os conceitos mais relevantes subjacentes ao objeto de estudo para na segunda parte abordar os aspetos metodológicos que definem a pesquisa em termos operacionais e que inclui o desenho de investigação e os resultados esperados. Por fim, na terceira parte são apresentados e analisados os dados com vista à discussão dos resultados e à apresentação das conclusões e implicações.



## PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

### 1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O MARKETING NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

#### 1.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITO E ENQUADRAMENTO

O Livro Verde da Comissão Europeia (2001) define responsabilidade social como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações públicas e privadas) e na interação com todas as partes interessadas, traduzindo-se como um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização, assegurando o aumento da competitividade.

Se se pensar em organizações empresariais, a responsabilidade social é vista como *“a forma de gestão sustentada na relação ética e transparente da empresa com todas as pessoas com as quais se relaciona e pela definição de objetivos empresariais que alavanquem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”* (Instituto Ethos, 2009). De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social permite às organizações assegurar o cumprimento da chamada *triple bottomline*, um modelo de gestão que tem em consideração o impacto económico, social e ambiental de todas as atividades da organização.

No quadro do desenvolvimento da ISO26000 (International Organization for Standardization, 2010) surge a primeira norma internacional de responsabilidade social empresarial, e consequentemente a recomendação para cada país ou região criar respostas de acordo com a sua realidade, de forma que as organizações passem a dispor de instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da responsabilidade social e o desenvolvimento de políticas baseadas na sustentabilidade.

Portugal, à semelhança de outros países da Europa e da América Latina, e na sequência daquela recomendação desenvolveu a norma portuguesa NP 4469-1 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (Instituto Português da Qualidade, 2008), aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões, podendo adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais.

#### 1.1.1 A Responsabilidade social corporativa

Responsabilidade social corporativa consiste na criação de programas cujo objetivo é gerar benefícios mútuos entre as empresas e a comunidade. Corresponde ao conjunto de ações dirigidas à sociedade e aos parceiros das empresas, tendo em conta a situação económica, a educação, o meio-ambiente, a saúde, transportes, habitação, e governo.

O conceito de responsabilidade social corporativa tem vindo a sofrer transformações, verificando-se apenas no final do século XX o aperfeiçoamento do seu significado passando de uma abordagem macrosocial para uma abordagem a nível da organização.

A ideia de responsabilidade social das empresas teve início com Bowen em 1953 no auge do capitalismo. Contudo foi na década de 90 que o conceito foi definitivamente aceite e aplicado nas organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. O contributo de Carroll (1991), citado por Miranda & Amaral (2010), produziu a fragmentação do conceito de responsabilidade social corporativa em quatro componentes (responsabilidades): económica, legal, ética e filantrópica. A componente económica tem subjacente a crença que as organizações devem ser lucrativas quando produzem bens e serviços solicitados pelos consumidores, atuando contudo dentro do enquadramento legal promulgado pelo governo, resultando assim na componente legal. A componente ética refere-se à conduta da organização relativamente às normas e valores que se constituem como forças na criação de leis e regulamentações. A componente filantrópica é constituída pelo conjunto de ações corporativas respondendo às expectativas e bem-estar da sociedade. O autor incorpora essas quatro componentes na estrutura piramidal hierárquica apresentada na figura 1, na qual se verifica que a componente económica é o alicerce das outras.



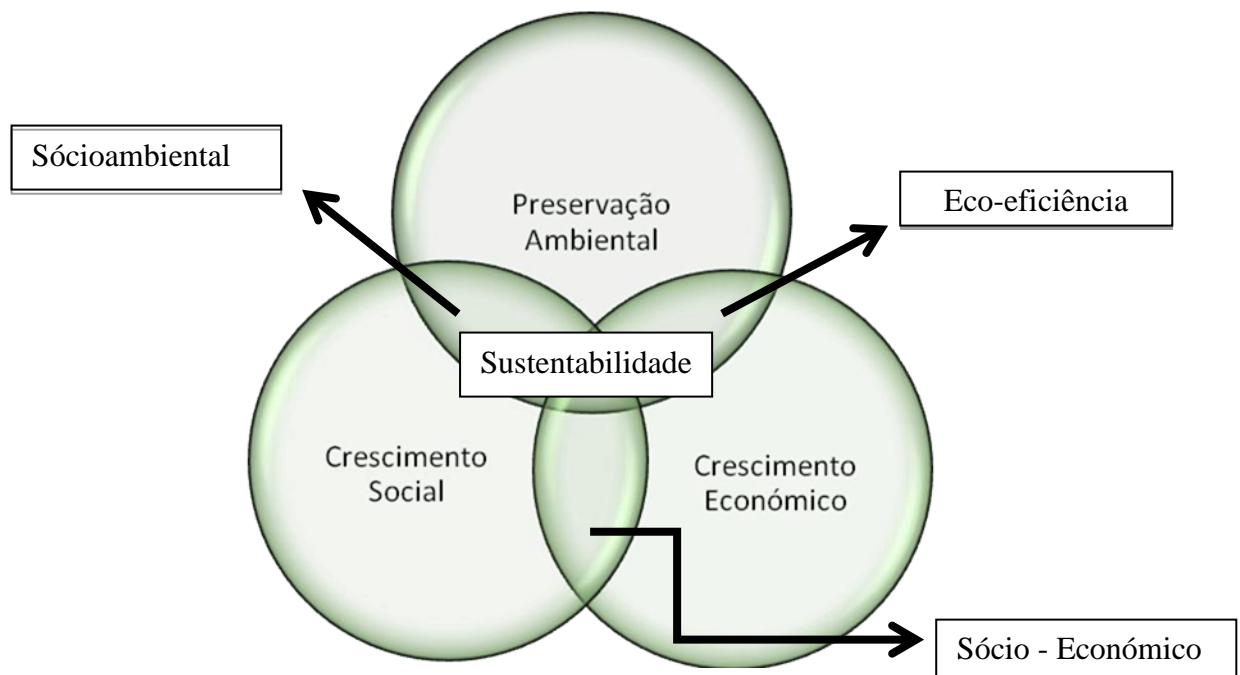
**FIGURA 1 - MODELO PIRAMIDAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (ADAPTADO DE CARROL, 1991)**

À margem do modelo piramidal é possível identificar outros modelos organizativos de responsabilidade social, como por exemplo o Tripé da sustentabilidade, modelo de Enderle e Travis (1998) ou o modelo VBA (*Value, Balance, Accountability*), que serão alvo de análise.

John Elkington, cofundador da organização não-governamental internacional *SustainAbility* quem utilizou pela primeira vez o conceito *Triple Bottomline* ou Tripé da Sustentabilidade (Figura 2). O conceito, criado nos anos 1990 é um "[...] termo criado, que representa a



*expansão do modelo de negócios tradicional [...] para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira”. O conceito anteriormente referenciado corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e económicos, os quais são apresentados nos relatórios corporativos das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. De acordo com Elkington (1990) as empresas que apresentam esta contabilização tripla de resultados perceberam, antes de outras, que no futuro imediato o consumidor se tornará cada vez mais responsável e exigirá saber qual é o impacto económico, ambiental e social que geram os produtos que compra.*



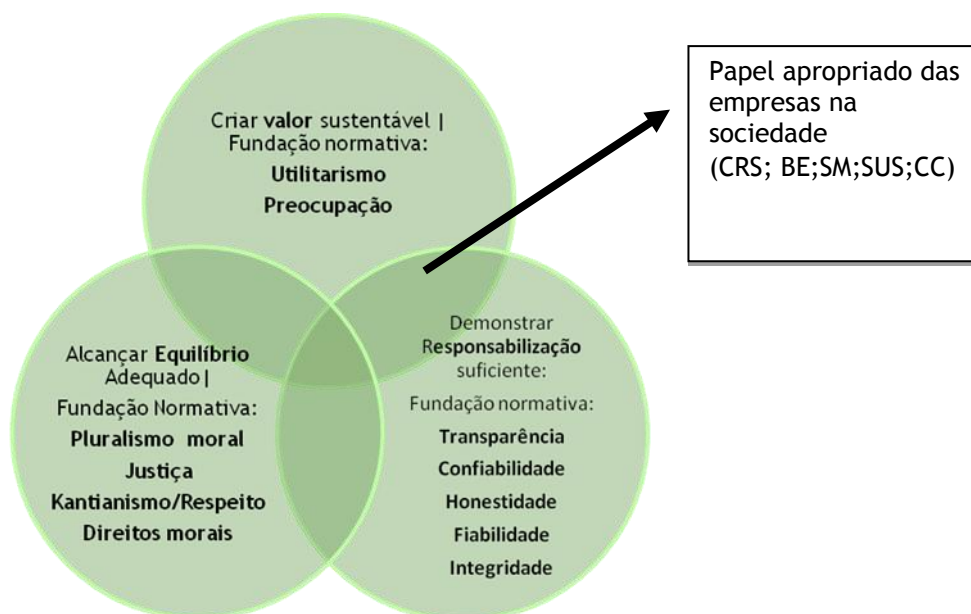
**FIGURA 2** -TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE (ELKINGTON, 1998)

Enderle & Travis (1998) propõem um novo modelo concetual que é sedimentado pelo comprometimento social das organizações e defende que as responsabilidades corporativas são analisadas em função das dimensões económica, social e ambiental, que nunca se devem sobrepor entre si, mas sim manter uma relação de equilíbrio, tendo em conta os cenários competitivos e de constante mudança, obedecendo a requisitos éticos mínimos.

Schwartz e Carroll (2007) defendem no modelo VBA (Value, Balance, Accountability) a complementaridade e a interdependência da responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa, unidos por três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade (Figura 3). Estes aspetos representam as características fundamentais na relação das organizações com a sociedade. O valor refere as obrigações das empresas na oferta de benefícios à sociedade quanto à realização de suas atividades; o equilíbrio diz respeito ao componente do processo

que trata dos interesses dos *stakeholders* e não *stakeholders* (por exemplo, o ambiente natural) ligado à ética e equidade; e a responsabilidade tem uma conotação de prestação de contas para com a sociedade.

Leandro & Rebelo (2011, pp.225) defendem que este modelo agrega “*conceitos como o da responsabilidade social das empresas, da cidadania corporativa, da sustentabilidade, da gestão dos stakeholders e da ética das empresas. Ou seja, é na confluência concêntrica dos três vértices fundamentais que encontramos os cinco possíveis enquadramentos que as empresas podem adotar para a sua gestão*”.



**FIGURA 3- O MODELO VBA (ADAPTADO DE SCHWARTZ & CARROLL, 2007, P.175) CORPORATIVA [CORPORATECITIZENSHIP].**

**Legenda:** VBA = valor, equilíbrio, responsabilização [value, balance, accountability ]; CSR = responsabilidade social corporativa [corporate social responsibility]; BE = ética dos negócios [business ethics]; SM = gestão dos stakeholders [stakeholder management]; SUS = sustentabilidade [sustainability]; CC = cidadania co

Para Garay (2010), a responsabilidade social corporativa tem em conta o desenvolvimento de ações responsáveis perante a comunidade externa e interna da empresa incluindo ações dirigidas à melhoria da qualidade de vida das comunidades, preservação do meio ambiente, sinergia com os parceiros, satisfação dos clientes e promoção de comunicação transparente. Em suma é a preocupação das empresas em dar respostas às necessidades dos públicos (*stakeholders*), que fazem parte da sua cadeia de negócio.

### 1.1.2 A responsabilidade social no setor público

Os serviços públicos enfrentam exigências crescentes por parte das empresas e dos cidadãos, que desejam uma administração pública continuamente mais eficaz e eficiente (Brito & Lencastre, 2014).

Brito & Lencastre (2014, p. 225) defendem assim que *“as organizações públicas, a administração central e local, autarquias, localidades, cidades e regiões, hospitais e universidades devem adotar ferramentas de marketing que lhes permitam melhorar a eficácia da comunicação com os seus públicos”*. Partindo desta ideia percebe-se que qualquer que seja o serviço da administração pública (central ou local) deve retirar partido do marketing no sentido de promover comportamentos de natureza social, incentivando a solidariedade na comunidade, criando hábitos de boa cidadania, de preservação ambiental, de saúde pública ou de adoção de estilos de vida saudáveis.

A responsabilidade social deve estar sempre presente em primeira linha no pensamento de qualquer dirigente da administração pública, muito mais se esse dirigente pertencer à administração local, que é no fundo a organização pública mais próxima do cidadão. Mozzicafreddo (2002), citado por Pinto (2011), reforça esta ideia referindo que *“num Estado de direito, a ideia de responsabilidade assenta num sistema normativo, que define a sua fundamentação legitimadora na prossecução e proteção dos direitos do cidadão e na defesa do cidadão.”* (Pinto, 2011, pp. 36)

No caso específico das autarquias, de acordo o que é defendido pela Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL), a responsabilidade social das autarquias é considerada um aspeto transversal a toda a atividade dos municípios que objetiva a melhoria do desempenho organizacional.<sup>1</sup>As autarquias fazem parte de um sistema complexo e diversificado em constante mudança, determinando a definição de políticas sociais e objetivos de competitividade económica que permitam dar resposta às necessidades da população, mas simultaneamente fazendo uso das potencialidades das regiões que abrangem.

Em Portugal as autarquias locais são consideradas pessoas coletivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respetivas populações, cujas atribuições e competências estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais, nomeadamente, ao desenvolvimento socioeconómico, ordenamento do território, abastecimento público, saneamento básico, saúde, educação, cultura, ambiente e desporto (Direção Geral das Autarquias Locais)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -<http://www.portalautarquico.pt/> (consultado em 23/01/2015)

A responsabilidade social das autarquias constitui-se, assim, cada vez mais como uma preocupação e um desafio, levando as autarquias a adotar um novo posicionamento que permita desenvolver projetos e iniciativas sociais, por exemplo, no âmbito da solidariedade, educação e saúde, não perdendo de vista o contexto de crise económico-financeira que o país atravessa.

## 1.2 SERVIÇOS PÚBLICOS: CONCEITO E ENQUADRAMENTO

Os desafios que se impõem aos serviços públicos são cada vez mais comuns. As exigências por parte do consumidor, cada vez mais bem informado, são naturalmente maiores, impõem que os serviços estejam mais bem equipados, dotados de profissionais cada vez mais qualificados de forma a darem de forma cada vez mais célere resposta às exigências do cidadão.

Serão a seguir evidenciadas algumas áreas onde o marketing tem tido relevância crescente. Centraremos as nossas atenções nos aspetos específicos da comunicação, do marketing interno e da avaliação dos serviços públicos.

### 1.2.1 A evolução da administração pública

*“O contributo da administração pública é inegável para o bom desempenho de qualquer economia”* (Brito & Lencastre, 2014, pp. 227). Os mesmos autores evidenciam a diversidade dos beneficiários dos serviços públicos, que vão desde os ministérios e outros grupos políticos, cidadãos e empresas. Mediante esta diversidade e especificidade de públicos torna-se evidente que as implicações estratégicas do desempenho da administração pública são enormes. Esse contributo é realçado ao nível da eficácia das políticas desenvolvidas pelo governo, da atividade empresarial e ainda da satisfação das necessidades dos cidadãos e da sua qualidade de vida.

Frequentemente, no intuito de perceber o presente, recorre-se ao passado e verifica-se que historicamente, nas sociedades com um capitalismo mais avançado, se constataram profundas transformações no poder do estado. Nas economias europeias ocidentais no século XX, as ideologias liberais vigoraram até à década de 30, baseada nos princípios da economia clássica. O estado deve garantir os princípios e regras do mercado, minimizado a sua intervenção na vida económica e social (Mozzicafreddo, 1992).

A ideologia dominante na administração pública alterou-se substancialmente com o cenário de crise e a queda da bolsa de Nova Iorque nos finais da década de 1920, que instalou um ambiente de recessão económica e de desemprego. É nesse contexto social e económico que surgem algumas das ideologias que passam a ter o Estado como impulsionador da atividade económica. Aparece também o conceito de “Estado do Bem-Estar”, uma corrente que colocava o Estado numa posição de intervir não só como propulsor da atividade económica mas também com uma atuação ao nível da proteção social, garantindo bem-estar mínimo a todos os cidadãos (Brito & Lencastre, 2014).

Esta ideologia de Estado de Bem-Estar volta a estar na ribalta na Europa após a Segunda Guerra Mundial, agora num contexto de solidariedade do pós-guerra, numa tentativa de responder às necessidades dos cidadãos, que ansiavam por melhores serviços e melhor qualidade de vida.

O modelo administrativo de concessão de Estado era o modelo burocrático, baseado nas ideias de Max Weber (1971). Este autor defendia a eficiência técnica, em que a autoridade burocrática, dotada de uma legitimidade legal-racional, era especialmente adequada para lidar com as implicações administrativas dos grandes sistemas sociais.

A partir de Weber (1971), a burocracia passou a caracterizar-se pelos traços seguintes: pela (i) continuidade - insere-se numa ordem legal que o detentor da autoridade hierárquica não faz mais do que aplicar - pelo (ii) predomínio do processo escrito, pela existência de um corpo de regras impessoais que delimitam com precisão as esferas de competências e os direitos e deveres de cada um, por uma hierarquia das funções que cria laços de subordinação claros, pelo facto de o acesso aos vários postos se fazer exclusivamente em função da qualificação publicamente constatada (exames ou concursos), finalmente pela (iii) separação entre as funções de direção e a posse dos meios de produção. Durante várias décadas os pensamentos de Weber (1971) dominaram a organização administrativa, mas a crise económica gerada pelas alterações do preço do petróleo nos anos 70, cria uma barreira ao desenvolvimento vivido entre os anos 50 e 60, reduzindo-se assim de sobremaneira a capacidade de aumentar as receitas fiscais (Brito & Lencastre, 2014). O contribuinte começa a sentir-se insatisfeito não só com o nível dos serviços desenvolvidos mas também com a carga fiscal entretanto aplicada. Os organismos públicos vêem-se assim na necessidade de se reinventarem. As administrações públicas passaram a ser incitadas a tornarem mais eficazes e eficientes. Brito & Lencastre (2014, pp. 229) recordam que *“No Reino Unido, Canadá e Austrália surge a corrente da Nova Gestão Pública que tem por base o racionalismo económico que assenta na defesa da aplicação das práticas de gestão privada à administração pública. Esta corrente defende que o Estado deve atuar numa lógica de mercado, garantindo os serviços e atribuindo maior autoridade aos gestores públicos”*.

Os autores supracitados (pp.230) afirmam que atualmente *“verifica-se um pouco por todo o mundo uma tendência de desintervenção do Estado na sociedade”*, que tende a passar de Estado “intervencionista” para Estado “regulador”. O Estado gradualmente abandona a função de produtor de bens e serviços, e passa a regular de forma neutral os mecanismos de mercado. Intervém essencialmente em situações de falhas de mercado ao nível das infraestruturas e serviços públicos.

A coordenação entre as entidades públicas é um dos temas mais recentes da gestão pública, com vista aproximar os serviços públicos e o cidadão.

Em Portugal a administração pública tem evoluído alinhada com as tendências provenientes da União Europeia. Desde 1985, ano em que foi criado o secretariado para a Modernização

Administrativa, que a reforma dos serviços passou a ser um objetivo estratégico do país, plasmado nos programas dos diferentes governos (Brito & Lencastre, 2014).

Em 1999, foi instituído o Sistema da Qualidade em Serviços Públicos. A partir daqui inúmeras iniciativas de reconhecida importância foram implementadas: (i) O PRACE: Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, em 2006, que extinguiu, fundiu e reestruturou um grande conjunto de organismos públicos; (ii) O SIADAP: Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública, em 2004, sendo completada a sua implementação em 2009; (iii) O SIMPLEX: Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, em 2006, que pretende desburocratizar as relações entre a administração e os cidadãos e as empresas. O objetivo de todos estes programas, que têm surgido ao longo dos tempos, é conseguir ter uma administração pública desburocratizada, que promova a sustentabilidade do bem-estar das populações e da competitividade das empresas, prestando serviços públicos mais flexíveis e cada vez mais orientados para os cidadãos e para as empresas.

### 1.2.2 As especificidades dos serviços públicos

Ritchie & Lambrequé (1975) caracterizam o sector público como aquele que: (i) oferece um maior e mais diversificado leque de serviços, (ii) há uma certa insensibilidade às necessidades dos públicos, (iii) possui pouca autonomia e flexibilidade, (iv) possui uma estrutura pesada com forte conteúdo burocrático, (v) presta serviços de menor qualidade até porque possui pouca ou nenhuma concorrência. Segundo este autor esta lógica subjacente à filosofia do sector público impede que funcione como uma empresa.

Todas as organizações do sector público têm características comuns. Os autores supra citados distinguem três características: As organizações são totalmente ou em parte financiadas por capitais públicos ou donativos; Orientam-se pelo orçamento atribuído e oferecem o serviço como o seu produto, quer seja tangível ou intangível.

Na opinião de Brito & Lencastre (2014) os serviços públicos têm uma natureza diferente da dos serviços prestados pela iniciativa privada, existindo mesmo características dos serviços públicos que podem condicionar a aplicação de algumas práticas da gestão privada.

Destaca-se, desde logo, a não existência do objetivo de maximização do lucro, que é substituído pela distribuição de benefícios de bem-estar-social aos cidadãos. Regra geral os serviços públicos são tendencialmente gratuitos, ou têm um preço simbólico, havendo lugar a retorno através do pagamento indireto via impostos e outras contribuições.

Os serviços públicos desenvolvem-se num ambiente de fortes constrangimentos político administrativo e enquadram-se num contexto de concorrência pontual e pouco significativa, longe da missão da iniciativa privada de conquistar clientes, possuindo características ímpares que passam pela equidade, a igualdade, a democracia, a prestação de contas democráticas

perante os eleitores, e profissional perante os responsáveis políticos, as relações com o público, clientes e cidadãos, as cadeias de serviço longas e complexas e, finalmente, os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

O serviço público não se destina exclusivamente àqueles que irão consumi-lo, mas dirige-se antes a toda a sociedade. Neste contexto, Brito & Lencastre (2014) identificam uma grande diversidade de papéis dos cidadãos relativamente à organização pública: (i) Cliente pagador, quando o cidadão funciona como um consumidor de um serviço e paga por ele; (ii) Beneficiário, na maioria das situações o contribuinte não paga pelos serviços que lhe são prestados pelo Governo; (iii) Cliente Coercivo, como seja o contribuinte no cumprimento das obrigações fiscais ou o cidadão na identificação civil.

Na tentativa de conciliar todos estes conceitos de diferentes posicionamentos do cidadão face à utilização dos serviços públicos surge a tendência da adoção da terminologia da gestão privada, opta-se a partir de agora pela expressão "cliente-cidadão".

Nos últimos anos, os aspetos relacionados com atividade económica do setor público estão a despertar cada vez mais interesse e têm sido objeto de estudo nos países ocidentais. Para explicar esta situação e de acordo com Monasterio & Suarez (1999) citados por Velasquez & Placer (2000), é de salientar que este aspeto tem merecido não só interesse teórico como empírico. Entre os diferentes aspetos analisados em relação à atividade pública, Velásquez & Placer (2000) destacam um que tradicionalmente veio a associar-se ao objetivo de obter benefício próprio e característico da empresa privada, tal como é a possibilidade da sua orientação para o mercado. Neste sentido, e, tendo em conta que são muitas as particularidades que distinguem o público do privado, é certo que em relação ao sector privado é desejável que haja orientação de mercado para enfrentar as empresas concorrentes. No caso do sector público os utentes não possuem alternativas ou melhor a única alternativa "é escolher não optar por nenhum serviço" (Hayden, 1993, pp. 31) citado por Velasquez & Placer (2000).

### **1.2.3 Aplicação do marketing nos serviços públicos**

Kotler (2000) considera o marketing como um conjunto de atividades humanas que têm por finalidade a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, através da oferta e troca de um produto ou serviço, de forma a atingir os objetivos da organização. Neste sentido, o conceito tem implícitos os seguintes pressupostos (Lindon et al.,2004): (i) - Concorrência pontual e pouco significativa, o que tem como consequência a falta de alternativas nos mesmos moldes (ex. para além dos serviços de saúde públicos, também existem serviços de saúde privados, mas estes têm custos e acesso diferente); (ii) - Exclusivamente de serviços (ex. emissão de determinados documentos); (iii) - As necessidades dos cidadãos são conhecidas ou até mesmo impostas (ex. documento de identificação para viajar), mas as formas de apresentação, acesso e comunicação, que apoiam e diferenciam a

oferta são definidas ao nível interno, sem consulta efetiva às necessidades e expectativas dos cidadãos; (iv) - Independentemente dos resultados, a Administração Pública prevalecerá na sociedade.

Carapetos & Fonseca (2006) consideram que o marketing público é revestido de uma grande importância estratégica, fundamental no desempenho dos Governos e da Administração Pública em geral, para a melhoria da resposta à sociedade e aos cidadãos. Para Bertulucci (2011), marketing público, é uma ferramenta que tem como objetivo principal contribuir para a melhor eficiência e eficácia dos serviços públicos, através da identificação, antecipação e satisfação dos desejos, necessidades e expectativas dos cidadãos.

Mira (2008), ao referir vários estudos da OCDE sobre o Marketing Público justifica a sua importância partindo do pressuposto que o Marketing Público se constitui como um modelo de divulgação e comunicação entre a administração e os seus utilizadores, potenciando o conhecimento das várias atividades e iniciativas de carácter público, contribuindo ainda para a transparência das instituições públicas, ao divulgar e submeter à regulação dos cidadãos, o consumo dos bens públicos.

Enquanto Lindon (2004) vê o setor público como um mero prestador de serviços, Brandão & Faria (2013) atribuem novas funções ao serviço público. Estes autores acrescentam que do ponto de vista social, um setor público inovador oferece não só serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) mas também produtos. Esta multifuncionalidade do setor público pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos.

No âmbito da aplicação do marketing aos serviços públicos, a comunicação tem sido usada de forma cada vez mais sistemática pelas entidades públicas como meio de dar resposta às crescentes pressões para que os serviços públicos comuniquem mais e melhor com os seus diferentes públicos: cidadãos, munícipes, contribuintes, clientes, pacientes ou visitantes. Pode dizer-se que o marketing dos serviços públicos tem como principal função educar o cidadão, explicando o que está e o que não está disponível e os motivos de tais decisões políticas.

As diferenças entre o setor público e o setor privado tornam a aplicação prática do enfoque de marketing complexo nas organizações públicas. De forma a facilitar a sua aplicação é conveniente analisar a relação de troca que se estabelece entre o sistema público de serviços e os utilizadores dos serviços. A definição de uma estratégia de marketing coerente resultará da lógica de funcionamento da organização (Martin, 1993). Neste sentido, o enfoque de marketing irá permitir: (i) - A identificação do meio envolvente que influencia o funcionamento da organização; (ii) - A consideração global do problema e a coerência dos



meios disponíveis (estudos de mercado, definição do serviço, sistema de distribuição, política de preços e de comunicação) para uma gestão eficaz.

Apesar das semelhanças entre o enfoque de marketing no setor privado e no setor público, é de realçar que existem diferenças entre estes, principalmente no que respeita à forma de financiamento das atividades, aos conceitos de “mercado” e “público” e à importância do fator político.

As sucessivas políticas implementadas por diferentes executivos governamentais no sentido de reduzir os encargos com o funcionalismo público, facilmente deixam perceber que *“as entidades públicas têm uma dimensão considerável, com vários níveis de gestão e um grande número de funcionários”* (Brito & Lencastre, 2014, pp.237). Os mesmos autores consideram que a qualidade do serviço prestado depende em grande parte precisamente do desempenho e atitude dos funcionários. As organizações públicas devem, por isso, desenvolver bons relacionamentos não só com os cidadãos-clientes, mas também com os seus colaboradores os clientes internos, incluindo todos os funcionários e não só os de contacto, como muitas vezes acaba por suceder. Os funcionários que não estão em contacto direto com o cliente podem interagir com outros funcionários, que, por sua vez, interagem com clientes (Boom & Bitner, 1981).

Nas democracias modernas, exige-se uma participação crescente do cidadão nas questões públicas. Autores como Brito & Lencastre (2014) defendem que o cidadão deve controlar a atividade da administração o que implica, desde logo, conhecer as atitudes, opiniões, expectativas, hábitos do cidadão, e em que medida as suas necessidades e desejos estão a ser correspondidos pela administração. Estes autores defendem que, paralelamente à avaliação de desempenho com base em indicadores internos, considera-se que auscultar os cidadãos-clientes é um pré-requisito para a melhoria da prestação das entidades públicas. Esta atitude ajuda a compreender e a estabelecer as necessidades públicas a desenvolver, comunicar e distribuir os serviços públicos e, ainda, a avaliar o grau de satisfação com os serviços.

Brito & Lencastre (2014) acrescentam que os indicadores externos, orientados para os resultados, estão mais direcionados para o reforço da prestação de contas das organizações públicas para com os eleitores, contribuintes, utilizadores dos serviços e governo central. Com o objetivo de aumentar a sua capacidade de resposta, os serviços públicos, procuram ouvir os clientes através de sondagens, entrevistas, relatórios, testes de marketing, sistemas de seguimento das reclamações, caixas ou formulários de sugestões.

#### 1.2.4 A Comunicação nos Serviços Públicos

A comunicação é uma componente principal do marketing mix. São diversos os objetivos da comunicação em serviços públicos. Brito & Lencastre (2014) identificam seis: (i) é usada para criar um certo tipo de imagem; (ii) para justificar determinadas decisões; (iii) como forma de promover os interesses sociais ou para aumentar o voluntariado; (iv) para informar da existência de novos serviços ou da alteração dos existentes; (v) para alterar comportamentos; (vi) ou ainda com vista a gerar fundos.

A fim de colmatar as limitações orçamentais das entidades públicas, nos últimos tempos tem-se assistido a uma forte aposta em modelos de comunicação assertivos, de forma a melhorarem a comunicação com os seus diferentes públicos. Tem havido também uma preocupação acrescida com a identidade corporativa, ou seja a imagem que a organização projeta nos diferentes públicos-alvo.

A comunicação tem sido usada de uma forma cada vez mais usual pelas entidades públicas como meio de dar resposta às crescentes pressões para que os serviços comuniquem de uma forma cada vez mais eficaz com os seus diferentes públicos: visitantes, pacientes, clientes, contribuintes, cidadãos, munícipes entre outros. A forma adequada de comunicar uma qualquer decisão menos popular de uma forma “simpática” é essencial para manter um bom relacionamento entre o cidadão e outros grupos de interesse.

São múltiplas as utilizações da comunicação em serviços públicos. Através de diferentes formas de comunicação, imagens por exemplo, apela-se a boas práticas de cidadania. A comunicação é também usada para justificar determinadas decisões, tais como: uma forma de promover os interesses sociais, para aumentar o voluntariado para informar a existência de novos serviços ou da alteração dos existentes, para alterar comportamentos ou ainda com vista a gerar fundos (Brito & Lencastre, 2014).

Os autores supracitados entendem que o marketing dos serviços públicos tem como função primordial educar diferentes públicos, explicando o que está e o que não está disponível, as condicionantes de certos serviços, os motivos que justificam a existência de um número limitado de opções, ou ainda qual a melhor opção do ponto de vista do interesse público.

Há cada vez mais uma comunicação de proximidade com o cidadão. Senão vejamos os inúmeros cartazes e publicidade institucional que encontramos no centro de saúde, nos hospitais, nas universidades. Os apelos ao voto, próximo das épocas eleitorais, e, muitos outros apelos com que todos os dias nos cruzamos.

Os serviços públicos têm muitos públicos-alvo. Dada esta característica, para que a comunicação seja eficaz e surta o efeito pretendido, deve ser segmentada de forma adequada, no sentido de serem criadas mensagens e selecionados meios que atendam às especificidades de cada público.

## PARTE II - METODOLOGIA E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

### 2. METODOLOGIA

A metodologia a adotar para este trabalho está orientada no sentido de identificar a melhor prática de prestação de serviços públicos, através do processo de *benchmarking* interno para posteriormente serem aplicadas noutros serviços.

O *benchmarking* é considerado uma prática empresarial e entendido como uma das ferramentas de gestão largamente utilizado pelas empresas, consolidado a partir da divulgação do método da Xerox Corporation em 1979. (Mateus, 2011)

Cruz e Marques (s.d.) defendem que nem sempre a gestão efetuada pela autarquia se revela a mais eficiente e eficaz, sendo necessário equacionar outras possibilidades e “copiar” as melhores práticas. O recurso ao *benchmarking* tem-se revelado uma estratégia que visa a melhoria das organizações através da adaptação de medidas bem-sucedidas em contextos ou situações semelhantes.

Pode definir-se como um processo sistemático de procurar e introduzir as melhores práticas numa organização e, não sendo uma finalidade em si mesmo, constitui-se como um conjunto de instrumentos que permitem usar a comparação como um “*driver*”, convertendo a empresa, pública ou privada, numa organização com permanente capacidade de aprendizagem (Vanegas,2002; Martins, Santos & Carvalho, 2010).

Nascimento (2013) salienta a importância da utilização do *benchmarking* na Gestão Pública a partir da verificação de necessidades coletivas ou internas, proporcionando a definição de metas e planeamento mais eficazes como marco referencial e diferencial.

Dias (2008), citado por Martins, Santos & Carvalho (2010, p. 60), aponta três razões fundamentais para se praticar o *benchmarking*, “*colocando-o como uma forma prática para se otimizar a busca por melhorias; uma boa alternativa para se eliminar o antigo processo de aprendizagem por meio de tentativas e erros e uma forma de se utilizar processos que outros já utilizaram logrando êxito*”.

Para a elaboração deste estudo foi efetuada uma extensa pesquisa sobre o tema tendo-se centrado a atenção principalmente em *sites* de diferentes municípios e associações de municípios portugueses e estrangeiros. Dos documentos e *sites* consultados foram extraídos os aspetos mais relevantes que deveriam ser analisados. Elaboramos um questionário que aplicámos a seis autarquias previamente definidas. Foram selecionados municípios da beira interior centro que integram a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela que possuem mais de dez mil habitantes.

As respostas facultadas pelos autarcas permitiram elaborar um *framework* (grelha) que facilmente se aplicará a qualquer município que queira avaliar as suas boas práticas públicas

e sociais, o mesmo permitiu estabelecer um ranking das cidades que se destacam pela implementação de boas práticas sociais.

## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo que se apresenta é do tipo quantitativo exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória permite aprofundar conceitos preliminares sobre determinada temática, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas. A pesquisa descritiva configura-se como uma pesquisa que procura identificar, relatar e comparar exigindo uma delimitação precisa de técnicas e métodos que orientarão a recolha e interpretação dos dados (Campenhoudt & Quivy, 2008). O método quantitativo tem como objetivo identificar e medir a frequência e intensidade de comportamentos, atitudes e motivações de uma determinada população alvo (Coutinho, 2014).

## 2.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E AMOSTRAGEM

### 2.2.1 Autarquias Participantes

A melhoria da prestação de serviços é desde logo uma preocupação primária de todos serviços públicos. É da responsabilidade das autarquias em geral, e dos municípios em particular, a prestação de um elevado número de serviços públicos que devem ser prestados o melhor possível dos cidadãos, podendo existir várias modalidades de gestão dos serviços públicos locais.

A população alvo é constituída pelas autarquias locais do interior centro do país que integram a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Trancoso, Belmonte, Covilhã e Fundão, Seia, Gouveia e Fornos de Algodres, com cerca de 236.023 habitantes). Para este estudo selecionou-se uma amostra intencional, cujo critério de seleção teve por base as autarquias com mais de 10 mil habitantes: Covilhã, Fundão, Gouveia, Guarda, Seia e Sabugal.

### 2.2.2 Municípios Participantes

Relativamente aos municípios selecionou-se uma amostra não probabilística a partir do número de habitantes abrangidos por cada uma das autarquias participantes, utilizando o método *snowball* ou método de cadeia de referências, por se tratar de uma população desconhecida (Dewes, 2013).

Selecionou-se um conjunto de pessoas pertencentes à população alvo e igualmente à rede de contactos da investigadora, a quem foi pedido que, por sua vez, seleccionassem outros

indivíduos garantindo variabilidade da população e a dimensão amostral necessária. A amostra obtida representa cerca de 10 % da população dos concelhos envolvidos no estudo.

### 2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados por questionário possibilita uma maior sistematização da informação (Hill & Hill, 2008). A utilização de questões abertas confere ao respondente alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que entenda adequada, explorando, de forma flexível e aprofundada os aspetos que considere mais relevantes, permitindo ainda a possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa e o esclarecimento de alguns aspetos que as questões fechadas não permitem (Campenhoudt&Quivy, 2008).

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário, constituído por um conjunto de questões estruturadas, construído e administrado pela investigadora. (Anexo I) As questões foram elaboradas tendo em conta algumas referências constantes no Índice de Benchmarking Português e *European SME BenchmarkIndex* (IAPMEI, 2014), *Local Government Benchmarking Framework* (ScottishBordersCouncil, 2014) e *Balanced Scorecard* (2006).

Foram elaboradas sessenta questões distribuídas por nove categorias: apoio social; ambiente; urbanismo; habitação; cultura, lazer e turismo; desporto; associativismo; desenvolvimento económico; educação.

Com a finalidade de comparar as boas práticas públicas e sociais existentes em cada autarquia e o conhecimento que os munícipes têm delas, foi também elaborado um questionário destinado aos munícipes residentes em cada uma das autarquias. O mesmo é composto por 40 perguntas fechadas distribuídas por nove categorias: apoio social; ambiente; urbanismo; habitação; cultura, lazer e turismo; desporto; associativismo; desenvolvimento económico; educação.

Todos os participantes responderam na totalidade ao questionário proposta obtendo-se assim 100% de respostas válidas.

Dos questionários enviados, obtiveram-se 215 respostas, com 143 respostas válidas (questionários preenchidos na totalidade e inquiridos residirem nos municípios selecionados).

O pré-teste foi realizado a quatro técnicos da autarquia da Guarda, utilizando um questionário na sua versão preliminar, com o objetivo de identificar aspetos que justifiquem uma modificação da redação, alteração do formato ou a eliminação ou introdução de questões. Foram inseridas novas questões e eliminadas outras que possuíam uma relevância menor perante o estudo a efetuar.

O questionário inicial era basicamente igual aos dos munícipes, mas percebeu-se que haveria muitas questões mais do foro interno dos serviços do que propriamente do domínio dos munícipes.

Foi apresentada solicitação formal das autorizações às entidades responsáveis da autarquia para aplicação dos questionários, tendo a versão final sido remetida em outubro, via CTT, em correio registado, aos presidentes das seis Autarquias. Para os municípios o questionário foi aplicado por via eletrónica.

### **3. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS**

No presente estudo foram tidos em conta todos os princípios de conduta ética subjacentes à investigação científica, garantindo e respeitando os direitos fundamentais dos respondentes e o seu anonimato.

Em todas as fases da investigação foram observadas as regras de obtenção e seleção de dados, bem como a solicitação de autorizações necessárias à aplicação dos instrumentos de recolha de informação.

Todos os respondentes foram devidamente informados sobre os objetivos, características e condições de realização da investigação. Será assegurada a destruição dos instrumentos de colheita de dados em suporte de papel e a não utilização dos dados para outros fins.

## PARTE III - RESULTADOS, CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS PARA A PRÁTICA

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS AUTARCAS

As considerações que se apresentam nas páginas seguintes resultam dos dados recolhidos dos questionários preenchidos pelos responsáveis pelas autarquias. Os dados foram analisados de acordo com cada um dos serviços avaliados. Elaboraram-se quadros e gráficos para facilitar a leitura dos resultados obtidos.

##### 4.1.1 Apoio Social

Todos os municípios inquiridos possuem centros de dia e lar de idosos mas nenhum assume a gestão deste tipo de equipamento social. Gouveia e Sabugal possuem o mesmo número de lares e de centros de dia, 20 e 26 respetivamente. Covilhã, Guarda e Fundão apresentam mais centros de dia do que lares (Covilhã tem 26 centros de dia e 20 lares, Guarda possui 30 centros de dia e 22 lares e o Fundão tem 31 centros de dia e 14 lares); cenário inverso verifica-se em Seia que possui quase o dobro de lares do que centros de dia (14 centros de dia e 26 lares).

Um número de equipamentos que se justifica plenamente em toda a região tendo em conta os elevados níveis de envelhecimento. De acordo com [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) (consultado 23/05/2015) o Sabugal apresenta um índice de envelhecimento de 511,7 numa altura em que possui 12 030 munícipes. Gouveia com 13 553 habitantes tem um índice de envelhecimento de 317,6, Seia tem 23 958 habitantes e 245,8 idosos por cada 100 jovens. O Fundão apresenta um

Índice de 228,2 numa altura em que conta com 28 380 habitantes, já a Covilhã, atualmente com 50 118 habitantes conta com um índice de envelhecimento de 199,6. Quanto ao município da Guarda que tem 41 272 habitantes regista um índice de envelhecimento de 160,1.

Os seis municípios possuem ou têm em curso o levantamento do número de idosos que residem sozinhos. A maioria dos municípios (Guarda, Seia, Fundão e Sabugal) garante assistência técnica ao domicílio, apenas Covilhã e Gouveia não disponibilizam o serviço supra mencionado.

Apoio jurídico aos munícipes é apenas garantido nos concelhos de Seia e Fundão, os restantes (Guarda, Sabugal, Covilhã e Gouveia) não disponibilizam aos munícipes tal serviço.

Metade dos municípios inquiridos (Covilhã, Gouveia e Sabugal) possui apoio financeiro a famílias carenciadas, incentivos à natalidade, banco de voluntários e apoio a minorias étnicas.

Todos os municípios inquiridos possuem medidas de apoio à população sénior, tal como todos possuem também férias ativas para os jovens em período de interrupção letiva.

Para a população sénior, na Covilhã existem os seguintes serviços: Serviço de tele-assistência; Cartão Social Municipal, com apoios a nível de faturação; EDP, Viagens; Apoios ao nível de vestuário e bens móveis; Protocolos com as conferências Vicentinas; No Fundão existe o Cartão Social Municipal, Piquete Social e Comissão Municipal de proteção à pessoa idosa do Fundão; Na Guarda existe o Cartão Municipal de Apoio Social e Programa Guarda + 65; Em Gouveia existe programa de promoção do Envelhecimento Ativo, Apoio à aquisição de medicamentos, de óculos e de próteses dentárias removíveis, apoio financeiro ao arrendamento e redução das tarifas de água e saneamento, apoio financeiro à reabilitação própria; O Sabugal possui o programa Sabugal + Ativo e Caminhadas pelo Interior. Dos seis municípios, apenas o município da Covilhã não integra no quadro de pessoal, os indivíduos portadores de deficiências.

Todos os elementos acima referenciados podem ser observados no quadro 1, que aqui se apresenta.

#### Quadro1- Apoio Social

SERVIÇOS DISPONÍVEIS	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Possui creche e infantários	0	1	4	0	5	0
Cantinas sociais	2	3	4	1	5	0
WC públicas	3	4	3	3	5	2
Centros de Dia / Lares	26/20	20	30/22	31/14	26	14/26
Centros de Dia e Lares (gestão autárquica)	0	0	0	0	0	0
Idosos que reside sós	Em curso(1)	Sim	Em curso(1)	Sim	Sim	Em curso(1)
Transporte a idosos e crianças	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Assistência ao domicílio	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Redepública de ATL	0	3	4	1	5	0
Apoio Jurídico	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Apoio financeiro a famílias carenciadas	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Incentivo à natalidade	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Medidas de apoio à população Sénior	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Banco Local de Voluntariado	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Férias ativas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pessoas com deficiências no quadro de pessoal	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Apoio a minorias étnicas	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não

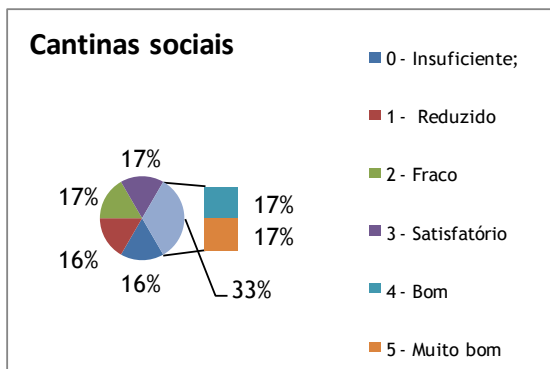
1- O levantamento do número de idosos que residem sós está ainda a decorrer.

Apenas 33% das autarquias inquiridas admite ter um número suficiente, bom e muito bom de cantinas (Sabugal, Guarda e Gouveia). As restantes (66%) distribuem-se quase de uma forma equitativa entre o número insuficiente (Seia), o reduzido (Fundão), fraco (Covilhã).



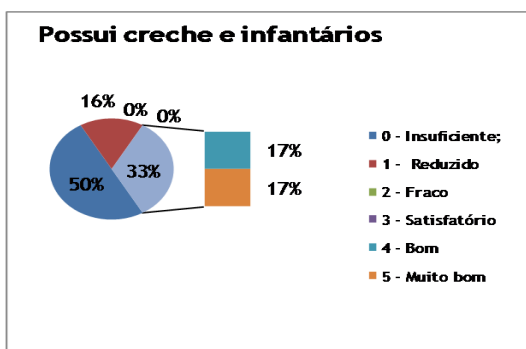
Registamos assim que quatro das seis autarquias estudadas admitem que o número de cantinas sociais que possuem é de facto insuficiente.

Gráfico 1 | Cantinas Sociais



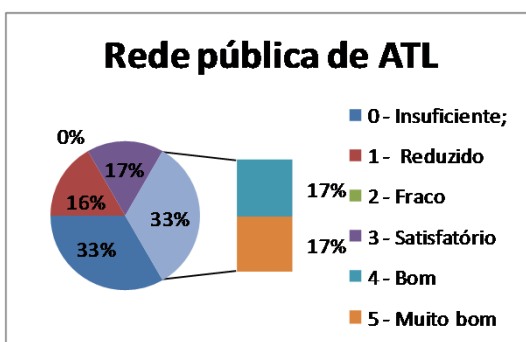
Metade das autarquias inquiridas possuem número insuficiente de creches e infantários (Covilhã, Fundão e Seia). As restantes 33% consideram ter um bom e muito número de estruturas (Sabugal e Guarda) e 16% admite possuir um reduzido número de creches e infantários (Gouveia).

Gráfico 2 - Creches e Infantários



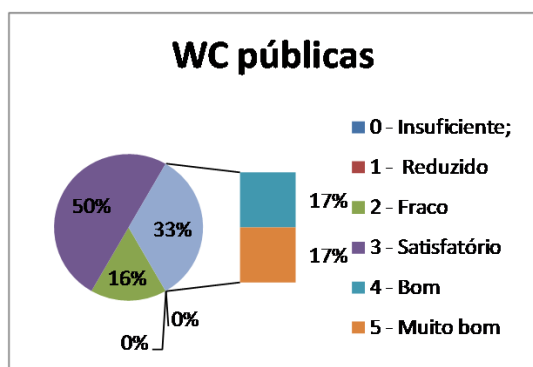
Das autarquias inquiridas 33% admite ter uma rede de ATL's boa ou muito boa (Sabugal, Guarda), 17% considera ter um número satisfatório de ATL's (Gouveia), 16% consideram que o número é reduzido (Fundão) e os restantes 33% consideram o número de ATL's insuficientes (Covilhã e Seia).

Gráfico 3- Rede Pública de ATL



Metade das autarquias inquiridas (Guarda, Fundão, Covilhã e Guarda) possui um número satisfatório de sanitários públicos. As restantes 33% consideram ter um bom e muito número de wc públicas (Sabugal e Gouveia) e 16% admite que há um fraco número de wc públicas na área de abrangência do município (Seia).

Gráfico 4- WC Públicas



#### 4.1.2 Ambiente

No quadro 2, que a seguir se apresenta podemos aferir que os seis municípios revelam preocupações com o meio ambiente possuindo um sistema integrado de resíduos, ecopontos e outros sistemas de recolha seletiva. Fundão, Sabugal e Seia não possuem água e saneamento na totalidade das freguesias do concelho.

Todos os municípios possuem Plano Municipal de Defesa Florestal e Plano Operacional Municipal. Dos seis municípios estudados, três revelam preocupação com as energias renováveis utilizando já esses sistemas para aquecimento de edifícios camarários. Ainda no campo ambiental, apenas o município do Sabugal possui “Mapa de Ruído”. No que concerne a equipamentos que permitam o carregamento de veículos elétricos, apenas o município da Guarda se revela apetrechado a esse nível.

A preocupação com os animais é também um elemento essencial que ajuda a caracterizar uma comunidade. De acordo com as respostas obtidas, todos os municípios revelam preocupações a esse nível, possuindo canil para rececionarem animais abandonados ou feridos. Apenas o município de Gouveia não possui canil próprio, tendo no entanto um protocolo de parceria estabelecido com o município de Seia.

## Quadro 2 - Ambiente

INFRAESTRUTURAS	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Sistema Integrado de resíduos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Periodicidade de recolha indiferenciada	Diária	Diária	Diária	Diária	nr	6 Vezes
Existem ecopontos em todas as freguesias*	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Outros sistemas de recolha seletiva	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ações de sensibilização ambiental	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Percentagem de aglomerado populacional água/saneamento	100%	100%	100%	90%	100/98%	96%
Plano Municipal de Defesa Florestal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	nr
Plano Operacional Municipal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	nr
Existe energia renovável nos edifícios municipais	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim
Mapa de ruídos	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Carregamento para veículos elétricos	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Existe Canil	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

## 4.1.3 Urbanismo

Os seis concelhos têm Plano Diretor Municipal, conforme nos é dado a observar no quadro 3. Metade dos municípios (Guarda, Fundão e Seia) possui edifícios municipais acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida. Os municípios de Covilhã, Gouveia, Guarda e Fundão fazem manutenção de estradas com recursos próprios e apenas dois municípios (Sabugal e Fundão) possuem planos de reabilitação urbana. À exceção de Gouveia todos os outros municípios possuem medidas de apoio a Planos de Reabilitação Urbana para privados com recursos próprios.

## Quadro 3- Urbanismo

AREA DO URBANISMO	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Plano Diretor Municipal	1999	1995	1994	2000	1994	1997
Edifícios acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Manutenção das estradas com recursos próprios	Sim	Sim/Não	Sim	Sim	Não	Não
Planos de Reabilitação Urbana	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Reabilitação Urbana para privados com recursos próprios	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

#### 4.1.4 Habitação

A maioria dos municípios inquiridos, como se pode verificar no quadro 4, possui fogos habitacionais para disponibilizar em caso de catástrofe. Metade dos municípios inquiridos (Gouveia, Fundão e Seia) possui medidas de incentivo para construção a custos controlados.

Quadro 4 - Habitação

CIDADES INFRAESTRUTURAS HABITACIONAIS	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Existem fogos habitacionais disponíveis em caso de catástrofe	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Incentivo a particulares para construção a custos controlados	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim

#### 4.1.5 Cultura, lazer e turismo

A totalidade dos municípios possui espaços museológicos, galerias de exposições, infraestruturas culturais, bibliotecas públicas, programas turísticos para visitantes e infraestruturas desportivas, como é dado a observar no quadro 5.

Todos possuem rotas pedestres ou circuitos. Na Covilhã são frequentemente recriadas manifestações do património imaterial do concelho; realizam-se colóquios e palestras sobre o Dia do Património e existem protocolos com clubes escolares de História; no Sabugal: faz-se a manutenção de Núcleos Museológicos; na Guarda existem inúmeros trilhos e rotas (Trilho da Água, Rota Natura, Entrelinhas, Trilho dos Gigantes Verdes e Guarda-Jarmelo); em Gouveia está em desenvolvimento a adesão ao programa da Rota das Judiarias; no Fundão existe a Rota da Cereja, a Rota dos Castanheiros, Rota do Zêzere entre outras; no Sabugal dinamizam-se seis pequenas Rotas e Grande Rota do Vale do Côa e das Aldeias Históricas. De ressaltar que, à exceção da Covilhã, todos os restantes municípios disponibilizam infraestruturas de apoio a turistas de gestão municipal.

Quadro 5- Cultura, lazer e turismo

INFRAESTRUTURAS	CIDADES	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Existem espaços museológicos e galerias de exposições		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Infraestruturas culturais		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Bibliotecas públicas		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Biblioteca itinerante		Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Espaços apropriados para prática desportiva e lazer		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Espaços de apoio a turistas		Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Programas turísticos para visitantes		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Programas de incentivo à preservação do património cultural		Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Existem rotas pedestres ou circuitos devidamente traçados		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

#### 4.1.6 Desporto

Nos seis concelhos estudados existem infraestruturas desportivas e apoio à prática desportiva, embora apenas três dos seis municípios possuam um plano de apoio a atletas federados. Todos estes pormenores são nos dado a observar no quadro 6, que se segue.

Quadro 6- Desporto

INFRAESTRUTURAS	CIDADES	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Existem as infraestruturas desportivas		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Apoio à prática desportiva		Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
O município possui plano de apoio a atletas federados		Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim

#### 4.1.7 Associativismo

À exceção do município da Guarda, todos os outros apoiam de alguma forma as associações sedeadas no concelho. Todos os municípios possuem protocolos com as associações humanitárias dos bombeiros (exceto Gouveia). Na Covilhã existe protocolo de financiamento para aquisição de viaturas (limpa-neves) e apoio logístico no combate a incêndios; na Guarda existe uma participação salarial de 50% nas equipas de primeira intervenção; em Gouveia são

estabelecidos protocolos pontuais a este nível; no Sabugal o protocolo prevê a limpeza da floresta através das equipas de sapadores, apoio a aquisição de ambulâncias e ampliação de quartéis; no Fundão o protocolo prevê despesas correntes e subsídio mensal; em Seia o apoio da autarquia é garantido em algumas atividades e no pagamento dos seguros.

#### Quadro 7- Associativismo

TIPO DE APOIO	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Associações do concelho apoiadas pelo orçamento do município	10%	44 (2,5%)	0	(todas que reúnam condições)	34 (0,1%)	140
O município possui protocolo com bombeiros	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

#### 4.1.8 Desenvolvimento Económico

À exceção da Guarda, todos os outros municípios possuem gabinetes de apoio à criação de empresas, conforme se pode observar no quadro 14. Na Covilhã existe uma empresa municipal que acompanha a instalação de empresas; em Gouveia o Gabinete funciona na ADRUSE, do qual a autarquia é parceira; no Fundão existe o Guia de apoio ao Investidor; em Seia o Gabinete de Apoio esclarece dúvidas, apoia na elaboração de candidaturas.

#### Quadro 8- Desenvolvimento Económico

INFRAESTRUTURAS	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Existe na autarquia Gabinete de Apoio à criação de empresas	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

#### 4.1.9 Educação

No quadro 9 é-nos dado a observar que todos os municípios revelam preocupação com o Parque Escolar, assegurando a manutenção do mesmo, possuindo planos de incentivo ao estudo e disponibilizando refeições praticamente à totalidade dos alunos inscritos no pré-escolar ou no primeiro ciclo de ensino.

Metade dos municípios estudados integra redes internacionais de municípios. No caso do Sabugal integra Binsal e Duero Douro; o Fundão integra Rede de Cidades Educadoras; a Guarda pertence à Associação Internacional de cidades educadoras, Fórum Ibérico de cidades; Associação Europeia dos Eleitos de Montanha;

Três dos seis municípios possuem protocolos de cooperação com outros municípios. A Guarda tem parcerias Internacionais no projeto do Centro de Estudos Ibéricos; pacto dos Autarcas; Rede de Cidades Cencyl; Rede de Judiarias de Portugal; Tarrafal, Vila real de Santo António, Montemor-o-Novo e Marinha Grande.

No último ano todos os municípios estudados organizaram grandes eventos. A Covilhã desenvolveu os projetos "Conhecer o Concelho" e "Nós e a Fruta"; Gouveia recebeu o Festival do Secundário; Na Guarda realizou-se o Carnaval 2014, a Feira Ibérica do Turismo, Santos do Bairro, Comemorações do Dia de Portugal; Comemoração do Dia da Cidade; Guarda Cidade Natal; O Fundão organizou o Festival Internacional de Coros, Fundão Educa, Campeonato de Jogos Matemáticos entre outros; O Sabugal recebeu "Muralhas com História em Sortelha" e Volta a Portugal em bicicleta; Em Seia foi organizado o "Oh Meu Deus" e "SkyRoad";

À exceção da Guarda, todos os municípios têm medidas de apoio à produção local. A Covilhã desenvolveu o projeto "Nós e a Fruta"; O Fundão atribui alguns incentivos fiscais; O Sabugal disponibiliza apoio técnico e logístico em deslocações a eventos locais, regionais ou nacionais; Seia apoia o teatro, música e pintura.

#### Quadro 9- Educação

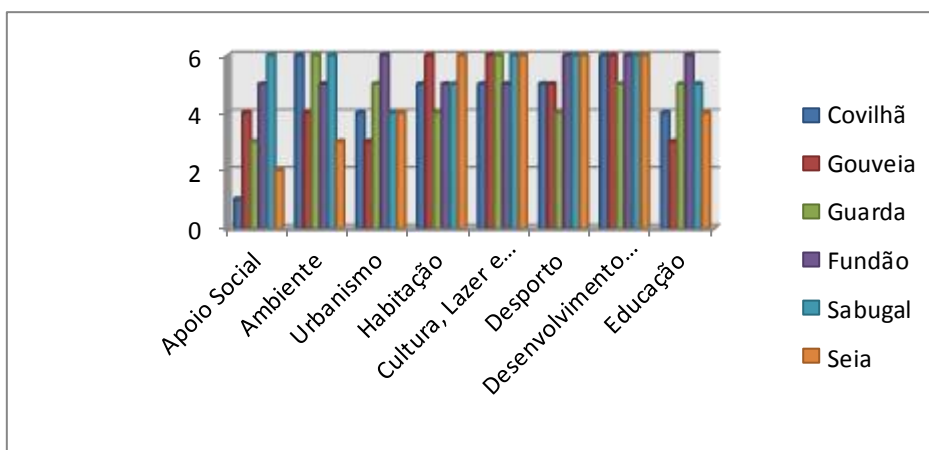
INFRAESTRUTURAS	CIDADES					
	Covilhã	Gouveia	Guarda	Fundão	Sabugal	Seia
Há manutenção do parque escolar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há planos de incentivo ao estudo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há protocolo com Palop's	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
O município disponibiliza refeições no pré-escolar e primeiro ciclo	Sim 90%	Sim 80%	Sim	Sim 89%	Sim 80%	Sim 97%
O município disponibiliza refeições em período de férias escolares	Sim/50	Não	Sim	Não	Não	Sim
O município integra redes internacionais de municípios	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
O município tem protocolos de cooperação com outras autarquias	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
O município organizou grandes eventos no último ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O município tem apoio à produção local	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
O município disponibiliza internet gratuita à população	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

#### 4.2 CONSTRUÇÃO DE UM RANKING DAS CIDADES

Analisados os quadros com as respostas fornecidas pelos autarcas, classificou-se numa escala de 1 a 6 os resultados obtidos, o que nos permitiu elaborar os Gráficos 5 e 6 que abaixo se apresentam. No Gráfico 5 podem observar-se as cidades que mais se destacam de acordo com os diferentes itens previamente estabelecidos. O Gráfico 6 permite apurar o posicionamento das cidades selecionadas.

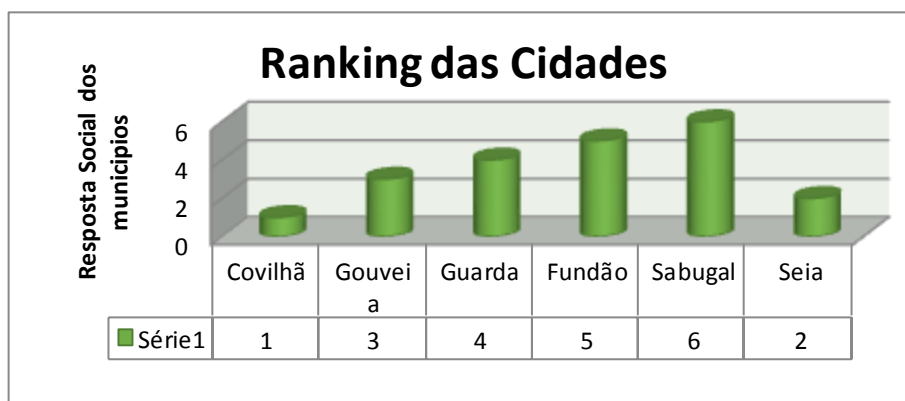
Utilizámos uma escala de 1 a 6 para a elaboração do ranking, atribuindo 1 aos que menos pontos positivos conquistaram no somatório de questões referente a cada item e atribuímos 6 aos municípios que mais pontos positivos conseguiram em cada item pré-estabelecido. Mediante os resultados obtidos em primeiro lugar posiciona-se o município do Sabugal. Seguem-se Fundão, Seia, Gouveia, Guarda e Covilhã.

Gráfico 5 - Posicionamento dos municípios



Analisados os resultados pelos itens previamente estabelecidos elaborou-se o ranking, ou seja, uma sequência de classificação, que se apresenta no Gráfico 6, com o posicionamento das cidades, consoante as classificações obtidas.

Gráfico 6 - Ranking das Cidades





A visualização dos gráficos 5 e 6 permite constatar que:

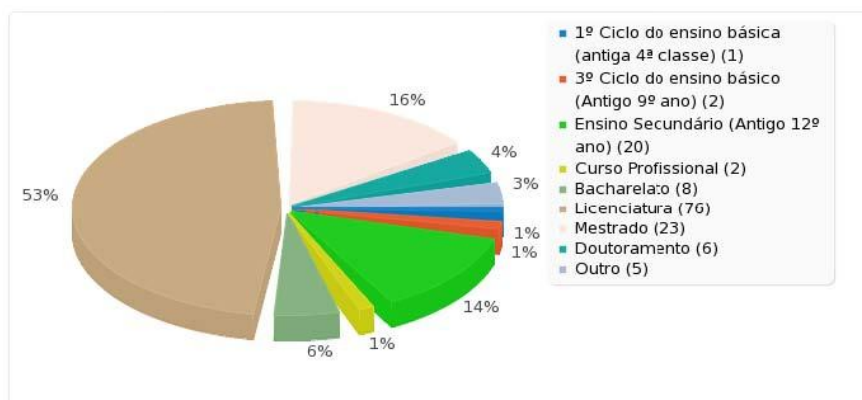
- 1) As cidades de menor dimensão são as que melhor se classificam no ranking;
- 2) Aparentemente, quanto menos população possui o município mais as autarquias disponibilizam um maior apoio social;
- 3) As maiores autarquias parecem menos preocupadas com as questões sociais, mas preocupam-se com outras iniciativas/atividades que lhe dê maior visibilidade a nível nacional;
- 4) A maior densidade populacional pode condicionar algumas autarquias a disponibilizarem determinados tipos de serviços. Ou seja, uma vez que financeiramente não é viável dar apoio social a todos os municípios em determinadas situações, opta-se por não providenciar o serviço/apoio;

#### 4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS MUNICÍPIES

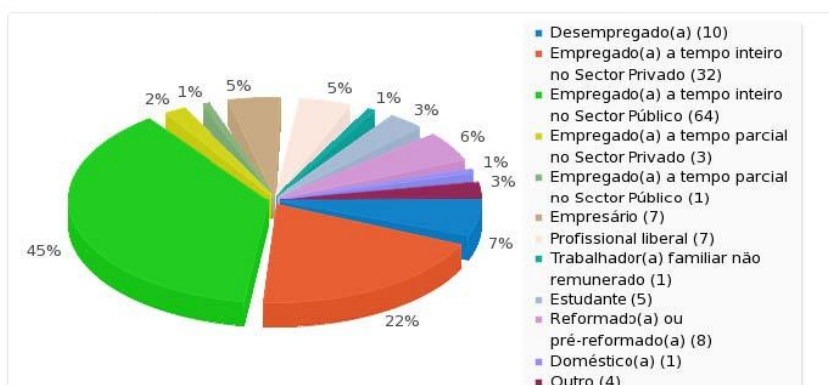
Responderam ao questionário remetido por correio eletrónico ou através da rede social *facebook* 215 municípios, resultando numa amostra final de 143 respostas completas e válidas. Os restantes questionários foram excluídos por não estarem concluídos ou porque a residência dos municípios não coincidia com a pretendida para o estudo, ou seja Guarda, Covilhã, Fundão, Seia, Gouveia e Sabugal.

Os 143 questionários validados foram preenchidos por municípios com idades compreendidas entre os 18 e os 86, sendo a média de idades de 42,7. A maioria dos inquiridos (52%) é do sexo feminino e 48% do sexo masculino, como nos é dado a observar no Gráfico 35. De referir ainda que a maioria dos inquiridos (53%) é licenciado e uma grande percentagem (45%) está empregado a tempo inteiro no setor público, como nos é dado a observar nos Gráficos 7 e 8.

**Gráfico 7 - Classificação dos inquiridos quanto às habilitações académicas**



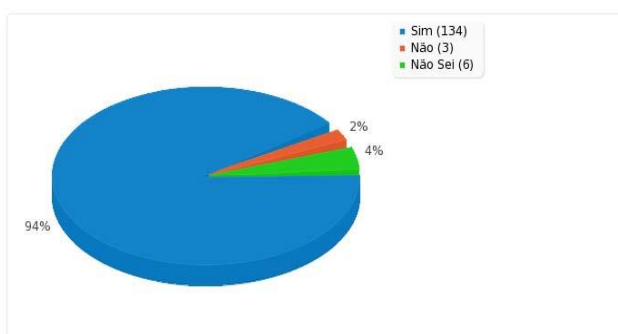
**Gráfico 8 - Classificação dos inquiridos quanto à situação profissional**



O questionário aos munícipes (Anexo C) está dividido nas seguintes secções: Apoio Social, Ambiente, Cultura e Lazer, Desporto e Associativismo, Economia e Educação, Habitação e Urbanismo.

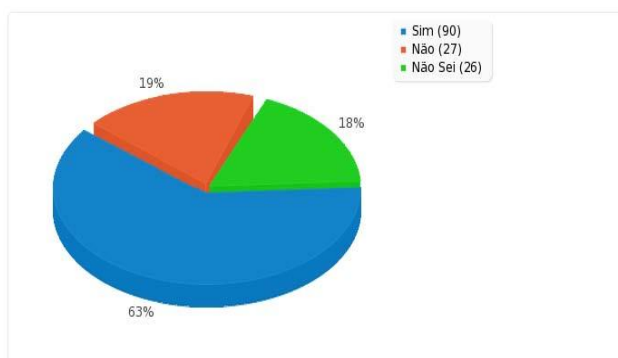
No âmbito do Apoio Social e relativamente à existência de creches e jardins-de-infância da autarquia quase a totalidade dos munícipes (94%) considera que está bem servido nessa área, como é possível observar no Gráfico 9.

**Gráfico 9- Creches e Infantários públicos**



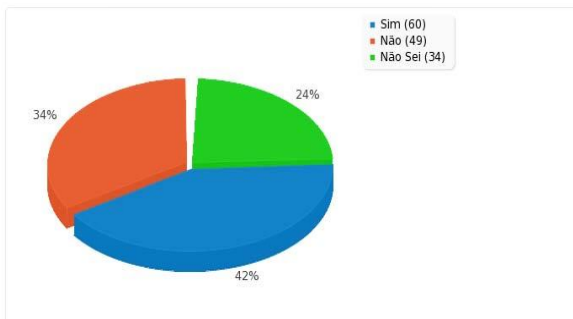
Já em relação à existência de cantinas sociais, a maioria considera que há cantinas suficientes (63%), mas há 19% que considera esse número insuficiente. Os referidos dados podem ser confirmados no Gráfico 10, que abaixo se apresenta.

**Gráfico 10 - Cantinas Sociais**



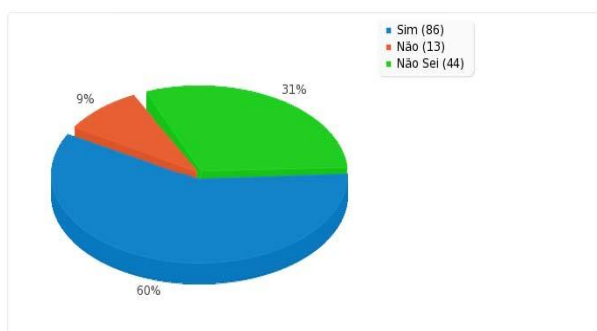
Relativamente ao apoio a idosos (Gráfico 11), a percentagem de munícipes satisfeitos com as infraestruturas existentes na área de residência é de 42%, mas há 34% que considera haver um *deficit* desse tipo de estruturas.

**Gráfico 11 - Centros de dia e Lares de Idosos**



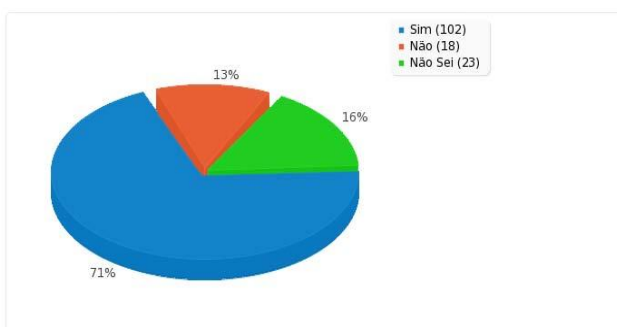
No que diz respeito à assistência domiciliária, ainda que a maioria considere que o seu município está bem servido, há uma elevada percentagem de munícipes que desconhece a existência de tais serviços prestados pelas autarquias. Um desconhecimento de serviços também patente quando os munícipes são questionados sobre o apoio prestado pelas autarquias às famílias carenciadas.

**Gráfico 12 - Assistência domiciliário**



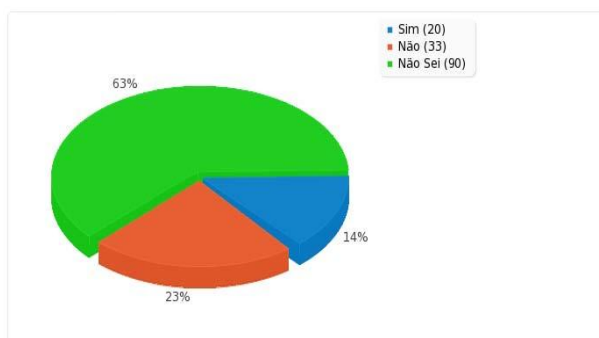
De acordo com as respostas registadas, a maioria dos munícipes afirma que as autarquias onde residem não possuem incentivos à natalidade (59%). Há no entanto 34% de inquiridos que afirma desconhecer se existe ou não qualquer incentivo. É de referir também que quase dois terços dos munícipes considera que o concelho onde reside está bem servido no que concerne ao serviço de ATL da rede pública (71%), como é dado a conhecer no Gráfico 13.

**Gráfico 13 - Rede pública de ATL**



Já no Gráfico 14 pode verificar-se que a maioria dos munícipes (63%) admite desconhecer se o município aonde reside disponibiliza apoio jurídico ao munícipe que dele necessite.

**Gráfico 14 - Apoio Jurídico**

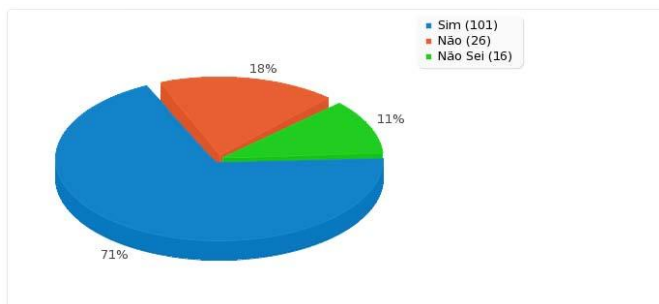


Quase metade dos munícipes desconhece a existência de um banco de voluntários no concelho em que reside. Já em relação à existência de programas de férias ativas para jovens e à existência de pessoas portadoras de deficiências no quadro de pessoal das autarquias da sua residência, os munícipes revelam-se bem informados. Ainda no plano do apoio social, 60% dos inquiridos afirma que os municípios da sua área de residência possuem políticas de apoio às minorias étnicas e imigrantes.

As questões ambientais têm merecido uma crescente atenção por parte de todos os municípios. Em relação a esta matéria todos os munícipes parecem bem informados, reconhecendo a existência de Sistemas Integrados de Recolha de Resíduos, acompanhando de alguma forma as campanhas de sensibilização ambiental que vão sendo feitas, tendo conhecimento do serviço prestado pelo canil municipal e confirmando a existência de pontos de recarga de veículos elétricos na sua área de residência.

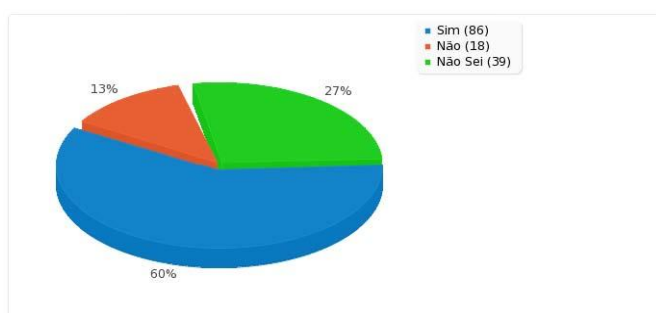
Questionados sobre assuntos relacionados com o urbanismo, os munícipes revelam-se moderadamente informados. Quase um terço confirma que os edifícios camarários das suas áreas de residência são acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida, como é demonstrado no Gráfico 15.

**Gráfico 15- Edifícios municipais acessíveis para pessoas com mobilidade reduzida**



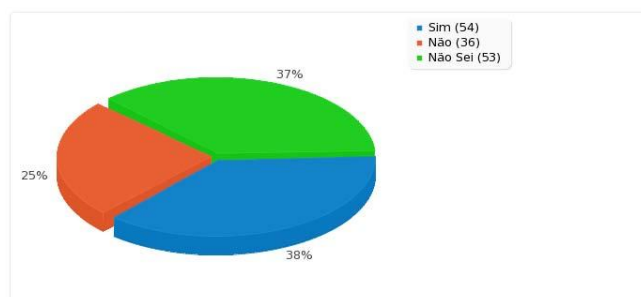
Mais de metade dos munícipes (60%) mostra-se informado sobre a manutenção das estradas no concelho em que reside, como se pode observar no gráfico 16.

**Gráfico 16-** A autarquia faz manutenção de estradas com recursos próprios

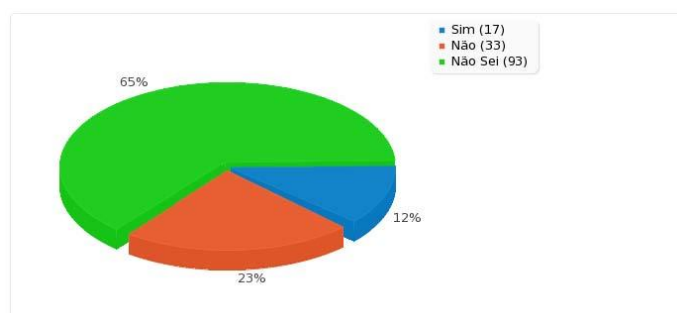


Menos informação parece haver em relação ao apoio disponibilizado pelas autarquias à reabilitação urbana nos Centros Históricos, como nos é dado a conhecer nos Gráficos 17e 18, respetivamente.

**Gráfico 17-** A autarquia apoia reabilitação Urbana em Centros Históricos



**Gráfico 18-** A autarquia possui fogos habitacionais para situações de catástrofe



No campo da Cultura, Turismo e Lazer os munícipes que responderam ao questionário revelaram-se bem informados, confirmando a existência de espaços museológicos, galerias e bibliotecas, admitindo que as suas áreas de residência possuem também bibliotecas itinerantes e que preservam o património cultural do concelho.

No âmbito do desporto e associativismo quase a totalidade dos inquiridos afirma que nas suas áreas de residência há infraestruturas para a prática desportiva.

A maioria afirma desconhecer se há apoio por parte das autarquias aos atletas federados.

A maioria dos munícipes inquiridos confirma os apoios ao associativismo e às corporações de bombeiros.

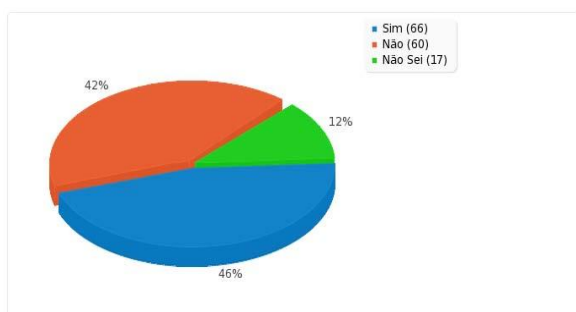
Relativamente ao desenvolvimento económico, grande parte dos munícipes (43%) admite desconhecer as políticas do município da sua área de residência criadas de forma a agilizar os procedimentos para a criação de novas empresas. Contudo, praticamente a mesma percentagem de munícipes (44%) afirma que existem gabinetes de apoio aos empresários.

No que concerne à educação, a maioria reconhece que o município faz regularmente manutenção ao Parque Escolar e que fornece refeições aos alunos do pré-escolar e do primeiro ciclo.

Ainda no plano da educação, a maioria dos munícipes admite desconhecer se existe um plano de incentivo ao estudo no concelho e se a autarquia da sua área de residência fornece refeições a alunos carenciados fora do período letivo.

Por último, confrontados com a política de comunicação que existe no município, quase metade dos inquiridos admite que a comunicação é eficaz (46%), 42% considera ineficaz a comunicação existente entre a autarquia e o município (Gráfico 19).

**Gráfico 19-** O município possui uma política de comunicação eficaz com a população



Em síntese, foi possível depreender que os munícipes:

- 1) Revelam-se conhecedores das políticas dos municípios para as áreas do apoio social, educação, cultura, lazer e turismo;
- 2) Revelam-se menos conhecedores das políticas dos municípios para as áreas do associativismo, urbanismo e habitação.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Confrontadas as respostas dos autarcas com as dos munícipes, é possível verificar que quase a totalidade dos munícipes refere que, no concelho onde reside, existem creches e infantários públicos suficientes para darem resposta às necessidades dos cidadãos. Porém, metade dos autarcas inquiridos admite que os seus concelhos não possuem esse serviço público. Não obstante o cidadão considerar a sua existência parece haver alguma falta de informação neste domínio o que reforça a posição de Lopez (2007) quando afirma que a comunicação externa deve incluir todas as informações relativas à atividade desenvolvida pela organização e também com Lindon et al. (2006) ao defender que a organização deve ajustar as mensagens e os instrumentos de comunicação utilizados, para ir ao encontro das necessidades e interesses dos cidadãos.

Contudo, em relação às restantes questões da área social, de uma maneira geral, as respostas dadas pelos munícipes confirmam as respostas fornecidas pelos autarcas. É de salientar que todas as autarquias estudadas possuem *sítes* e páginas nas redes sociais nas quais partilham a informação dos serviços que disponibilizam à população. Poder-se-ia então equacionar a possibilidade de a informação veiculada não ser adequada, ou por outro lado não ser procurada pelos munícipes. Uma vez que a maioria dos participantes do estudo tem formação académica superior, é possível admitir que esta característica poderia constituir uma vantagem no acesso à informação.

No plano ambiental, todas as autarquias revelam uma crescente preocupação, apostando na recolha seletiva de lixos, na colocação de ecopontos e na realização de ações de sensibilização ambiental. Estes aspetos não passam despercebidos à população.

De acordo com Costa (2010), os problemas ambientais e as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável têm constituído uma preocupação dos responsáveis autárquicos pelas implicações nas atividades humanas associadas à ecologia, poluição, consumo energético e qualidade de vida em geral.

No urbanismo, a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida em edifícios camarários parece representar um problema para parte das autarquias inquiridas. Esta é uma preocupação reconhecida pelos munícipes, mas nem todos os edifícios são acessíveis a todos os cidadãos conforme previsto no Decreto-Lei nº163/2006, de 8 de Agosto que no seu preâmbulo defende que “a promoção da acessibilidade constitui um elemento fundamental na qualidade de vida das pessoas, sendo um meio imprescindível para o exercício dos direitos que são conferidos a qualquer membro de uma sociedade democrática”. O artº 2, ponto 1, também refere que “*as normas técnicas sobre acessibilidades aplicam-se às instalações e respetivos espaços circundantes da administração pública central, regional e local ...*”

Nesta área do urbanismo, grande parte das políticas traçadas pelas autarquias não chega ao conhecimento dos munícipes. Uma elevada percentagem diz não saber se autarquia faz a

manutenção das vias recorrendo às verbas do município e desconhece também a existência de planos de apoio a privados para a reabilitação urbana.

Mais de metade da população inquirida desconhece se a autarquia da sua área de residência possui fogos habitacionais para realojamento em caso de catástrofes.

Torna-se imprescindível o desenvolvimento de processos de reabilitação urbana integrada, racionalizando recursos com participação ativa e financeira dos particulares, numa perspetiva de sustentabilidade (Portal da Habitação, 2015). As autarquias estudadas disponibilizam informação sobre as iniciativas políticas tendo em vista a valorização, a reabilitação e a proteção especial de zonas de património relevantes, mas apenas as autarquias de Fundão e Sabugal têm em curso intervenções de reabilitação urbana (ibidem, 2015).

Relativamente à Cultura, Lazer e Turismo as autarquias também dispõem divulgação nas suas páginas eletrónicas. De acordo com o Plano Estratégico Nacional de Turismo (2013), a capacidade de turismo afirma-se como veículo de melhoria da qualidade de vida das populações e de redução das assimetrias regionais e constitui prioridade das políticas públicas de turismo na qualificação de diferentes setores de oferta turística, preservando e potenciando o património natural e cultural.

No que diz respeito à Cultura, Lazer e Turismo, ainda que os municípios revelem alguma falta de informação relativa aos planos da autarquia na área da preservação do património cultural do concelho, a maioria reconhece a existência de boas infraestruturas culturais e de lazer nos concelhos em que residem.

No Desporto e Associativismo, praticamente a totalidade dos municípios confirma a existência de infraestruturas apropriadas para a prática desportiva; demonstram, no entanto, algum desconhecimento nos apoios atribuídos aos atletas federados. Os municípios afirmam que as associações locais e as corporações dos bombeiros locais são apoiadas, um apoio que não é reconhecido pela totalidade dos autarcas.

A preocupação com o desenvolvimento económico de cada concelho é notória por parte das autarquias, ainda que uma elevada percentagem dos municípios desconheça a existência de Gabinetes de Apoio à Criação de Empresas na sua área de residência.

Na opinião de Pinto (2013), os governos locais desempenham atualmente um papel dinamizador no desenvolvimento local devido à sua proximidade aos cidadãos e à sua capacidade de mobilização.

A maioria dos municípios afirma que há manutenção do Parque Escolar e que são fornecidas refeições ao primeiro ciclo e pré-escolar parte da autarquia, mas desconhecem se há plano de incentivos ao estudo e se são proporcionadas refeições a alunos carenciados fora do período letivo.



Uma elevada percentagem dos inquiridos reconhece que há uma comunicação eficaz entre a autarquia e os munícipes, ainda que os próprios reconheçam que estão mal informados em muitas das matérias com que foram confrontados ao longo do questionário.

Em suma, de uma maneira geral as respostas dadas pelos munícipes confirmam as respostas fornecidas pelos autarcas, havendo, no entanto uma clara falta de informação ou da procura dessa mesma informação por parte dos munícipes em algumas áreas. É de salientar que todas as autarquias estudadas possuem *sites* e páginas nas redes sociais nas quais partilham a informação dos serviços que disponibilizam à população.

Uma elevada percentagem dos inquiridos reconhece que há uma comunicação eficaz entre a autarquia e os munícipes, ainda que os próprios reconheçam que estão mal informados em muitas das matérias com que foram confrontados ao longo do questionário.

Feita a análise dos resultados obtidos dos questionários dos munícipes, verificou-se que o município do Sabugal é o que se destaca na maioria dos itens avaliados; permanece por isso no primeiro lugar do ranking estabelecido. Para obtenção destes resultados não se descartam as influências das políticas sociais implementadas em Espanha e que podem influenciar o município do Sabugal, dada a proximidade física deste território com Espanha.

Na fronteira luso-espanhola ainda existem obstáculos que impedem que a cooperação se estruture em todas as suas dimensões tal como é desejada e vincada no discurso político e científico. Uma das diferenças que é a própria organização político-administrativa, enquanto em Portugal há um estado centralizado, Espanha apostou na descentralização de poderes e possui autoridades regionais.

A política regional procurou, e procura, reduzir as diferenças sócio económicas entre as várias regiões comunitárias atendendo aos domínios de cooperação económica, social e cultural, onde o INTERREG<sup>2</sup> desempenhou um papel importante, ao financiar iniciativas e instituições que pudessem fomentar o desenvolvimento junto à fronteira e, os últimos anos, têm assistido a aumentos significativos nesta cooperação, o que pode ser simbolicamente marcado pela formalização de um programa conjunto e diversificado de iniciativas culturais e desportivas que enaltece as relações seculares e afetivas entre os territórios vizinhos.

Por outro lado a ADES, Associação Desenvolvimento Sabugal, disponibiliza ajuda às Juntas e Uniãoes de Freguesias, assim como a todos os Associados, no sentido de ajudar a ultrapassar algumas dificuldades sentidas pelos dirigentes das Autarquias aos diversos níveis de gestão.

O município do Sabugal possui também um vasto património histórico e cultural, no qual se destaca a capeia raiana, uma tradição secular em que os homens se juntam em torno do

---

<sup>2</sup> - INTERREG V-B SUDOE (2014-2020) - Programa de cooperação territorial do espaço Sudoeste europeu (SUDOE), apoia o desenvolvimento regional através do cofinanciamento de projetos transnacionais por intermédio do FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional). ([www.interreg-sudoe.eu](http://www.interreg-sudoe.eu))

forçãõ e desafiam um touro em arena. Esta uniãõ, este espírito de interajuda, este bairrismo acabará por se refletir nas políticas traçadas pelo poder político para o concelho.

A autarquia do Sabugal tem na sua página eletrónica e também nas redes sociais, divulgação sobre património e cultura.

Outro dado que parece relevantes nesta análise é o facto do município do Sabugal ser muito despovoado e possuir uma população muito envelhecida com um índice de envelhecimento de 511,7 idosos/100 jovens, manifestamente superior ao valor nacional que se situa em 133,5 idosos/100 jovens. Enquanto nos anos 60, de acordo com os dados do INE, residiam no município do Sabugal 38 mil pessoas, atualmente residem 12 030 pessoas (Pordata, 2013). No Sabugal ficaram os mais idosos e muitos residem sós e isolados, situação esta que pode estar relacionada com as características físicas de um concelho com mais de 800 Km<sup>2</sup> e 30 freguesias.

De acordo com os dados da Carta Social, o concelho do Sabugal em 2008, ocupava o 1º lugar quanto ao número de Lares da Terceira Idade e em número de vagas em toda a Beira Interior.

No Concelho do Sabugal existem 26 Instituições com acordos com a Segurança Social para prestar apoio aos idosos: Centro de Dia, Lar de Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário (Crespo, 2013), o que parece estar em consonância com o elevado índice de envelhecimento e com as respostas sociais que se impõem.

Este decréscimo acentuado de população terá provavelmente a ver com o êxodo para as grandes cidades, mas também com a emigração que se verificou por todo este território do interior centro nos anos 60. A diminuição da taxa de natalidade ao longo dos anos acentua este decréscimo de população. (1981 - 11,2 por mil; 2013 - 4,3 por mil) (Pordata, 2013).

No Sabugal ficaram os mais idosos e muitos residem sós e isolados. Uma situação que se prende com as características físicas de um concelho com mais de 800 Km<sup>2</sup> e 30 freguesias.

O segundo lugar do ranking é ocupado pelo município do Fundão. Trata-se de um município jovem que foi elevado a concelho apenas em 1988. Possui 23 freguesias e é habitado por 28380 habitantes com um índice de envelhecimento de 228,2 idosos/100 jovens e 16 equipamentos para a terceira idade com apoio domiciliário, mas também com atividades de tempos livres, serviços médicos e de enfermagem (Portugalio, 2015). A autarquia disponibiliza na sua página eletrónica um conjunto diversificado de informação sobre serviços, cultura e lazer. Salienta-se a divulgação do Gabinete de Ação Social considerado pela própria autarquia como uma resposta de atendimento especializado centrado na prestação de apoios para a reversão da situação de vulnerabilidade social e/ou económica, promovendo a mudança e a consequente melhoria da qualidade de vida das famílias/pessoas que a ele recorrem. Se atendermos que em 2013 ao número de desempregados inscritos nos centros de emprego eram 1.892,0 (Pordata, 2013), o município tem desenvolvido estratégias de resposta, dando especial atenção aos indivíduos e agregados familiares em situação de risco ou exclusão social.

Também o lançamento do Programa Operacional Regional do Centro e as Parcerias para a Regeneração Urbana constituem um trabalho de planeamento estratégico que o município assume como um recurso fundamental para o desenvolvimento integrado e sustentável do concelho.

Ao nível da comunicação, o Plano Comunicação e Marketing parece ser crucial ao fomentar uma comunicação eficiente com a comunidade, estimulando a participação dos cidadãos na vida da cidade, mas igualmente promovendo externamente a área de intervenção com o objetivo de atrair pessoas e melhorar os circuitos e fluxos de circulação, evidenciando as novas potencialidades da zona histórica requalificada.

A população residente vive sobretudo do comércio, serviços e indústria. O concelho compreende parte das terras mais férteis da região, o grande vale da Cova da Beira, onde passa o Rio Zêzere e as suas numerosas ribeiras afluentes. São feitas grandes produções de cerejas e ginjas, pêssegos, azeite e vinho.

À saída norte para a Covilhã ao longo da EN18 desenvolveram-se várias indústrias e comércios de interesse até a nível nacional como a transformação de madeira, granitos, vidro e piscinas, e um investimento especial na indústria de polimento de peças de joalheria. Nesta zona existem vários hotéis, restaurantes e piscinas com interesse turístico.

Trata-se de um município em permanente crescimento, cujo desenvolvimento está diretamente ligado ao crescimento das cidades vizinhas da Covilhã e de Castelo Branco. Parte da população residente trabalha em concelhos vizinhos. O município do Fundão acaba por beneficiar da própria localização geográfica, fica entre duas cidades de maior dimensão Castelo Branco e Covilhã.

Em terceiro no ranking ficou Seia. É a maior cidade da sub-região da Serra da Estrela e segunda maior cidade do Distrito da Guarda, pertence à Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela e fica sensivelmente equidistante entre as cidades da Guarda e Viseu. Seia possui atualmente, de acordo com os Censos 2011, 24 702 habitantes, 21 freguesias e é uma cidade de montanha.

Seia é, juntamente com Covilhã e Manteigas, um dos concelhos que partilha o ponto mais elevado de Portugal Continental (a Torre da Serra da Estrela). Devido à sua localização privilegiada, na vertente ocidental da serra da Estrela, a cidade de Seia é uma das suas entradas naturais e, por isso, um centro turístico de interesse, visitada anualmente por milhares de forasteiros. Possui instalações hoteleiras modernas, estabelecimentos de restauração e centros comerciais. Os Museus do Pão, do Brinquedo, da Eletricidade e o Centro Interpretativo da Serra da Estrela são pontos de interesse que têm atraído cada vez mais turistas a visitar a região. Atualmente encontra-se em expansão o parque industrial da Vila Chã, que irá incentivar o crescimento económico da região.

De acordo com a informação disponível na página eletrónica é possível verificar a existência de um conjunto de medidas que o município desenvolve relativamente à Ação Social e Saúde. O índice de envelhecimento é significativo, 245,8 idosos/100 jovens, sendo que 10,4% da população são jovens com menos de 15 anos (Pordata, 2013), o que permite equacionar a necessidade de apoios tendo em conta o número de desempregados inscritos nos centros de emprego e que ronda as 1482 pessoas. O município apoia crianças e jovens estudantes pertencentes a famílias carenciadas, financiando integralmente a alguns alunos os manuais e material escolar. Mantém e administra os refeitórios escolares, tendo estabelecido protocolos com algumas IPSS para o fornecimento de refeições nos Jardins-de-Infância e escolas do 1º ciclo, e comparticipa passes escolares mediante as carências económicas de cada aluno. O Concelho é apoiado por 27 IPSS's. (CLAS, 2009). Estas instituições prestam serviços em diversas valências desde Creche e Acolhimento Temporário de Crianças, até Lar de Idosos com e sem dependência, o que se apresenta em consonância com os dados obtidos nos questionários aplicados. Também ao nível da comunicação é disponibilizada um leque variado de informação municipal de interesse para o munícipe bem como sobre aspetos relacionados com o turismo, ambiente, cultura, educação e desporto.

Em quarto lugar no ranking ficou Gouveia, um município integrado na encosta ocidental da Serra: possui 6 freguesias e tem 14 046 habitantes. Situada perto do maior sistema montanhoso português continental, a Serra da Estrela, está a cerca de 700m de altura. É sede de um município com 300,61 km<sup>2</sup> de área e 13 553 habitantes (INE, 2011), subdividido em 16 freguesias.

No início do século passado, economicamente, a pastorícia e a transumância eram uma vertente económica muito importante para a região, que permitiu, também, o desenvolvimento da indústria dos lanifícios. Esta teve um grande papel no desenvolvimento da cidade ao longo dos séculos XIX e XX e fazia de Gouveia um centro de evolução industrial, como prova o fato de em 1870 existirem 57 teares mecânicos a funcionar em Portugal, com Gouveia a deter 20. Em 1873 eram 23 as fábricas que funcionavam no concelho e no final do séc. XIX era o sexto maior centro urbano de faturação industrial em Portugal. Em 1917 Gouveia era a segunda cidade com mais operários na indústria dos lanifícios portuguesa, perfazendo um total de 1037, só superada pela Covilhã.

Gouveia é também uma cidade recente, elevada a esta categoria a 1 de Fevereiro de 1988. Contudo apresenta um índice de envelhecimento de 317,6 idosos/100 jovens o que justifica que a população em idade ativa (15-64 anos) corresponda apenas a 57,8%. Há cerca de 865 pessoas inscritas nos centros de emprego e cerca de 7000 pensionistas e reformados. (Pordata, 2013). A situação social do conselho impõe à autarquia um programa (Rede Social) de incentivo aos organismos do setor público (serviços desconcentrados e autarquias locais), instituições solidárias e outras entidades que trabalham na área da ação social no sentido de

conjugarem esforços para prevenir, atenuar ou erradicar situações de pobreza e exclusão e promover o desenvolvimento social local através de um trabalho em parceria.

O tecido empresarial têxtil do concelho está atualmente muito fragilizado, vivendo grande parte da sua população da prestação de serviços, comércio e agricultura. O Turismo tem crescido muito nos últimos anos, para isso tem contribuído a melhoria nos acessos ao maciço central.

A cultura e o desporto não têm sido menosprezados neste município que criou o prémio de Literatura Vergílio Ferreira atribuído anualmente e o prémio Abel Manta. No âmbito desportivo o município conta com sete associações onde se praticam diferentes modalidades desportivas. Por último a educação. O Município de Gouveia considera a Educação como pilar e prioridade para o desenvolvimento social e económico do Concelho, pelo que a Ação social escolar implementa medidas de apoio através da atribuição de benefícios de acordo com as condições económicas dos agregados familiares.

Ao contrário do que era expectável as duas cidades mais habitadas e desenvolvidas, Guarda e Covilhã ficaram nos últimos lugares do ranking.

O quinto lugar do ranking é ocupado pelo município da Guarda. Possui atualmente 43 freguesias e 41 272 habitantes. 66% da população pertence ao grupo da população em idade ativa(15-64 anos), mas importa evidenciar que cerca de 21% da população é constituída por idosos, apresentando um índice de envelhecimento de 160,1 idosos/100 jovens, e apenas 13,1% da população são jovens com menos de 15 anos. Com um volume de desempregados inscritos nos centros de emprego a rondar os 2770 (Pordata, 2013), e considerando a importância crescente do papel das autarquias, o município da Guarda tem em prática a Ação Social Municipal, a qual promove a identificação de problemas e a adequação da utilização dos recursos disponíveis, respondendo nas modalidades de apoio socioeducativo, habitação, distribuição de excedentes e cartão municipal proporcionando benefícios sociais e promovendo igualdade de oportunidades.

As questões relacionadas com o ambiente e o desenvolvimento sustentável são uma das prioridades do município, aspeto este evidenciado nos resultados obtidos pela aplicação do questionário.

O ar, historicamente reconhecido pela salubridade e pureza, foi distinguido pela Federação Europeia de Bioclimatismo em 2002, que atribuiu à Guarda o título de primeira "Cidade Bioclimática Ibérica". Toda a região é marcada pelo granito, pelo clima contrastado de montanha e pelo seu ar puro e frio que permite a cura e manufatura de fumeiro e queijaria de altíssima qualidade. É também a partir desta região que vertem as linhas de água subsidiárias das maiores bacias hidrográficas que abastecem as três maiores cidades de Portugal.

Privilegiada pela sua localização geoestratégica, a cidade tem atraído cada vez mais turistas oriundos não só de diferentes pontos do país, mas também de toda a Europa. Na informação divulgada pelo município sobressaem os principais pontos de interesse patrimonial, cultural e gastronómico, o que parece evidenciar o interesse na promoção da cidade e na captação de investimento.

O município da Covilhã posiciona-se no sexto lugar do ranking. Trata-se de um dos centros urbanos de maior relevo da região, com forte cultura operária e uma atividade económica regular. Com uma população de 50 118 habitantes distribuídos por 21 freguesias, apresenta um índice de envelhecimento de 199,6 idosos/100 jovens e uma população ativa de cerca de 63,7%. Não obstante a existência de várias unidades industriais, o nível de desempregados inscritos no centro de emprego é significativo e ronda as 3590 pessoas.

O município de Covilhã disponibiliza e apoia vários programas de incentivo à economia, seja através do apoio à abertura de lojas de comércio tradicional, seja através da promoção do município junto de agentes económicos nacionais e internacionais. A existência do Gabinete de Apoio à Criação de Empresas pretende facilitar a criação de novas empresas no município da Covilhã. Também é notória a preocupação com os idosos para os quais são disponibilizados vários equipamentos de apoio, mas igualmente equipamentos para o bem-estar infantil e implementação de medidas de política social para contornar a pobreza e a exclusão.

Ao comparar o primeiro e últimos lugares do ranking verifica-se que se trata de dois concelhos com um valor populacional significativamente diferente. Por um lado Sabugal com o valor mais baixo e Covilhã, no último lugar do ranking, com o maior número de habitantes. Quando também se comparam os índices de envelhecimento, verifica-se que para uma população tão pequena, como é a população abrangida pelo município do Sabugal, o índice de envelhecimento é muito elevado, aliás um dos mais elevados do país. Não obstante, existe um número considerável de equipamentos e apoios municipais, que provavelmente respondem às dificuldades sociais de forma mais eficiente, fazendo deste município uma instituição socialmente mais responsável no que diz respeito à proteção dos mais idosos, mas igualmente dos mais jovens, ainda que estes sejam em número reduzido. No município da Covilhã a implementação de uma instituição de ensino superior faz aumentar transitória e significativamente a população, o que provavelmente terá reflexos no desenvolvimento económico e social da cidade, mas que por outro lado coloca outros desafios à autarquia ao exigir mais infraestruturas e consequentemente mais investimento.

Seguindo a tendência nacional, é possível que as autarquias que abrangem maior número de população, não disponham de verbas que possam dar resposta às principais necessidades dos municípios, deixando assim de se preocupar tanto com as questões sociais em detrimento de aspetos como a empregabilidade dos municípios, desenvolvimento económico, criação de infraestruturas, atração de turistas/visitantes e a visibilidade externa do próprio município.

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo a construção de um *framework* conceptual que possa servir de base à avaliação da prestação de serviços de carácter social das autarquias. Ao longo deste trabalho avaliou-se o desempenho das autarquias em áreas como: ambiente, cultura, educação, turismo, economia, apoio social, população (idosos, jovens), urbanismo, habitação e desporto, com vista à elaboração de um ranking. Foram selecionadas seis cidades que integram a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela e possuem mais de 10 mil habitantes, de acordo com os Censos de 2011.

Aplicou-se um questionário às cidades da Covilhã, Guarda, Gouveia, Seia, Sabugal e Fundão. Seis cidades do interior, de pequena ou média dimensão que apresentam características comuns: fraco tecido empresarial, população envelhecida e um despovoamento crescente.

A recessão económica que se vivencia e o conseqüente aumento da vulnerabilidade à pobreza, por via do desemprego crescente, da precariedade no emprego e dos baixos rendimentos decorrentes do trabalho, tem obrigado os territórios municipais a repensar a sua intervenção na promoção da melhoria das condições de vida das pessoas em situação de vulnerabilidade social ou carência económica e a grande questão que se impõe é como é que as autarquias se devem adaptar a estes tempos de crise.

Se antes a atuação de uma autarquia se centrava na realização de grandes investimentos financeiros e na apresentação de obra, atualmente o desafio passa pelo desenvolvimento e implementação de projetos que reforcem a sua competitividade e melhorem a qualidade de vida de todos os cidadãos. É por esse princípio que qualquer serviço público se deve pautar, é por essa eficácia dos serviços que todos os cidadãos esperam.

Essa ânsia por um serviço público de qualidade e eficaz reflete-se ainda mais nos serviços de administração local, nos quais há uma maior proximidade com o cidadão.

Aos municípios é exigido, cada vez mais um serviço de qualidade e uma responsabilidade social cada vez mais apurada, capaz de dar resposta às necessidades atuais e prioritárias dos munícipes.

Da recolha de dados efetuada é possível concluir que os munícipes revelam-se cada vez mais informados e, por isso são cada vez mais exigentes, esperando dos serviços tudo aquilo a que têm direito. Ainda assim, é notória a falta de conhecimento dos munícipes dos serviços prestados pelas autarquias, em algumas áreas.

A reflexão pessoal sobre o trabalho desenvolvido permite identificar algumas limitações e sugerir alguns caminhos possíveis a outras investigações. É de sublinhar que todos os resultados obtidos devem ser interpretados no contexto particular do território das autarquias em que se foi desenvolvido.

Um dos primeiros obstáculos encontrados prendeu-se com a dificuldade sentida na constituição da amostra dos munícipes. O recurso ao método de *snowball*, pode não ter garantido a necessária diversidade dos participantes da amostra, o que pode ter condicionado os resultados obtidos. Pensa-se assim que em futuras investigações será possível a utilização de outro método de amostragem que garanta aleatoriedade e proporcionalidade dos participantes. Também a amostra utilizada no que se refere aos municípios selecionados, revelou-se pequena não permitindo inferências estatísticas, ao nível da análise de diferenças estatisticamente significativas entre si, no caso de existirem.

Foi nossa opção constituir a amostra deste estudo com autarquias com população superior a 10.000 habitantes. Reconhecendo o esforço que vem sendo desenvolvido no âmbito da responsabilidade social julgamos ter algum interesse que futuras investigações incluam amostras mais alargadas e outras variáveis, como por exemplo saúde e empregabilidade, de modo a proporcionarem maior poder de análise comparativa entre si.

Outra limitação prende-se com os indicadores disponíveis. Utilizaram-se os valores constantes dos Censos 2011, contudo pensa-se que, neste momento, os referidos indicadores tenham sofrido alterações e, acredita-se, que por força do volume de emigração nas camadas jovens devido ao desemprego, a diminuição da taxa de natalidade e o aumento da esperança de vida, as populações tenham diminuído em número e a sua estrutura se tenha alterado. É por isso expectável que a resposta social das autarquias se torne mais difícil do que aquela que parece existir de acordo com os dados obtidos.

Quanto à metodologia utilizada optou-se por um estudo de características quantitativas que apenas permitiu analisar as opiniões expressas pelos autarcas e pelos munícipes em determinado momento e que, ainda assim, podem estar condicionadas pelo contexto de crise que o país atravessa. Não se coloca de parte a possibilidade de complementar um estudo desta natureza com outras metodologias de recolha de dados, como por exemplo entrevistas e respetivas análises qualitativas, o se julga poderem enriquecer o conhecimento nesta área.

Os resultados obtidos neste estudo permitem equacionar a necessidade das autarquias continuarem a dar corpo a um conjunto de iniciativas que promovam sustentabilidade e a qualidade de vida dos seus munícipes com efeitos palpáveis na vida das cidades. Pensa-se, modestamente, poder contribuir para a redefinição de estratégias que permitam manter as boas práticas que já existem e implementar outras, aumentando a responsabilidade social das instituições.

Grande parte da informação disponibilizada aos munícipes é facultada através da página eletrónica das autarquias e das redes sociais, que parece nem sempre chega a todos os destinatários. Mediante os resultados obtidos sugerem-se novas formas de comunicação que cheguem a todos os munícipes.



Tendo como eixo orientador as expressões de boas práticas, setor público e responsabilidade social, entende-se o presente estudo como um pequeno contributo para a melhoria do desempenho das funções sociais nos municípios.



## BIBLIOGRAFIA

- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2010). Social network sites: definition, history, and scholarship. *IEEE Engineering Management Review*, 38 (3). doi:10.1109/EMR.2010.5559139
- Booms, B., & Bitner M. (1981), Marketing Strategies on Organizational Structures for Service Firms. In Marketing of Services, Donnelly, J., & George, W. (eds), American Marketing Association, Chicago. pp. 47-51.
- Bragança., & Pinto, L., Ricci, F. (2007). A contribuição dos indicadores de desempenho social para a avaliação da Responsabilidade Social Empresarial. In *Simpósio Internacional em Gestão Ambiental e Saúde*. Anais, São Paulo, Brasil.
- Campehouth, L. & Quivy, R. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações.
- Conselho Local de Ação Social de Seia (CLAS) (2009). Diagnóstico Social. Plano de Desenvolvimento Social 2009-2011. Câmara Municipal de Seia: CLAS. Disponível em <http://www.cm-seia.pt/images/pdf/diagnosticosocialplano2009-2011.pdf>
- Council, S. B. (2014). Local Government Benchmarking Framework.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
- Cruz, N. M. R. (n.d.). Uma análise SWOT ao modelo de empresa municipal em Portugal. *Estudos Regionais*, 21.
- Dewes, J. (ano). Amostragem em Bola de Neve e Respondent -Driven Sampling: uma descrição dos métodos. Monografia. Departamento de Matemática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Enderle, G. & Tavis, L. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning. *Journal of Business Ethics*, 17 (11), 1129-1144.
- Europeia, C. (2003). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, COM. Bruxelas.
- Farias, M. C. C. (2006). *Contributos de Benchmarking para a melhoria da qualidade das práticas de enfermagem*. Universidade de Aveiro.
- Garay, A. (2010). A Responsabilidade Social Corporativa como elemento de atração de talentos.
- IAPMEI (2014). Benchmarking e Boas Práticas. Disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

Instituto Ethos (2009). Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: organização sem fins lucrativos, caracterizada como organização da sociedade civil de interesse público.

Instituto Português da Qualidade (2008). Norma Portuguesa 4469-1 - Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Lisboa: Ministério da Economia e Emprego.

Instituto Nacional de Estatística (2013). Censos 2011. Disponível em <http://www.ine.pt>

Vásquez Burguete, J. L. & Galán P. (2000). *Cinco temas de introducción al marketing público*. Léon: Imprinta Moderna.

Katona, G. (1974). Psychology and Consumer Economics. *Journal of Consumer Research*. doi:10.1086/208575

Kimura, H., Basso, L. F. C., & Martin, D. M. L. (2008). Redes sociais e o marketing de inovações. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, Volume 9, n.1, 157-181.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*, 10.<sup>a</sup> Edição, Prentice Hall Inc., São Paulo, Brasil.

Leandro, A., Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. Comunicação nas Organizações. Disponível em [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)

LeClair, C. (2011). Benchmarking Communication Performance. Disponível em [www.leverus.com/associationresourcecenter/benchmarking](http://www.leverus.com/associationresourcecenter/benchmarking).

Lencastre, Carlos Melo Brito, P. de. (2014). *Novos Horizontes do Marketing* (1.<sup>a</sup> ed.). Alfragide: D. Quixote.

Lent W., Relinde B., W. H. (2010). International benchmarking of specialty hospitals. Biomedical Center Health Services Research.

Lima, A., Rocha, F, Treinta, F. (2009). Implementação do conceito de triple bottomline em empresa de pequeno porte. Niteroi, Rio de Janeiro: V Congresso de Excelência em Gestão.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim V. (2004): Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing, 10.<sup>a</sup> Edição, Dom Quixote, Lisboa.

Lopez, S. (2007) *Como Gestionar la Comunicación en Organizaciones Públicas y no Lucrativas*, Madrid: Narcea.

Lovelock, C. H., & Weinberg, C.B. (1984): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley & Sons, New York.

Locais, D. G. das A. (n.d.). O que são as Autarquias Locais. Disponível em [www.dgaa.pt](http://www.dgaa.pt).

- Martins, O.; Cabral, A.; Pessoa, M., Santos, S & Roldan, V. (2013). Responsabilidade social empresarial: O processo de institucionalização em uma empresa ganhadora do premio SESI de qualidade no trabalho. Disponível em [www.scielo.gpeari.mctes.pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt).
- Martins, S; Santos, A; Carvalho, L. (2010). O benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. *INTERFACE*.
- Mateus, A. Estudo de benchmarking internacional sobre práticas e instrumentos de apoio ao empreendedorismo (2011).
- Millon, D. (2011). Two Models of Corporate Social Responsibility.
- Monteiro, P. R. R., & Veiga, R. T. (2006). Personalidade e Consumo: Uma Avaliação Empírica do Modelo Metateórico de Motivação e Personalidade. In *XXX Enanpad - 30 Encontro da Anpad* (pp. 1-17).
- Nascimento, G. (2013). O impacto estratégico do benchmarking nas organizações públicas. *Revista Negócios Em Projeção*.
- Pinto, L. (2011). *Responsabilização perante os cidadãos: a percepção dos Stakeholders nos Governos Locais em Portugal*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Pordata (2013). Retrieved from <http://www.pordata.pt>
- Raposo, M.; Paço, A.; Leitão, D.; Leitão, J.; Silva, M.J.; Rodrigues, R.; Z. S. (2006). *Manual de Benchmarking para Universidades* (pp. 15-25). Publisher Team.
- Ritchie, J.R.; Labreque, R.J. (1975): Marketing Research and Public Policy: a Functional Perspective, *Journal of Marketing*, vol.39, July, (pp.12-19)
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Rossi, C. A. V., & Hor-Meyll, L. F. (2001). Explorando Novas Trilhas na Pesquisa do Consumidor. In *XXV Encontro da ANPAD* (pp. 1-13).
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal. Visão e Estratégia*. Lisboa: Gestão Plus.
- Schwartz, M.; Carrol, A. (2007). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 20(10), 1-39.
- Vanegas, C. (2002). El Futuro de Benchmarking. Disponível em [www.degerencia.com/articulo/el\\_futuro\\_del\\_benchmarking](http://www.degerencia.com/articulo/el_futuro_del_benchmarking)
- Weber, M. (1971). *Économie et société*, tr. Fr. Parcial, Paris, Plon



# Anexos

## Anexo A - Carta aos Autarcas

**CARLA SUSANA PINHEIRO FANTASIA**

RUA VERGÍLIO FERREIRA, N.º15 - 1.º ESQ. | 6300 - 398 GUARDA

**TELM:** 965052586 | **EMAIL:** CJCFFANTASIA@GMAIL.COM

MESTRANDA DE MARKETING | UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Digníssimo(a) Autarca,

O questionário que se apresenta tem como objetivo recolher dados para um estudo que visa aferir os serviços prestados nas autarquias. O questionário será aplicado a seis autarquias da beira interior selecionadas de acordo com os critérios definidos para a pesquisa.

Pensamos que os resultados obtidos poderão contribuir para a elaboração de um framework com eventual aplicação a outras autarquias.

Conto assim com a preciosa colaboração de V. Ex<sup>a</sup> no preenchimento do questionário bem como marcação de data para a recolha do mesmo.

As respostas dadas devem traduzir uma informação inequívoca. Os resultados da investigação estarão oportunamente à V. disposição.

Grata pela atenção prestada,

Com os melhores cumprimentos,

Carla Pinheiro Fantasia



# A responsabilidade social: atribuições e competências das autarquias

## Questionário

O presente inquérito foi elaborado no âmbito de um estudo que visa aferir os serviços prestados nas autarquias. O questionário será efetuado a seis autarquias da beira interior selecionadas de acordo com a área geográfica e o número de habitantes.

Os resultados obtidos irão permitir a elaboração de um framework aplicável a outras autarquias, podendo desta forma ser identificado o conjunto de serviços prestados.

**Mestranda:** Carla Susana da Silva Pinheiro Fantasia  
**Orientadores:** Professora Doutora Arminda do Paço  
Professor Doutor Paulo Duarte

## APOIO SOCIAL

**1- O município possui creches e infantários cuja gestão esteja a cargo da autarquia?**

(responda atribuindo a escala que se segue, sendo que 1 corresponde a um número insuficiente de equipamentos e 5 a um ótimo número de equipamentos)

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo

**2- O município possui cantinas sociais?**

(responda atribuindo a escala que se segue, sendo que 1 corresponde a um número insuficiente de equipamentos e 5 a um ótimo número de equipamentos)

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo

**3 - O município possui casas de banho públicas em número suficiente?**

(responda atribuindo a escala que se segue, sendo que 1 a um número insuficiente de equipamento e 5 a um ótimo número de equipamentos)

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo

**4 - Quantos Centros de Dia e Lares de Idosos possui o concelho?**

**5 - Quantos Centros de Dia e Lares de Idosos são geridos pela autarquia?**

**6 - O município tem identificados os munícipes que residem sozinhos?**

Sim  Não  Levantamento em curso

**7 - O município disponibiliza transporte a idosos e crianças?**

(Em caso afirmativo, assinale em que situações é que esse transporte se verifica)

Sim  Não

**8- O município possui serviços de assistência técnica domiciliária?**

(ex. Trabalhos de bricolage, pequenas reparações gratuitas)

Sim  Não

**9 - O município possui uma rede pública de ATL's?**

(responda atribuindo a escala que se segue, sendo que 1 a um número insuficiente de equipamentos e 5 a um ótimo número de equipamentos)

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo

**10 - O município disponibiliza apoio jurídico gratuito?**

Sim  Não

**11 - O município apoia financeiramente famílias carentes?**

Sim  Não

**12 - O município possui programas de incentivo à natalidade?**

Sim  Não

**13 - O município possui medidas de apoio à população sénior?**

(Em caso afirmativo, enumere-as)

Sim  Não

**14 - O município possui banco local de voluntariado?**

Sim  Não

**15 - O município possui programas de férias ativas?**

(Em caso afirmativo, indique em que períodos)

Sim  Não

**16 - O município integra pessoas portadoras de deficiências nos quadros de pessoal?**

Sim  Não

**17 - O município possui programas específicos de apoio a minorias étnicas e imigrantes?**

(Em caso afirmativo, indique quais)

Sim  Não

## AMBIENTE

**1 -O município dispõe de sistema integrado de recolha de resíduos?**

Sim  Não

**2 - Qual a periodicidade com que são efetuados os circuitos de recolha indiferenciada?**

- Diária
- Uma vez por semana
- Duas vezes por semana
- Três vezes por semana
- Outra periodicidade

**3 - A existência de ecopontos abrange a totalidade das freguesias do concelho?**

Sim  Não

**4 - O município dispõe de outros sistemas de recolha seletiva para além dos ecopontos?**

Sim  Não

(em caso afirmativo, diga quais?)

- Ecocentros
- Recolha de óleos alimentares usados
- Recolha de resíduos eletrónicos
- Recolha de roupas usadas
- Recolha de lixo de grandes dimensões
- Outro

**5 - O município promove ações de sensibilização ambiental?**

Sim  Não

6-Indique a percentagem de aglomerados populacionais que estão providos de rede de saneamento e de água?

7 - O município dispõe de Plano Municipal de Defesa florestal de combate a incêndios (DFCI) aprovado e em vigor?

Sim  Não

8 - O município dispõe de Plano Operacional Municipal aprovado e em vigor?

Sim  Não

9 - Os edifícios de gestão municipal possuem sistemas de energias renováveis?  
(Em caso afirmativo indique quais)

Sim  Não

10 - O município tem mapa de ruídos aprovado?

Sim  Não

11 - A sede de concelho possui pontos de carregamento para veículos elétricos?

Sim  Não

12 - O município possui canil municipal?

(Em caso negativo indique como procede a entidade na recolha de animais)

Sim  Não

## URBANISMO

1 - Indique a data de aprovação em Diário da República do Plano Diretor Municipal em vigor?

**2 - Os edifícios de gestão municipal possuem acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida?**

Sim  Não

**3 - O município faz a manutenção com recursos próprios das estradas municipais?**

Sim  Não

**4 - O município tem planos de Reabilitação Urbana em Centros Históricos aprovados?**

Sim  Não

(em caso afirmativo indique quais)

**5 - O município promove a Reabilitação Urbana em Centros Históricos a privados com meios próprios?**

Sim  Não

(Em caso afirmativo, especifique)

- Atribuição de subsídios
- Redução/isenção do IMI
- Redução/isenção de taxas municipais
- Apoio técnico (arquitetura/engenharia)
- Apoio na candidatura a fundos nacionais
- Outros (quais)

## HABITAÇÃO

**1 - O município possui fogos habitacionais para disponibilização imediata em caso de catástrofe?**

Sim  Não

**2 - O município incentiva empresas privadas a construírem habitações a custos controlados?**

Sim  Não

## CULTURA, LAZER E TURISMO

1 - O município possui espaços museológicos e galerias para exposições?

Sim  Não

2 - O município possui infraestruturas culturais para realização de espetáculos musicais, dança e teatro?

Sim  Não

3 - O município possui bibliotecas suficientes para dar cobertura as necessidades da população?

Sim  Não

4 - O município possui biblioteca itinerante?

Sim  Não

5 - O município possui parques de lazer e espaços verdes que permitam a prática desportiva?

Sim  Não

6 - O município possui espaços de apoio ao turista suficientes e devidamente apetrechados?

Sim  Não

7 - O município disponibiliza programas turísticos aos visitantes?

Sim  Não

8 - O município possui programas de incentivo à preservação do património cultural do concelho?

(Em caso afirmativo, indique quais)

Sim  Não

9 - O município possui rotas pedestres ou outros circuitos devidamente assinalados?

(Em caso afirmativo, indique quais)

Sim  Não

## DESPORTO

1 - Indique as infraestruturas desportivas que o município possui?

2 - O município possui programa de apoio à prática desportiva?

(Em caso afirmativo, especifique)

Sim  Não

3 - O município possui plano de apoio a atletas federados?

Sim  Não

## ASSOCIATIVISMO

1-Indique o número de associações do concelho que são apoiadas pelo município e indique a percentagem do orçamento camarário destinado a este fim?

2 - O município possui protocolo de apoio às corporações de bombeiros sedeadas no concelho?

Sim  Não

(em caso afirmativo, resuma o que contempla o referido protocolo)

## DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

1 - O município possui um gabinete de apoio à criação de empresas?

Sim  Não

(em caso afirmativo, resuma o tipo de apoio que é disponibilizado)



## EDUCAÇÃO

**1 - O município faz periodicamente obras de manutenção no parque escolar do concelho?**

Sim  Não

**2 - O município possui planos de incentivo ao estudo?**

(Ex. Atribuição de bolsas de estudo, proporciona formação e estágios profissionais)

Sim  Não

**3 - O município possui protocolos com PALOPS, proporcionando intercâmbio com instituições sedeadas no concelho?**

Sim  Não

**4 - O município garante refeições à população escolar no pré-escolar e primeiro ciclo?**

(Em caso afirmativo, indique a percentagem de alunos abrangidos)

Sim  Não

**5 - O município disponibiliza refeições a alunos carenciados em período de férias escolares?**

(Em caso afirmativo, indique a quantidade)

Sim  Não

**6 - O município participa em redes internacionais de municípios?**

(Em caso afirmativo, indique em quais)

Sim  Não

**7 - O município tem protocolos de cooperação com outros municípios nacionais e internacionais?**

(Em caso afirmativo, indique em quais)

Sim  Não

**8 - O município organizou ou hospedou grandes eventos no último ano?**

(Em caso afirmativo, indique os principais)

Sim  Não

**9 - O município tem programas de apoio à produção local?**

(Em caso afirmativo, identifique-os)

Sim  Não

**10 - O município disponibiliza acesso gratuito à internet à população?**

Sim  Não

Obrigada pela Participação!

## As práticas sociais das autarquias

### Questionário para municípios

O presente inquérito foi elaborado no âmbito de um estudo que visa testar a qualidade de serviços prestados nas autarquias. O questionário será efetuado a municípios residentes nas seis autarquias selecionadas de acordo com a área geográfica e o número de habitantes: **Guarda, Fundão, Covilhã, Sabugal, Gouveia e Seia.**

Os resultados obtidos irão permitir a elaboração de um framework aplicável a outras autarquias, podendo desta forma ser estabelecido um conjunto de boas práticas.

**Mestranda:** Carla Susana da Silva Pinheiro Fantasia

**Orientadores:** Professora Doutora Arminda do Paço  
Professor Doutor Paulo Duarte

QUESTIONÁRIO			
APOIO SOCIAL	Sim	Não	Não Sabe
1- O município em que reside possui creches e infantários públicos?			
2 - O município em que reside possui cantinas sociais?			
3 - O município possui casas de banho públicas para a população que possui?			
4 - O município possui Centros de dia e Lares de idosos suficientes?			
5- O município possui serviços de assistência técnica domiciliária?			
6 - O município possui uma rede pública de ATL´s?			
7 - O município disponibiliza apoio jurídico gratuito?			
8 - O município apoia financeiramente famílias carenciadas?			
9 - O município possui programas de incentivo à natalidade?			
10 - O município possui banco local de voluntariado?			
11 - O município possui programas de férias ativas?			
AMBIENTE			
1 - O município dispõe de sistema integrado de recolha de resíduos?			

2 - O município promove ações de sensibilização ambiental?			
3 - A sede de concelho em que reside possui pontos de carregamento para veículos elétricos?			
4 - O município possui canil municipal?			
<b>URBANISMO</b>			
1 - Os edifícios de gestão municipal possuem acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida?			
2 - O município faz a manutenção com recursos próprios das estradas municipais?			
3 - O município possui canil municipal?			
4 - O município faz a manutenção com recursos próprios das estradas municipais?			
5 - O município promove a Reabilitação Urbana em Centros Históricos a privados com meios próprios?			
<b>HABITAÇÃO</b>			
1 - O município possui fogos para disponibilização imediata em caso de catástrofe?			
2 - O município incentiva empresas privadas a construírem habitações a custos controlados?			
<b>CULTURA, LAZER E TURISMO</b>			
1 - O município possui espaços museológicos e galerias para exposições?			
2 - O município possui infraestruturas culturais para realização de espetáculos musicais, dança e teatro?			

3 - O município possui bibliotecas suficientes para dar cobertura as necessidades da população?			
4 - O município possui biblioteca itinerante?			
5 - O município possui parques de lazer e espaços verdes?			
6 - O município possui programas de incentivo à preservação do património cultural do concelho?			
<b>DESPORTO</b>			
1-O município possui infraestruturas para a prática desportiva?			
2 - O município possui plano de apoio a atletas federados?			
<b>ASSOCIATIVISMO</b>			
1 - O município incentiva o associativismo no concelho?			
2 - O município possui protocolo de apoio às corporações de bombeiros sedeadas no concelho?			
<b>DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO</b>			
1 - O município possui um gabinete de apoio à criação de empresas?			
<b>EDUCAÇÃO</b>			
1 - O município faz periodicamente obras de manutenção no parque escolar do concelho?			

2 - O município possui planos de incentivo ao estudo?			
3 - O município possui protocolos com PALOPS, proporcionando intercâmbio com instituições sedeadas no concelho?			
4 - O município garante refeições à população escolar no pré-escolar e primeiro ciclo?			
5 - O município disponibiliza refeições a alunos carenciados em período de férias escolares?			
6 - O município tem uma política de comunicação eficaz com a população?			
Queira por favor indicar o código postal da área de residência.			
Habilitações Literárias			
Situação Profissional			
Idade			

Grata pela colaboração!