

LUCÍLIA MARIA DE SEIXAS LAGE

**QUALIDADE E SATISFAÇÃO NOS
SERVIÇOS PÚBLICOS: O CASO DE UMA
EMPRESA MUNICIPAL – EMARVR**

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Vila Real, Março de 2008

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos:
o Caso de uma Empresa Municipal – EMARVR**

De:

Lucília Maria de Seixas Lage

Orientadora:

Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Vila Real, Março de 2008

Este trabalho foi expressamente elaborado como tese original para o efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública e Autárquica, sendo apresentada na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

À memória da minha avó Maria

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de investigação deve-se, fundamentalmente, ao contributo de inúmeros apoios, individuais e institucionais, aos quais me parece apropriado expressar o meu verdadeiro reconhecimento e gratidão. Nesse sentido, deixo aqui uma alusão aos que, de uma forma muito particular, me acompanharam e ajudaram a prosseguir e a concluir esta tese:

- À Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na pessoa do seu Reitor, Senhor Professor Doutor Armando Mascarenhas, pela oportunidade concedida para a concretização desta dissertação;
- À Senhora Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques, por ter aceite o desafio de orientar esta investigação, pelos preciosos ensinamentos, pelo rigor científico, pelas sugestões e críticas que melhoraram significativamente o teor deste estudo, assim como pela amizade e simpatia, pela permanente disponibilidade e apoio manifestados ao longo de todo o período curricular do curso, que se revelou de valor incalculável para a concretização deste desafio.
- À Câmara Municipal de Vila Real, instituição onde desempenho funções, nomeadamente, ao Senhor Presidente Doutor Manuel do Nascimento Martins, ao Senhor Engenheiro Santos Silva e ao Senhor Engenheiro Adriano Sousa, por terem possibilitado a realização desta pesquisa e pelas facilidades concedidas;
- Ao Senhor Presidente da EMARVR, também na qualidade de Vereador da Câmara Municipal de Vila Real, Engenheiro Miguel Esteves, que desde logo aceitou este repto, manifestando enorme abertura, interesse, disponibilidade e apoio imprescindíveis à realização desta investigação;
- Aos líderes e aos funcionários da EMARVR, que prontamente responderam aos inquéritos internos com grande sentido de profissionalismo, partilhando as suas práticas profissionais, e cuja colaboração foi preciosa para atingir os objectivos propostos. Neste âmbito, gostaria de dar especial destaque ao apoio e amizade manifestados pela Senhora Engenheira Arcília Costa;
- A todos os clientes da EMARVR, que amavelmente aceitaram cooperar no preenchimento dos inquéritos externos, possibilitando, deste modo, atingir os propósitos desta investigação;

- Aos colegas e amigos, que proporcionaram estímulo, alento e amizade constantes e indispensáveis para a realização deste trabalho;
- Por último, mas não menos importante, os meus agradecimentos mais sinceros aos meus pais, por tudo que fizeram por mim, por todo o afecto e encorajamento que sempre me deram e por todos os valores que me inculcaram. Ao meu irmão, por todo o carinho, cooperação e incentivo, por ter sido sempre um apoio muito especial ao longo da minha vida, assim como à minha cunhada Cristina e ao meu pequeno sobrinho Martim. Finalmente, ao Amaro por todo o amor, tolerância e compreensão demonstrados e por tudo o que representa para mim.

A todos o meu MUITO OBRIGADO e BEM HAJAM!

RESUMO

A implementação da qualidade dos serviços prestados, numa perspectiva da satisfação dos clientes, tem vindo a contribuir, cada vez mais, para o sucesso das organizações.

A presente investigação versa um conjunto de preocupações relacionadas com a qualidade e satisfação da prestação dos serviços públicos, tendo por objectivo conhecer a perspectiva dos clientes, funcionários e líderes da Empresa Municipal de Água e Resíduos de Vila Real (EMARVR). Os dados foram recolhidos mediante a aplicação de três inquéritos por questionários distintos, elaborados para o efeito e aplicados a cada uma das populações em estudo, tendo, à posteriori, sido submetidos a tratamento estatístico. Este estudo revelou que a percepção, quer dos clientes quer dos funcionários acerca da qualidade da prestação do serviço pela EMARVR, é globalmente positiva.

O trabalho efectuado pretende afirmar-se como um contributo para aprofundar esta matéria e, acima de tudo, conceder à organização um instrumento base para a implementação de programas de melhoria da qualidade e, por conseguinte, do grau de satisfação dos clientes internos e externos, numa perspectiva de optimização dos recursos disponíveis.

Palavras-chave: Serviços, Qualidade, Satisfação e Clientes.

ABSTRACT

The implementation of quality of service, from the point of view of customer satisfaction, has been contributing to the success of the companies.

This study addresses a series of issues concerning the quality of public services and customer satisfaction with those services. Its aim is to get to know the point of view of clients, employees and management of the Vila Real Municipal Water and Waste Company (EMARVR). Data was collected by implementing three separate surveys and especially designed questionnaires for each of the three groups of this research. These questionnaires were submitted to statistical evaluation. This study has revealed that, on the whole, both clients and employees find the quality of the service rendered by EMARVR satisfactory.

This study intends to contribute to the development of this subject and above all to provide organization with the means to implement quality improvement programs in order to increase the level of satisfaction of both employees and customers, as a way of optimizing available resources.

Key Words: Service, Quality, Satisfaction and Customers.

ÍNDICE

I - DA PROBLEMÁTICA AOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1 – A PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	3
1.2 – OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	6
1.3 – ESTRUTURA DA TESE	8
II - QUALIDADE E SATISFAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: CONCEITOS E MODELOS.....	9
2.1 – OS SERVIÇOS.....	11
2.1.1 - Definição de Serviços	11
2.1.2 - Caracterização de Serviços	13
2.1.3 - Prestação de Serviço Público	16
2.2 – QUALIDADE	20
2.2.1 - Conceito da Qualidade.....	20
2.2.2 - Evolução do Conceito de Qualidade.....	22
2.2.3 - Gestão pela Qualidade Total	25
2.2.3.1 - Modelo Básico.....	26
2.2.3.2 - Modelo do Prémio Deming.....	27
2.2.3.3 - Modelo do Prémio Malcolm Baldrige	28
2.2.3.4 - Modelo do Prémio Europeu da Qualidade.....	29
2.2.3.5 - Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia.....	30
2.2.3.6 - Normas ISO de Gestão pela Qualidade	32
2.2.3.7 - Síntese comparativa dos vários modelos	33
2.2.4 - Gestão Pela Qualidade Total Nos Serviços Públicos	34
2.2.5 - A Qualidade e a Administração Pública.....	36
2.2.6 - Avaliação da Qualidade nos Serviços Públicos	39
2.2.6.1 - Modelos de Avaliação da Qualidade.....	41
2.2.6.1.1 - Modelo da qualidade do serviço de Grönroos – 1984.....	42
2.2.6.1.2 - Modelo conceptual da qualidade dos serviços ou modelo dos Gaps de Parasuraman, Zeithaml e Berry – 1985	43
2.2.6.1.3 - Instrumento de medida SERVQUAL – 1988	46
2.2.6.1.4 - Modelo Percepção – Expectativa de Brown e Swartz – 1989.....	47
2.2.6.1.5 - Modelo de avaliação do serviço e do valor de Bolton e Drew – 1991.....	49
2.2.6.1.6 - Modelo baseado na Percepção do Desempenho – Instrumento de medição SERVPERF – 1992.....	51
2.2.6.1.7 - Modelo de Desempenho Ideal de Teas – 1993.....	51
2.2.6.2 - Síntese Comparativa dos Modelos de Avaliação da Qualidade dos Serviços	53
2.3 – SATISFAÇÃO	54
2.3.1 - Importância do Conceito	54

2.3.2 - A Perspectiva dos Clientes Internos e Clientes Externos	58
2.3.3 - Relação entre os Conceitos de Qualidade e Satisfação	60
2.3.4 – Antecedentes e Consequências da Satisfação	62
2.3.4.1 – Antecedentes da Satisfação	62
2.3.4.1.1 – As expectativas, o desempenho e a infirmação	62
2.3.4.1.2 – O conceito de valor para o cliente	64
2.3.4.1.3 – A imagem e a confiança	66
2.3.4.2 – Consequências da Satisfação	66
2.3.4.2.1 – O comportamento de queixa	67
2.3.4.2.2 – As acções de passa-palavra	68
2.3.4.2.3 – O comportamento de compra repetido e a lealdade	69
2.3.4.2.4 – O lucro	70
2.3.5 – Estudos Sobre a Satisfação	70
2.3.5.1 – Teoria do Nível de Comparação de Thibaut e Kelley - 1959	71
2.3.5.2 – Teoria do Contraste de Sherif e Hovland -1961	71
2.3.5.3 – Modelo da Infirmação das Expectativas de Oliver -1980	72
2.3.5.4 – Teoria da Disparidade do Valor Percebido de Westbrook e Reilly - 1983	72
2.3.5.5 – Teoria da Equidade de Fisk e Young - 1985	73
2.3.5.6 – Modelo da Desconfirmação de Oliver -1993	73
2.3.5.7 – Síntese comparativa dos vários modelos e teorias	74
2.3.6 – Avaliação da Satisfação	75
2.3.6.1 – Índices de satisfação do cliente	76
2.3.6.1.1 – Modelo do Índice Nacional de Satisfação do Cliente: ECSI-Portugal	77
III - DADOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE	79
3.1 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	81
3.1.1 – Sobre o método	81
3.1.2 – Objectivos de Investigação	83
3.1.3 – Hipóteses de investigação	85
3.1.4 – Modelo de Investigação	86
3.1.5 – Dados e suas fontes	87
3.1.6 - Caracterização da Amostra	90
3.2 – INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	91
3.2.1 – Análise Univariada	91
3.2.1.1 – Testes Paramétricos	91
3.2.1.2 – Testes Não-Paramétricos	92
3.2.2 – Análise Multivariada	93
3.2.2.1 – Análise Factorial de Componentes Principais	93
3.2.2.2 – Análise de Regressão Múltipla	95
3.2.3 – Síntese dos Aspectos Metodológicos	96
IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	99
4.1 - PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS	101
4.1.1 - Caracterização da EMARVR	101
4.1.2 - Prestação de um Serviço Público de Qualidade	105
4.1.3 - Identificação de Oportunidades - Ameaças, Forças - Fraquezas	109

4.1.4 - Síntese de Resultados	114
4.2 – EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES RELATIVAMENTE À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE PELA EMARVR	116
4.2.1 – Caracterização dos Clientes da EMARVR	116
4.2.2 – Expectativas dos Clientes acerca da Prestação de um Serviço Público de Excelente Qualidade	119
4.2.3 - Expectativas dos Clientes acerca da Prestação de um Serviço Público de Excelente Qualidade por Género, Estado Civil, Nível Etário, Habilitações Literárias, Situação Perante o Trabalho e Profissão.....	126
4.2.4 – Percepção dos Clientes acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR	129
4.2.4.1 – Percepções dos Clientes acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR por Género, Estado Civil, Nível Etário, Habilitações Literárias e Situação Profissional	137
4.2.4.2 – Nível de Satisfação Enquanto Cliente da EMARVR por Género, Grupo Etário e Situação Profissional.....	140
4.2.5 – Modelo de Regressão	141
4.2.6 - Diferenças entre as Expectativas e as Percepções dos Clientes acerca do Serviço Prestado Pela EMARVR por Género e por Nível de Satisfação dos Clientes	149
4.2.7 – Comentários/Sugestões	150
4.2.8 – Síntese de Resultados	152
4.3 - PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EMARVR E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	157
4.3.1 – Caracterização dos Funcionários da EMARVR	157
4.3.2 – Nível de Satisfação enquanto Funcionário da EMARVR	159
4.3.3 - Avaliação Média da Satisfação Enquanto Funcionários da EMARVR por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na Empresa	161
4.3.4 – Secção/Divisão com a qual os Funcionários da EMARVR Estabelecem Relações de Trabalho mais Frequentes	164
4.3.5 – Avaliação Média da Qualidade de Serviço Prestado Internamente Pelas Secções/Divisões por Tempo de Exercício de Funções na EMARVR	167
4.3.6 - Percepção dos Funcionários em Relação à Prestação de um Serviço com Qualidade	168
4.3.6.1 - Percepção dos Funcionários em Relação à Prestação de um Serviço com Qualidade por Grupo Etário	171
4.3.7 - Frequência com que os Funcionários Adoptam Comportamentos Relativos à Criatividade	171
4.3.8 - Frequência com que os Funcionários Adoptam Determinados Comportamentos Relativos à Criatividade por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na Administração Local.....	172
4.3.9 – Opinião dos Funcionários Acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR	174
4.3.10 – Avaliação do Serviço Público Prestado pela EMARVR (Avaliação e Qualidade do Serviço, Actividades e Objectivos de Trabalho, Funcionalidade, Competências, Infra-estruturas, Formação Profissional) por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na EMARVR.....	180
4.3.11 – Percepção da Qualidade de Serviço Prestado - Funcionários <i>versus</i> Clientes	183
4.3.12 – Comentários/Sugestões	184
4.3.13 – Síntese de Resultados	185
4.4 – ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	189
V - CONCLUSÕES E REFLEXÕES.....	193
5.1 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	195
5.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	204

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	207
ANEXOS	223
ANEXO I – INQUÉRITO AOS LÍDERES.....	225
ANEXO II – INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS	230
ANEXO III – INQUÉRITO AOS CLIENTES	234
ANEXO IV – DADOS RELATIVOS AOS LÍDERES.....	237
ANEXO V – DADOS RELATIVOS AOS CLIENTES	238
ANEXO VI – DADOS RELATIVOS AOS FUNCIONÁRIOS	246

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo Básico de TQM	26
Figura 2.2 – Círculo contínuo da qualidade	27
Figura 2.3 – Modelo do Prémio Malcolm Baldrige	28
Figura 2.4 – Modelo de Excelência da EFQM	30
Figura 2.5 – Estrutura da CAF	31
Figura 2.6 – Modelo da Qualidade Total Percebida	42
Figura 2.7 – Dimensões da qualidade dos serviços	44
Figura 2.8 – Modelo de <i>gaps</i>	45
Figura 2.9 – Modelo de Brown e Swartz	48
Figura 2.10 – Modelo de Brown e Drew	50
Figura 2.11 – Modelo do Índice Europeu da Satisfação do Cliente (ECSI)	77
Figura 3.1 - Metodologia de investigação	83
Figura 3.2 – Modelo de investigação	87
Figura 4.1 – Objectivos da EMARVR a curto prazo (%)	102
Figura 4.2 – Frequência média com que os líderes da EMARVR adoptam procedimentos relativos à criatividade	103
Figura 4.3 – Tipo de objectivos estabelecidos pela EMARVR (%)	106
Figura 4.4 – Procedimentos de que derivam os investimentos da EMARVR no âmbito da prestação de serviço público e satisfação dos clientes	108
Figura 4.5 – Identificação de Oportunidades - Ameaças (%)	109
Figura 4.6 – Importância média atribuída aos factores identificados como potenciais Oportunidades - Ameaças ...	110
Figura 4.7 – Identificação de Forças - Fraquezas (%)	111
Figura 4.8 – Importância média atribuída aos factores considerados como Forças - Fraquezas	112
Figura 4.9 – Distribuição dos clientes da EMARVR por idade, em categorias (%)	117
Figura 4.10 – Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias (%)	117
Figura 4.11 – Gráfico de perfil da sub escala “Desempenho e Prestação de Serviço”	124
Figura 4.12 – Gráfico de perfil da sub escala “Imagem, Comunicação e Funcionalidade”	125
Figura 4.13 – Gráfico de perfil da sub escala “Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários”	125
Figura 4.14 – Gráfico de perfil da sub escala “Desempenho e Prestação de Serviço percebidos”	134
Figura 4.15 – Gráfico de perfil da sub escala “Imagem e Comunicação”	135
Figura 4.16 – Gráfico de Perfil da sub escala “Satisfação do Cliente”	136
Figura 4.17 – Gráfico de Perfil da sub escala “Qualidade do Serviço”	136
Figura 4.18 – Diagramas de Dispersão dos quatro factores da percepção que os clientes têm da qualidade geral do serviço da EMARVR	142
Figura 4.19 – Outros requisitos considerados importantes no que diz respeito ao serviço público prestado pela EMARVR.....	151
Figura 4.20 – Distribuição dos inquiridos da EMARVR, por habilitações literárias (%)	158

Figura 4.21 – Distribuição dos inquiridos por grupo etário (%).....	158
Figura 4.22 – Distribuição dos inquiridos por tempo de exercício de funções na administração local (%)	159
Figura 4.23 – Grau de satisfação médio enquanto funcionário da EMARVR	161
Figura 4.24 – Avaliação média da satisfação por Grupo Etário.....	162
Figura 4.25 – Secção/ divisão com a qual os funcionários estabelecem relações de trabalho mais frequentes (%) 164	
Figura 4.26 – Qualidade de serviço prestado internamente pelas secções/ divisões	166
Figura 4.27 – Avaliação média da qualidade do serviço prestado internamente por tempo de exercício de funções na EMARVR.....	167
Figura 4.28 – Comentários/Sugestões dos funcionários	184
Figura 5.1 – Factores importantes que contribuem para a qualidade e satisfação do serviço prestado pela EMARVR	202

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 – Síntese dos diversos modelos de avaliação da qualidade	53
Quadro 3.1 - Factores de estudo no questionário externo em análise	88
Quadro 3.2 - Factores de estudo no questionário interno em análise	89
Quadro 3.3 – Testes paramétricos utilizados	92
Quadro 3.4 – Testes não-paramétricos utilizados	93
Quadro 3.5 – Testes utilizados na Análise Factorial de Componentes Principais.....	94
Quadro 3.6 – Testes utilizados na regressão linear múltipla	95
Quadro 3.7 - Ficha técnica da investigação.....	97
Quadro 4.1 – Distribuição dos clientes por freguesias (%).....	118
Quadro 4.2 – Distribuição dos clientes da EMARVR por profissão exercida (%).....	119
Quadro 4.3 – Matriz dos factores após rotação ortogonal varimax	121
Quadro 4.4 – Pesos factoriais, variância explicada pelos três factores e valores <i>alpha de cronbach</i> para cada factor (expectativas dos clientes).....	122
Quadro 4.5 – Média, Mediana e Desvio Padrão para as expectativas globais dos clientes da EMARVR	123
Quadro 4.6 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	127
Quadro 4.7 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	127
Quadro 4.8 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	128
Quadro 4.9 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	128
Quadro 4.10 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	129
Quadro 4.11 – Matriz dos factores após a rotação VARIMAX.....	131
Quadro 4.12 - Pesos factoriais, variância explicada pelos quatro factores e valores <i>alpha de cronbach</i> para cada factor (percepções dos clientes)	132
Quadro 4.13 – Média, Mediana e Desvio Padrão	133
Quadro 4.14 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	137
Quadro 4.15 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	138
Quadro 4.16 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	139
Quadro 4.17 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	139
Quadro 4.18 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	140
Quadro 4.19 – Modelo Sumário.....	143
Quadro 4.20 – Análise de Variância	143
Quadro 4.21 – Coeficientes Beta dos Quatro Factores	144
Quadro 4.22 – Matriz dos factores após a rotação VARIMAX.....	146
Quadro 4.23 – Pesos factoriais, variância explicada pelos factores e valores <i>alpha de cronbach</i> para cada factor (qualidade de serviço).....	147
Quadro 4.24 – Modelo Sumário.....	148

Quadro 4.25 – Coeficientes Beta dos Quatro Factores que resultam da diferença entre as percepções e as expectativas	148
Quadro 4.26 - Expectativas dos clientes acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade ordenadas por percentagem de respostas	152
Quadro 4.27 - Percepções dos clientes acerca da prestação de um serviço prestado pela EMARVR ordenadas por percentagem de respostas	154
Quadro 4.28 – Média, Mediana e Desvio Padrão para a avaliação global da satisfação dos funcionários	160
Quadro 4.29 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos etários.....	162
Quadro 4.30 – Teste de <i>Bonferroni</i>	163
Quadro 4.31 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos	163
Quadro 4.32 – Média, Mediana e Desvio Padrão na Avaliação da Qualidade do serviço prestado internamente pelas secções.....	165
Quadro 4.33 – Importância atribuída pelos funcionários inquiridos aos diversos requisitos (%).....	169
Quadro 4.34 – Síntese dos Resultados	170
Quadro 4.35 – Testes de <i>Mann-Whitney</i>	172
Quadro 4.36 – Testes de <i>Kruskal-Wallis</i>	173
Quadro 4.37 – Testes de <i>Kruskal-Wallis</i>	174
Quadro 4.38 – Matriz dos factores após a rotação.....	178
Quadro 4.39 – Pesos factoriais, variância explicada pelos factores e valores alpha de cronbach (percepções dos funcionários)	179
Quadro 4.40 – Média e Desvio Padrão dos factores	180
Quadro 4.41 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	181
Quadro 4.42 – Testes <i>One-Way ANOVA</i>	182
Quadro 4.43 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	183
Quadro 4.44 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos	183
Quadro 4.45 – Teste <i>t</i> para amostras independentes	184

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

ACSI – American Customer Satisfaction Index – Índice Americano de Satisfação do Cliente

CAF – Common Assessment Framework – Estrutura Comum de Avaliação

CSI – Customer Satisfaction Index – Índice de Satisfação do Cliente

ECSI – European Customer Satisfaction Index – Índice Europeu de Satisfação do Cliente

ECSI – Portugal – Índice Nacional de Satisfação do Cliente

EFQM – European Foundation for Quality Management – Fundação Europeia da Gestão pela Qualidade

EMARVR – Empresa Municipal de Água e Resíduos de Vila Real

EOQ – European Organization for Quality – Organização Europeia para a Qualidade

EQA – European Quality Award – Prémio Europeu da Qualidade

ISO – International Organisation for Standardization – Organização Internacional de Normalização

JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers – União de Cientistas e Engenheiros Japoneses

MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award – Modelo do Prémio Malcolm Baldrige

SCSI – Swedish Customer Satisfaction Index – Índice Sueco de Satisfação do Cliente

TQM – Total Quality Management – Gestão pela Qualidade Total

CAPÍTULO I

Da Problemática aos Objectivos de Investigação

1.1 – A PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

O contexto de vida em que estamos inseridos actualmente, é completamente diferente, daquele outro, em que viviam os nossos antecessores. Às convicções do passado, opõe-se a dúvida do presente e o enigma do futuro, pois nada é estável e definitivo, ou seja, perante as regularidades e coerências dadas, outrora como adquiridas, surge-nos hoje em dia, a multiplicidade e a incerteza.

Actualmente, a sociedade caracteriza-se por complexas alterações políticas, sociais, económicas e tecnológicas, que ocorrem a um ritmo muito acelerado e que tendem a originar mudanças de comportamento e de mentalidade, e as organizações, em geral, não escapam a estas mudanças paradigmáticas. As exigências de mercado estão em permanente mutação, motivada pela constante evolução de novas realidades, cada vez mais exigentes, competitivas e globalizadas, traçadas por cidadãos multifacetados, cada vez mais informados e conscientes dos seus direitos, que impõem factores cada vez mais subtis de demarcação dos produtos e serviços. Estas imposições, por sua vez, têm vindo a contribuir para a necessidade das organizações se empenharem, em sucessivos esforços de inovação e adaptação contínua do posicionamento tradicional da sua oferta, tornando-a mais adequada, expedita e atempada às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Neste âmbito, pactuando com Mendes (2006), o enorme repto que se coloca, nos nossos dias, às organizações para conseguirem sobreviver é a aposta na qualidade, cujo papel parece ser cada vez mais crucial para o seu sucesso.

Às organizações públicas, financiadas por todos os cidadãos através do pagamento dos seus impostos e taxas, é-lhes exigido maior responsabilidade na demonstração da sua eficiência e eficácia. Neste sentido, a administração pública é condicionada a enveredar por princípios preconizados pela gestão da qualidade total, centralizada em cada etapa, na completa satisfação dos clientes, tanto internos como externos, norteada por objectivos estratégicos ligados a procedimentos, onde todos os colaboradores trabalham em equipa, integrando-se na organização e apostando na melhoria contínua.

A gestão pela qualidade total assume-se, hoje, como o paradigma dos serviços públicos, que se materializa numa importante renovação dos modelos de gestão pública, na liderança participada, na descentralização e desburocratização de procedimentos, no

envolvimento a todos os níveis, no grau de satisfação dos funcionários e clientes e nos resultados face à sociedade (Soares, 2002).

Segundo referem Carr & Littman (1992), as razões da administração pública para a aposta na gestão da qualidade total, vão desde a oferta de um melhor serviço público, à diminuição nos gastos do orçamento e ao recrutamento e manutenção dos melhores funcionários. Assim, a conquista do desafio da qualidade total nos serviços públicos poderá representar uma vantagem competitiva para ajudar os funcionários a preservarem os seus postos de trabalho e se desenvolverem mais e melhores empregos, através da agilização dos procedimentos. Ao invés, a possibilidade de perder este desafio pode constituir um pretexto para despertar a necessidade de se privatizarem os serviços públicos.

O investimento na qualidade do desempenho individual deve ser considerado como condição fundamental para a modernização dos serviços públicos, levando a uma nova postura das pessoas e a um melhor funcionamento das estruturas. Tal como é referido por Patrício & Brito (2006), os recursos humanos são a principal riqueza de qualquer organização. Em cada pessoa residem talentos ocultos que importa revelar e estimular, garantindo progressivamente a sua cooperação activa no quotidiano dos serviços. Uma gestão da qualidade total, implica a dinamização e mobilização de pessoas com grande nível de auto-estima e elevado grau de envolvimento, que tenham a preocupação de fazer cada vez mais e melhor, não de uma forma isolada e pontual, mas numa actuação concertada e sustentada.

De acordo com Sousa (2003), estamos numa época de mudança e de inovação, em que a administração baseada no 'poder', deverá dar lugar à administração 'prestadora de serviços', encarando o cidadão como cliente privilegiado de cada serviço público. Sousa (2003) refere, ainda, que perante uma cultura de regras fortemente enraizadas na administração pública, a mudança e a capacidade de adaptação, são essenciais para o delineamento das estratégias, sendo indispensável conhecer os problemas de forma a contorná-los com criatividade, tentando demonstrar as vantagens da adesão ao modelo da gestão pela qualidade total.

Segundo refere Alves (2003), uma forma de perspectivar se uma determinada organização está a desempenhar eficientemente a sua função, é através da análise da satisfação dos seus clientes. Para o autor referido, a avaliação que estes fazem do serviço recebido e da forma como o mesmo é prestado, indica a capacidade da organização de poder sobreviver no futuro.

Por outro lado, o conhecimento dos factores que afectam a satisfação dos clientes é determinante para as organizações, pois permite delinear os planos de acção, tendo por base as percepções e expectativas dos clientes, criando ofertas de produtos e serviços à medida das necessidades dos mesmos.

Ferreira (2006) cita alguns benefícios proporcionados pela análise da satisfação de clientes, nomeadamente, o conhecimento das suas percepções e das suas expectativas, as informações precisas e actualizadas quanto às suas necessidades, e as relações de lealdade entre os clientes e as empresas, baseadas numa relação de confiança e proximidade.

Neste sentido, Brito (1998) acrescenta que uma empresa, quando pretende ir ao encontro das expectativas, interesses e motivações individuais dos actuais e potenciais clientes, consegue ser mais eficaz, eficiente e competitiva do que as suas concorrentes e com menores custos.

A avaliação dos serviços através da opinião dos clientes, deverá ser encarada como um acto normal e desejável. É através dela que se obtém um conjunto de informações fundamentais que permitirão planear, orientar e coordenar todas as actividades.

O propósito que esteve subjacente à escolha do tema deste estudo, prendeu-se com a actividade profissional desenvolvida pela autora, e ainda pelo interesse pessoal em desvendar os procedimentos utilizados para a prestação de serviço e satisfação dos clientes.

A actualidade dos conceitos de ‘qualidade’ e de ‘satisfação na prestação dos serviços públicos’, a sua importância na concretização dos objectivos organizacionais, assim como a escassez de estudos que se tenham debruçado sobre esta matéria numa empresa municipal, ajudaram a determinar a escolha do tema.

A entidade sobre a qual recaiu a presente investigação é a Empresa Municipal de Água e Resíduos de Vila Real (EMARVR), a qual é responsável pela concepção, construção e exploração do sistema público de abastecimento de água e drenagem dos esgotos, assim como, pela recolha dos resíduos sólidos urbanos, no concelho de Vila Real. A selecção da EMARVR, deveu-se ao facto de ser uma empresa que abrange um vasto número de clientes no concelho de Vila Real, e ainda, pelo carácter vital que a qualidade do seu serviço representa para a população. O funcionamento eficaz deste serviço, com padrões de excelência, assegura uma maior qualidade de vida aos clientes e contribui positivamente para o meio ambiente.

No serviço objecto do presente estudo, o controlo da qualidade da água é igualmente um aspecto muito relevante. A água distribuída é examinada com regularidade, mediante parâmetros morfológicos, conferindo o grau de excelência. Esta busca da satisfação das necessidades dos clientes da EMARVR, traduz-se num investimento permanente, em termos de infra-estruturas, utilização de novas tecnologias, modernização dos métodos de trabalho e formação dos funcionários.

A iniciativa de realizar um estudo aprofundado sobre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes da EMARVR, para além da perspectiva académica, resultou numa investigação inovadora na empresa, possibilitando uma avaliação dos serviços, directamente relacionada com a melhoria da qualidade, numa perspectiva de clientes externos e internos.

Com esta pesquisa empírica, espera-se poder contribuir para um melhor e maior conhecimento da prestação do serviço pela EMARVR, de modo a cooperar, de alguma forma, com a liderança, sustentando, com dados precisos, a necessidade de se reflectir sobre a introdução de mudanças com vista a potenciar melhorias na qualidade dos serviços prestados, aumentando o nível de satisfação dos funcionários e dos clientes do serviço.

1.2 – OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Actualmente, a qualidade passou a ser encarada como um instrumento estratégico de extrema importância, para a sobrevivência de qualquer organização. A melhoria da qualidade passou, assim, a constituir uma filosofia de vida, para todos aqueles que trabalham nas organizações.

A temática da avaliação da qualidade total dos serviços teve por finalidade fomentar uma melhoria contínua, sustentada numa aprendizagem organizacional, que assegure ao cliente a fiabilidade e níveis de satisfação constantes.

Para Costa & Torres (1996) é fundamental que as organizações conheçam as expectativas dos seus clientes, de modo a poderem corresponder eficazmente a essas mesmas expectativas, definindo “*standards*” de qualidade. Para os autores referidos, as formas mais comuns de se conhecerem as expectativas dos clientes são: (i) por iniciativa da administração, designadamente através de consultas realizadas directamente ou de sondagens encomendadas; ou (ii) através de reclamações apresentadas pelos utentes. Ainda segundo os

mesmos autores, para avaliar a qualidade de um serviço, tem de se compreender como o cliente define essa qualidade, ou seja, que expectativas tem em relação ao serviço antes de este ser fornecido, e qual a percepção do serviço efectivamente prestado, sendo que esta diferença entre expectativas e percepções, permite avaliar o grau de satisfação do cliente.

De acordo com Gonçalves & Monteiro (1999) a gestão da qualidade total centra-se nas pessoas e está voltada para a satisfação dos clientes externos e internos, com benefícios para todos os seus intervenientes. Assim, a Administração Pública deve implementar e aperfeiçoar o exercício da qualidade, através dos seus funcionários e dirigentes, de forma a garantir um serviço cada vez mais adequado a cada cidadão.

Gariso (2007) afirma que os líderes devem encorajar os funcionários a gerir e controlar os processos sob sua responsabilidade, sendo, também, essencial conceber mecanismos que garantam a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, de modo a viabilizar a capacidade de se encontrarem as melhores ideias e soluções, implicando-os nos objectivos da organização. Neste contexto, importa, então, referir que a contribuição dos funcionários assume-se de extrema importância para o sucesso da organização. Conclui-se, portanto, que apenas é possível às organizações atingirem os seus objectivos estratégicos através do envolvimento e empenho diário de todos os seus funcionários, aproveitando todo o seu conhecimento e potencial.

Neste contexto, o estudo efectuado visa alcançar os seguintes objectivos: i) conhecer as expectativas dos clientes da EMARVR, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade; ii) compreender quais as percepções dos clientes relativamente à prestação do serviço prestado pela EMARVR; iii) saber o nível de satisfação dos funcionários da EMARVR enquanto colaboradores; iv) conhecer a percepção dos funcionários relativamente à prestação do serviço fornecido pela empresa; v) compreender o funcionamento interno de prestação de serviço, e vi) saber se os líderes adoptam uma gestão de prestação de serviço público de qualidade, no seio da organização.

Tendo por base os objectivos anteriormente referidos, foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses de investigação:

$H_0^{(1)}$: As percepções dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às expectativas que os clientes têm deste serviço.

$H_0^{(2)}$: Não existem discrepâncias estaticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes satisfeitos.

$H_0^{(3)}$: As percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro às percepções que os clientes têm sobre o serviço.

$H_0^{(4)}$: Existe uma cadeia de fornecimento de serviço interno eficaz.

1.3 – ESTRUTURA DA TESE

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos e contém mais dois tópicos destinados às referências bibliográficas e anexos.

No Capítulo I, faz-se uma abordagem do tema e sua problemática, assim como dos objectivos que se pretendem atingir com a pesquisa.

O Capítulo II aborda o enquadramento teórico, onde se encontram mencionadas as ideias consideradas mais importantes para a compreensão da temática em estudo, tendo as mesmas sido agrupadas em três áreas. Em primeiro lugar, desenvolve-se a revisão da literatura acerca dos serviços: conceitos; caracterização e prestação de serviço público. Em seguida, desenvolveram-se as questões sobre a qualidade: conceitos e sua evolução; gestão pela qualidade total, destacando vários modelos; qualidade e a administração pública; e por último, a avaliação da qualidade nos serviços públicos, realçando, igualmente, vários modelos. A última abordagem, recai sobre a satisfação do cliente: conceitos e sua importância; a perspectiva dos clientes internos e externos; relação entre os conceitos de qualidade e satisfação; antecedentes e consequências da satisfação; estudos sobre a satisfação, mencionando diversos modelos e teorias de avaliação da satisfação.

No Capítulo III apresentam-se os métodos e técnicas de investigação, nomeadamente, os objectivos e hipóteses de investigação, dados e suas fontes, caracterização da amostra, e ainda uma descrição sumária dos métodos estatísticos e econométricos utilizados.

Ao longo do Capítulo IV é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos e a análise das hipóteses de investigação.

Por fim, no Capítulo V, referem-se as principais conclusões do estudo, que visam contribuir para um melhor conhecimento sobre a temática em estudo, concluindo com a referência às limitações encontradas e com algumas recomendações de actuação futura para a EMARVR, sugerindo, ainda, orientações para futuras investigações neste domínio.

CAPÍTULO II

Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos:

Conceitos e Modelos

2.1 – Os SERVIÇOS

Genericamente, tem-se assistido nos últimos 50 anos, a uma melhoria das condições de vida e a um aumento do poder económico das populações, designadamente nas classes médias dos países ocidentais mais desenvolvidos. Este aumento de riqueza e desenvolvimento implica maiores exigências e disponibilidade de uma gama, cada vez mais extensa de bens materiais e serviços básicos (saúde, infra-estruturas, educação, ...)

Actualmente, existe um vasto leque de bens e serviços ao dispor dos clientes, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar importância a aspectos como a qualidade e satisfação que se obtém desses mesmos bens e serviços.

2.1.1 - Definição de Serviços

Na literatura em geral, a noção de serviço tem sido associada às mais diversas interpretações, resultado do próprio desenvolvimento da sociedade. Nestes termos, entende-se como necessário referir algumas das considerações formuladas pelos principais autores.

Uma primeira definição de serviço aparece-nos, segundo Walters & Bergiel (1982:483) em meados do século XVIII, associado aos Fisiocratas, que consideravam um serviço “(...) como todas as actividades que não eram de produção agrícola”.

No final do séc. XIX Adam Smith, define serviços como “todas as actividades que não terminavam em produtos tangíveis” (Correia, 2004:10). Para este autor, os serviços eram considerados improdutivo, por se extinguirem, geralmente, no momento em que eram praticados.

No início do séc. XX, Jean Say entende por serviço “(...) todas as actividades não-produtivas que adicionassem utilidade aos bens manufacturados.”, e Alfred Marshall refere, que um serviço era apenas “(...) algo que somente passava a existir no momento da sua criação” (Coelho, 1998:13).

No final do séc. XX, Levitt (1980), apresenta-nos uma definição mais lata, considerando que “(...) o serviço ao cliente inclui todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente em compreender o valor potencial de um serviço essencial”. Para o autor citado, cada serviço está associado a quatro personificações:

- **Genérico** - associado ao serviço elementar;

- **Esperado** - relacionado com o serviço adicional que é esperado pelo cliente, e que é acrescentado ao genérico;
- **Aumentado** - adiciona ao serviço esperado benefícios que o cliente não espera, excedendo as suas expectativas;
- **Potencial** - inclui tudo o que pode ser acrescentado ao serviço aumentado de forma a atrair clientes e mantê-los fiéis.

Posteriormente, o conceito enunciado por Kotler (1982) descreve o serviço como sendo toda a actividade ou benefício que uma das partes pode oferecer à outra. É, na sua essência, inatingível e não resulta na posse de coisa alguma, podendo ou não, a sua prestação, ser aliada a um produto físico. O conceito aqui descrito evidencia as características da intangibilidade e da não posse, dado que os clientes somente usufruem do serviço, não detendo a actividade ou infra-estrutura.

No início dos anos 90, Grönross (1990) define serviço como sendo uma actividade ou uma sequência de actividades com maior ou menor intangibilidade, existindo ou não, interacção entre o cliente e o fornecedor do serviço, e/ou um bem físico, que é fornecido para dar solução aos problemas dos clientes. Este autor considera objecto fundamental do marketing de uma organização a prestação de um serviço, que deve ser encarada como parte fulcral da oferta ao mercado, por parte dessa organização.

No final do séc. XX, uma outra abordagem é a enunciada por Zeithaml & Bitner (1996), afirmando que os serviços compreendem todas as actividades económicas cujo *output* não é um produto físico, sendo, geralmente, consumido no momento em que é produzido, trazendo valor acrescido de diversas formas (conveniência, satisfação, conforto, saúde).

Face às diversas definições do conceito serviço apresentadas pelos vários autores, constata-se que algumas delas focam características comuns, designadamente, a intangibilidade e a não propriedade. Assim, a primeira dessas características impossibilita a apreciação e avaliação prévia pelo cliente, tornando-se indispensável utilizar o serviço para perceber se corresponde ou não às expectativas iniciais. Quanto à não propriedade, esta envolve a possibilidade dos clientes poderem obter valor dos serviços sem ficarem possuidores permanentes, ou seja, a compra não resulta forçosamente no usufruto de um objecto físico, mas cria benefícios durante ou depois de um processo de interacção.

Para além destas duas características, existem outras que caracterizam os serviços e que serão objecto de análise nos sob pontos seguintes.

2.1.2 - Caracterização de Serviços

A visão mais clássica dos aspectos que caracterizam os serviços é a desenvolvida por Cowell, que aponta cinco características essenciais para qualificar os serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, percibibilidade e ausência de propriedade (Coelho, 1998).

Conforme mencionado anteriormente, a intangibilidade traduz-se na impossibilidade do cliente experimentar ou apreciar um serviço antes de o adquirir, originando momentos de certa insegurança e incerteza na sua aquisição. Tal como refere Lopes (2006), para prevenir estes níveis de indecisão, as organizações devem conceber uma percepção de segurança e qualidade acerca do serviço, tentando transformar a sua oferta intangível, o mais tangível possível em alguns aspectos que representem o serviço, nomeadamente em contacto com o cliente, como sejam infra-estruturas físicas agradáveis, profissionalismo dos funcionários, equipamento adequado, publicidade cativante, etc.

Tomando por referência Mendonça (2006), a inseparabilidade consiste no facto dos serviços serem inicialmente vendidos para, posteriormente, serem produzidos e consumidos em simultâneo, ou seja, o serviço não pode ser separado da pessoa que o está a consumir nem da pessoa que o está a prestar. Este facto, sublinha a importância que têm os factores físicos e humanos afectos aos serviços, nomeadamente, o cliente, os funcionários envolvidos e todo o ambiente físico em que o serviço ocorre. Lopes (2006) sublinha que o êxito desta característica implica que as organizações tenham presente que os colaboradores que prestam serviço são parte integrante desse mesmo serviço. Neste sentido, devem-se formar pessoas competentes, não descorando a aparência do ambiente físico, que é um dos aspectos que determina a qualidade desse serviço.

A heterogeneidade, na opinião de Lopes (2006), define-se pela variabilidade dos serviços, podendo ser diferentes, cada vez que sejam prestados. O nível de qualidade de uma prestação de serviço é altamente influenciado por: quem, quando, onde e como é proporcionado. As partes abrangidas são capazes de introduzir mudanças no serviço, variando consoante o prestador de serviço, o cliente e o ambiente, que tem bastante impacto na qualidade do serviço prestado, na medida em que afecta todos os agentes. Desta forma, o

nível de heterogeneidade na qualidade do serviço é influenciado por diversas variáveis e depende de muitos factores situacionais. No sentido de precaver esta situação, Mendonça (2006) sugere que as organizações dêem aos seus funcionários estímulos que aumentem a qualidade, como são exemplo o prémio do funcionário do mês ou as recompensas baseadas no *feedback* do cliente, avaliando periodicamente a satisfação do cliente através das suas sugestões e/ou reclamações, inquéritos e pesquisas de mercado.

Por sua vez a perecibilidade “traduz o facto dos serviços, pelas suas características, não poderem ser armazenados em *stock*, extinguindo-se no momento da sua realização” (Coelho, 1998:17). Consequentemente, as organizações têm de saber lidar com as situações de sazonalidade, entre períodos de elevada e baixa procura. As tecnologias de informação podem mudar completamente esta situação e conceber outras possibilidades de melhor servir o cliente.

Por fim, a ausência de propriedade é a última característica dos serviços apontada, que considera não existir um sentido de posse, visto que o cliente apenas tem acesso ou usufrui do serviço, não possuindo a propriedade da instalação ou da actividade, conforme refere Lopes (2006).

Correia & Brito (2007), consideram que os resultados práticos destas características se manifestam na complexidade de análise do processo de consumo por parte de cada cliente. Nesta avaliação o cliente conta somente com as suas expectativas, que resultam de variadas fontes de informação (vivência, experiências passadas, pessoal de contacto). Por sua vez, na perspectiva da empresa, esta poderá apenas antecipar promessas que poderão ou não ser, cumpridas. Conclui-se, portanto, que os efeitos do serviço prestado dependerão da forma e da intensidade, com que as expectativas criadas pelo cliente e as promessas feitas pela empresa, se conciliam.

Lovelock (1996), expõe uma outra forma de caracterização dos serviços que evidência uma visão mais actual, considerando os seguintes aspectos:

- (1) Natureza dos serviços;
- (2) Envolvimento dos consumidores no processo de prestação;
- (3) Consideração das pessoas como parte do processo;
- (4) Dificuldade prática do controlo da qualidade;
- (5) Dificuldade na avaliação dos serviços pelos consumidores;

- (6) Impossibilidade de armazenamento dos serviços;
- (7) Importância do factor tempo;
- (8) Existência de canais de distribuição alternativos.

Coelho (1998:18) refere que “a natureza dos serviços varia conforme a sua maior ou menor intangibilidade”. Sendo o serviço concretizado no instante da sua realização, a interacção entre o consumidor e o prestador de serviço diverge conforme o tipo de serviço. Nos denominados serviços puros, esta interacção é elevada (e.g. uma aula), decrescendo fundamentalmente em serviços com grande componente material (e.g. o aluguer automóvel).

Para Coelho (1998), o envolvimento do consumidor no processo de prestação, resulta da necessidade que existe da sua integração activa nesse processo de criação do serviço, desde o seu próprio contributo (e.g. no serviço de self-service), até à sua cooperação física com o prestador de serviço (e.g. no cabeleireiro), ou ainda, o desempenho de várias funções no decurso do desenvolvimento do processo, de acordo com o género de serviço envolvido (e.g. em tratamentos hospitalares).

Segundo o mesmo autor, é essencial e urgente considerar as pessoas que integram o processo de prestação de serviço, sobretudo para os serviços que proporcionam grande envolvimento entre os prestadores de serviço e os consumidores, e até entre estes e outros consumidores do mesmo serviço (e.g. na sala de espera de um serviço público), que interagem entre si e se influenciam mutuamente. Assim, factores como a prestação do serviço com qualidade, o profissionalismo e a eficiência do prestador de serviço são agentes diferenciadores entre serviços equivalentes. Neste âmbito, os consumidores têm um papel preponderante, pelas suas opiniões e experiências adquiridas, na medida em que avaliam, padronizam e definem os serviços e a sua qualidade.

A dificuldade prática do controlo da qualidade no processo de prestação de serviço, deve-se ao facto do serviço ser consumido no momento da sua prestação e concepção final, em tempo real, segundo refere Coelho (1998). Os comportamentos diários dos consumidores e dos prestadores de serviço podem ter influência directa sobre o seu desempenho na interacção, pelo que se torna quase impossível uma antevisão fiável e completa de possíveis erros ou falhas. Assim, as organizações empenham-se, constantemente, em oferecerem serviços com controlo de qualidade e oferta estabilizada, com uma margem de variabilidade mínima.

Lovelock (1996) alerta para as dificuldades dos consumidores em avaliarem os serviços em tempo útil, uma vez que é possível diferenciar-se pela qualidade da experiência, que apenas pode ser percebida durante ou depois da sua utilização. A versatilidade, a facilidade de percepção e de entendimento, o ambiente acolhedor, o atendimento personalizado, são aspectos em que assenta a qualidade, dependendo muito das pessoas que prestam o serviço e dos seus métodos de trabalho. Outro aspecto importante, sublinhado pelo mesmo, é a inexistência de armazenamento dos serviços. A impossibilidade de armazenamento dos serviços deriva sobretudo das características de intangibilidade e de perecibilidade dos mesmos. A prestação de qualquer serviço é ineficaz, se não houver pelo menos um consumidor a beneficiar dessa prestação, pelo que é fundamental que as organizações saibam adequar a capacidade de oferta à procura que normalmente existe ou se prevê, utilizando métodos que proporcionem esse equilíbrio, como por exemplo, uma política de preços diferenciada para aumentar o consumo, em dias e horas de menor procura.

Segundo Coelho (1998), a importância do factor ‘tempo’ deve-se ao facto do serviço ser consumido em tempo real, no pleno acto da sua prestação e concepção final, acentuando-se com a presença necessária do consumidor, a fim de auferir o serviço prestado. Assim, as organizações devem ter noção exacta das limitações ao tempo de espera dos consumidores, implementando procedimentos de modo a minimizar este inconveniente.

O último aspecto referido por Lovelock (1996), relativamente à caracterização dos serviços, é a existência de canais de distribuição alternativos, permitindo que o acesso ao serviço possa ser efectuado de diversas maneiras, com variações no contacto pessoal, no tempo gasto, na limitação de horário de atendimento, entre outras. Isto possibilita a muitas organizações reduzir as suas necessidades de espaço, mas em contrapartida carecem de funcionários convenientemente competentes, face a toda a complexidade de que se revestem determinados serviços, sobretudo os mais especializados.

2.1.3 - Prestação de Serviço Público

Soares (2002) entende por serviço público qualquer instituição, serviço ou sistema, cujos dirigentes ou gestores procuram alcançar resultados orientados para o cidadão, em harmonia com os objectivos e as opções definidas, tendo por base a política do governo. Aqui, a expressão serviço público adquire, um duplo sentido, uma vez que “tanto designa o organismo que presta o serviço, como se refere à missão de interesse geral a ele confiada”

(Comissão Europeia, 1996:6). Ora, é com o objectivo de favorecer ou de permitir a realização dessa missão de interesse geral que o governo pode impor obrigações específicas ao organismo que presta o serviço, como por exemplo em matéria de infra-estruturas básicas.

Uma outra definição é a evidenciada por RAPP (2000:27) onde esclarece que “o serviço público trata da satisfação de necessidades colectivas, individualmente sentidas, através do fornecimento de bens ou serviços abaixo do seu custo”. A prestação de serviços públicos é a forma mais usual da Administração Pública se relacionar com os cidadãos.

Sendo a Administração Pública o maior e mais diversificado prestador de serviços aos cidadãos, conforme refere Cardoso (2001), a quantidade de meios que gere, faz com que essa prestação se caracterize por uma enorme sustentação burocrática, originando a multiplicação de procedimentos, com consequentes atrasos e falhas, não permitindo uma resposta eficaz às exigências dos cidadãos. Considera ainda, que os serviços públicos, geralmente, não estão sujeitos à pressão da competitividade, gozando de um mercado sólido, face à inexistência de concorrência. Em várias realidades nacionais, costuma funcionar em forma de monopólio, o que poderá representar uma ameaça, levando à degradação da qualidade interna. Assim, a perseverança de disfunções no sector público poderá manifestar-se na prestação de serviços medíocres, originando o esbanjamento dos recursos e a onerosidade dos custos dos serviços. Urge pois, que a Administração Pública assuma a missão que lhe está confiada.

Parafraseando Dray (1995) são os serviços públicos que estão ao serviço do cidadão e não o contrário. Assim, a Administração Pública deve evitar a burocratização, aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão.

A actual Administração Pública, confrontada com a constante evolução de novas realidades, composta por cidadãos multifacetados, cada vez mais informados e conscientes dos seus direitos e deveres, tem realizado sucessivos esforços no sentido da inovação e adaptação contínua da sua tradicional oferta, tornando-a mais adequada e expedita às necessidades dos seus utentes (Cardoso, 2001).

A Administração Pública é uma organização amplamente abrangente e depara-se com a responsabilidade de servir com ubiquidade todos aqueles que a requisitam, satisfazendo as suas necessidades. Devido à complexidade de todo o seu sistema, torna-se indispensável regulamentar o sector, de modo a uniformizar os seus procedimentos. Neste sentido, Domingues (2000), enumera uma série de princípios orientadores quanto à organização, estrutura e funcionamento da Administração Pública. O mesmo agrupou-os em

princípios de ser ou de existência e em princípios do fazer ou da eficiência. Os primeiros, são mais genéricos e conferem orientação e enquadramento ético aos serviços públicos, e os segundos, por seu lado, são mais específicos e fornecem orientações das atitudes quotidianas dos funcionários.

Domingues (2000) divide os princípios de ser ou da existência em três:

- **Igualdade:** todos os cidadãos devem ter igualdade de oportunidade de acesso e exercício das condições de consumidores dos serviços públicos;
- **Neutralidade:** as decisões devem ser fundamentadas em critérios formais e objectivos para atenuar a ambiguidade das interpretações;
- **Ubiquidade:** o funcionamento dos serviços públicos deve ser de forma regular e semelhante nas diversas áreas de desempenho, garantindo igualdade para todos os cidadãos.

Em relação aos princípios do fazer ou da eficiência, o autor supra citado enuncia os seguintes:

- **Informabilidade:** os serviços devem prestar todas as informações aos consumidores acerca dos procedimentos, satisfazendo as suas necessidades;
- **Documentabilidade:** é dever dos serviços a instrução dos processos e o fornecimento dos documentos requeridos pelos utentes, garantindo a transparência das decisões;
- **Utilidade:** os funcionários devem procurar satisfazer as necessidades dos utentes, permitindo adaptar o serviço às expectativas da procura e encontrar soluções apropriadas à resolução dos problemas;
- **Contestabilidade:** os serviços devem disponibilizar os meios que permitam as contestações e reclamações solicitadas pelos consumidores;
- **Confidencialidade:** os funcionários devem guardar sigilo sobre os processos, de modo a assegurar a confiança dos cidadãos nos serviços;
- **Amigabilidade:** os serviços devem utilizar medidas de forma a proporcionar a integração dos consumidores a novos procedimentos;
- **Aperfeiçoamento:** os funcionários devem ter a preocupação na melhoria contínua da qualidade dos procedimentos, aumentando a eficiência dos serviços.

Todavia, não obstante à relevância de todos estes princípios, os autores Carr & Littman (1992), realçam o princípio de aproximação dos serviços às populações como o mais crucial, para a implementação da qualidade na prestação de serviço público.

De acordo com este princípio e de forma a alcançar melhores resultados, no sentido de satisfação das necessidades de todos os cidadãos de forma mais eficiente, Sarmiento & Silva (2006) realçou alguns princípios de acção para a Administração Pública, tais como:

- **Confiança nos cidadãos:** existência de uma atitude de aceitação dos factos apresentados pelos cidadãos, implementando mecanismos que dispensem formalidades desnecessárias, eliminando a burocracia;
- **Participação activa dos cidadãos:** possibilitar a audição dos cidadãos relativamente às suas necessidades, satisfações, expectativas e preferências, tirando daí proveitos para o aperfeiçoamento dos serviços públicos;
- **Transparência e Acessibilidade:** promover procedimentos que disponibilizem aos cidadãos informação simples, completa e verdadeira, originando a credibilidade dos serviços públicos;
- **Adaptabilidade e Simplicidade:** flexibilizar e simplificar os procedimentos em todas as situações, de forma a ir ao encontro das necessidades específicas de cada género de público, contribuindo para aumentar a celeridade e eficiência da prestação dos serviços públicos;
- **Fiabilidade e Responsabilidade:** a existência da prática de reconhecimento e de rectificação dos erros cometidos, dignificam os serviços públicos, traduzindo profissionalismo.

A implementação destas práticas e princípios na Administração Pública visa dotar os diversos organismos do mais elevado nível de operacionalidade, de forma a alcançarem uma prestação de serviços públicos de excelente qualidade. Compete, assim, aos poderes públicos, aos dirigentes e aos funcionários, rumarem neste sentido.

Assume-se de extrema urgência a implementação de mais e melhor qualidade dos serviços, matéria que será abordada no próximo ponto.

2.2 – QUALIDADE

2.2.1 - Conceito da Qualidade

A qualidade é um conceito dinâmico, cuja definição não tem sido clara nem consensual no seio da comunidade científica que se debruça sobre esta temática.

Feigenbaum define o conceito de qualidade como sendo “(...) o conjunto total de características compostas de um produto ou serviço, em termos de marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais o produto ou serviço em utilização serão capazes de satisfazer as expectativas dos clientes” (Leal, 1999:13). O autor defende que a qualidade assenta na experiência real dos consumidores em relação a um certo produto ou serviço, quando comparada com os seus requisitos, expressos ou simplesmente intuitivos, constituindo um alvo em constante movimentação num mercado cada vez mais competitivo.

A abordagem apresentada por Feigenbaum é idêntica à defendida pela ISO - Organização Internacional de Normalização (*International Organisation for Standardization*). A ISO é uma organização não-governamental que congrega instituições de normalização de 157 países em todo o mundo e visa coordenar e promover todo o tipo de sistemas de qualificação. Esta subscrive: “a qualidade é o conjunto das propriedades e das características de uma entidade – produto, bem ou serviço – que a tornam apta a satisfazer necessidades implícitas e explícitas dos clientes externos e internos” (Pinto *et al.*, 1999:8).

Ishikawa, citado por Miranda (2006) faz a distinção entre uma definição limitada de qualidade e uma definição mais ampla. Numa interpretação limitada, qualidade significa meramente qualidade do produto. Já numa interpretação mais ampla, qualidade significa qualidade do trabalho, do serviço, da informação, do processo, da divisão, das pessoas, incluindo trabalhadores, engenheiros, gestores e executivos, qualidade do sistema, qualidade da empresa, qualidade dos objectivos, etc.

A complexidade do conceito e a multiplicidade da sua aplicação são objecto de análise exaustiva da presente dissertação e, uma vez que as fontes de pesquisa se apresentam intermináveis, importa aqui reter algumas das principais interpretações de qualidade. Assim, qualidade, para “(...) Crosby (1979) é a conformidade com as exigências sendo orientada para o interior da organização e seus procedimentos(...); para Juran (1988) a qualidade é a

aptidão à finalidade ou uso evidenciando os procedimentos internos da organização (...); para Taguchi (1986) consiste na perda que um produto causa à sociedade depois da sua venda (...); para Mizuno (1989) é o desempenho da função para a qual o produto foi desenhado (...); para Grönroos (1984) consiste em alcançar ou superar as expectativas dos clientes (...); para Bemowski (1982) esta implica um produto ou um serviço sem defeitos (...); para Zeithaml (1988) é a superioridade ou a excelência (...)" (Rua, 2006:2).

Além das definições supra expostas, importa ainda referir que, para Moller (1999) a qualidade é constituída por dois factores que se complementam: a qualidade técnica e a qualidade humana. A qualidade técnica tende a satisfazer as necessidades e expectativas concretas (na perspectiva da organização), isto é, utilidade, durabilidade, segurança, garantia, economia e taxa de defeitos. Já a qualidade humana (na perspectiva do cliente), visa satisfazer expectativas e anseios emotivos como posturas, atenção, credibilidade, compromisso e fidelidade (Carneiro, 2004).

Segundo Lopes (2006) o conceito de qualidade aplica-se a todas as actividades de uma empresa e constitui uma vantagem competitiva, quando baseada no envolvimento de todos. O objectivo consiste em alcançar a total satisfação do cliente e o desenvolvimento interno, contínuo da organização. A qualidade é um processo cíclico e evolutivo que nunca se conclui e que, por isso, implica uma melhoria contínua.

Para Deming "a dificuldade em definir qualidade traduz-se na dificuldade em traduzir as necessidades futuras dos consumidores em características mensuráveis, pois só assim é que um produto pode ser desenhado e fabricado para dar satisfação ao preço que o cliente pagar. Para este o consumidor assume a parte mais importante na linha de produção" (Sousa, 2003:45).

Mais do que uma nova teoria, a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer organização que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tornado num movimento irreversível e imparável (DL n.º 166-A/99 de 13 de Maio).

Embora existam na concepção dos diferentes autores diversas noções de qualidade, constata-se que em quase todas as perspectivas subsistem as mesmas necessidades, as mesmas expectativas e o mesmo interesse nas percepções dos clientes. Assim, no âmbito desta investigação considera-se qualidade como vem definida na norma NP EN ISSO 8402 (1997), "cultura de empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes".

2.2.2 - Evolução do Conceito de Qualidade

Definido o conceito, procurou-se conhecer a sua evolução temporal.

Segundo Sousa (2003), é difícil precisar com certeza a origem do conceito de qualidade. Existem diversas apreciações concernentes ao processo de evolução da qualidade, não apenas em relação ao número de fases que devem ser consideradas, como também à forma de transição entre as diferentes fases. Alguns autores defendem que entre 1799 e 1825 já se utilizavam métodos semelhantes aos de Deming (dos mais recentes); outros argumentam que a qualidade apenas surgiu com o Taylorismo, onde o mesmo era sinónimo de inspecção, e outros ainda, são da opinião que o conceito é mais actual, reportando-se aos trabalhos efectuados por Deming (1945) e Juran (1949).

Uma pesquisa sobre a evolução histórica do conceito de qualidade na literatura afim, resulta na caracterização de dois períodos distintos: o primeiro, até à década de 50 do século XX; e o segundo, desde os anos 60 até à actualidade. Independentemente das várias evoluções que ocorreram em cada um desses períodos, este marco evidencia-se pelo facto de até aos anos 50, a importância ser dada ao produto, “primeiro em termos de efeitos (qualidade como o equivalente da inspecção da produção), depois em termos de causas (qualidade como o equivalente da conformidade com as especificações)” (Neves, 2002:34). Já depois dos anos 60, as referências fundamentais para a clarificação do conceito da qualidade são a organização, na sua globalidade, e a influência dos factores externos. Contudo, foi a partir do momento em que as pessoas começaram a produzir bens e a fornecer serviços, que as questões relacionadas com a qualidade começaram a ganhar ênfase. “As preocupações com a qualidade podem encontrar-se nos mais remotos princípios da produção de ferramentas para uso próprio (satisfação das necessidades individuais)” (Pires, 1993:27).

No século XVIII, eram os artesãos e os artífices que satisfaziam as necessidades de abastecimento dos produtos e que detinham todos os meios para o efeito, pois a actividade produtiva era artesanal e de pequena dimensão, conforme refere Mendes (2006). Assim, citando Leal (1999) a primeira etapa terá sido a **qualidade baseada no operador**, em que cada trabalhador assegurava o controlo do seu próprio trabalho.

Com o crescimento da população aumentaram as necessidades de produção e surgiram as oficinas de artesãos, onde era um mestre de oficina que realizava as funções de administração. Este delegava algumas tarefas num encarregado, designadamente a supervisão do serviço, efectuado pelos aprendizes, sempre que as funções se tornavam muito

extensas. Neste tipo de organização, o artesão estabelecia o nível de **controle de qualidade pelo encarregado**, surgindo assim, uma demarcação das actividades relacionadas com a qualidade, conforme menciona Feigenbaum citado por Leal (1999).

Ao longo da I Guerra Mundial evidenciou-se uma crescente preocupação com a escassez da qualidade dos equipamentos militares e as suas falhas em combate, cujas causas se deveram principalmente ao fornecimento de produtos fora das especificações. A tendência referida para a especialização acabou por criar a primeira actividade significativa da função qualidade: os inspectores. A qualidade devia ser controlada através da inspecção dos produtos, separando os produtos defeituosos daqueles que não o eram. Neste contexto, “os defeitos não eram investigados e relacionados com as suas causas” (Pires, 1993:28). Leal (1999), refere que até ao final da década dos anos 20 do século passado, os procedimentos centravam-se na **qualidade por inspecção**, que consistia em detectar a quantidade de produtos defeituosos para, assim, determinar a qualidade da produção. Tinha, portanto, uma função exclusivamente técnica.

Entre as décadas de 30 e 40, começaram-se a determinar e ajustar as causas dos desvios da qualidade. A noção de qualidade passou a ser entendida como uma actividade de gestão efectiva. O fornecimento dos produtos acontecia com base na conformidade com as especificações, determinadas através da utilização de metodologias científicas de amostragem, que acompanhavam e avaliavam a produção diária. Surge, então, uma nova fase no processo da evolução, designada por **controle estatístico da qualidade**, que tem como objectivo o controle da qualidade no produto final (Leal, 1999). “Assim, a partir da Segunda Guerra Mundial, aperfeiçoaram-se mecanismos para combater a ineficiência e a impraticabilidade da inspecção cem por cento. A busca da qualidade evoluiu, passando a utilizar técnicas de amostragem e controle de processo” (Exterkoetter, 2001:7).

Todavia, na realidade, a preocupação dos produtores centrava-se apenas em produzir muito, obtendo, por vezes, um nível mínimo de qualidade mas baixo custo. “A qualidade da maior parte dos produtos era ainda rudimentar e referia-se às características físicas do produto. Encontrávamo-nos perante um cenário de produção monopolista em que a procura era muito superior à oferta, não existindo dificuldades de escoamento dos produtos. Os produtos de qualidade eram raros, sofisticados, caros e apenas os privilegiados a eles tinham acesso” (SMA, 2001:12).

Para Leal (1999), os anos 50 e 60 constituíram uma época em que a qualidade era vista como a adequação ao uso ou à satisfação do cliente, surgindo a era da **garantia da**

qualidade. Factores externos à organização, como a satisfação das necessidades dos clientes e os custos que a falta de qualidade acarreta a médio/longo prazo, começaram a ser privilegiados. Segundo o autor, a qualidade era considerada a todos os níveis da estrutura hierárquica da organização, surgindo normas de garantia de qualidade e processos de certificação, com focalização no sistema de produção, cujos objectivos finais eram a produção com ‘zero defeitos’ e a concretização das políticas de qualidade.

Durante os anos 70, o fenómeno da qualidade estava associado a uma política de redução de custos, assumindo-se como factor de competitividade, dando origem a uma nova fase denominada de **gestão estratégica da qualidade**, conforme refere Leal (1999). Face à pressão e competitividade existentes, era necessário controlar a variabilidade nos métodos de produção e a qualidade em todas as fases do processo, de forma a produzir com qualidade ao mais baixo custo, eliminando os custos excedentários. Pires (1993) constata que surgiram novas formas de organização do trabalho, como os círculos de qualidade e de outras formas de abordagem da qualidade, como o método de resolução de problemas, o fornecedor/cliente interno e o auto-controlo. Destaca-se ainda durante este período, o desenvolvimento da noção de cliente externo e interno.

Desde a década de 80 até aos nossos dias, a qualidade evoluiu de forma a obter-se uma **gestão pela qualidade total**, também designada por TQM (*Total Quality Management*), cujo conceito significa a aplicação da qualidade a todos os níveis e áreas da empresa, assentando numa cultura de participação e de melhoria contínua, defendendo, ainda, que o compromisso com a satisfação do cliente é essencial para a gestão da qualidade, conforme menciona Leal (1999).

De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Juran (1969), Ishikawa (1985) e Deming (1986), a implantação da TQM passa, principalmente, pela inter-relação dos seguintes requisitos:

- As organizações devem ser flexíveis às modificações do mercado;
- As organizações devem centrar-se nos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades;
- Integração de todos os departamentos da organização de forma a proporcionar satisfação e participação aos funcionários;
- Promover a melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços;

- Participar em aprendizagem social partilhando conhecimentos com outras empresas de forma a desenvolver as melhores práticas de qualidade.

Conclui-se assim que, a TQM aplica uma série de técnicas de gestão que têm por base a melhoria organizacional contínua, através da utilização de métodos quantitativos e de recursos humanos, com vista a aperfeiçoar quer o fornecimento de materiais e serviços e seus procedimentos, quer ainda encontrar as necessidades presentes e futuras dos clientes.

Pela sua modernidade, o conceito de gestão pela qualidade total merece aqui uma referência individualizada.

2.2.3 - Gestão pela Qualidade Total

Uma das definições mais abrangentes da TQM encontradas na literatura é a utilizada pelo autor Dubrin (1998). Este autor fala-nos de “(...) um sistema de administração que envolve todas as pessoas em uma organização, entregando produtos ou serviços que atingem ou excedem as exigências do consumidor. É uma abordagem preventiva de fazer negócios, pró-activa na medida em que reflecte liderança estratégica, bom senso, abordagens de direcção das premissas para resolver problemas e tomar decisões, envolvimento dos empregados e prática de administração sadia. A sua filosofia básica é a de que o consumidor é o condutor do negócio, os fornecedores são parceiros, e os líderes existem para assegurar que toda a organização e todo o seu pessoal são posicionados e dotados de poder para atender à demanda competitiva” (p.46).

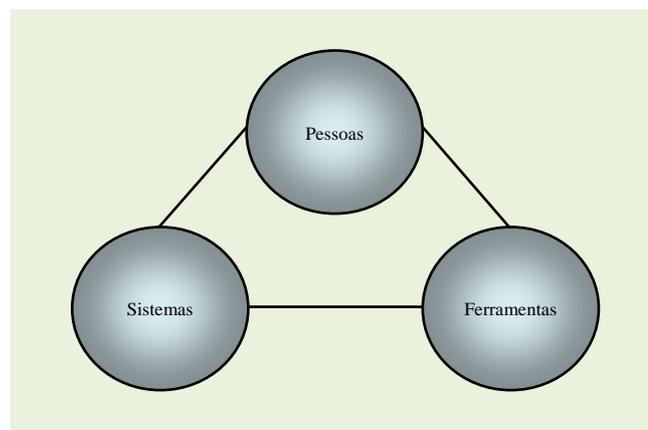
O movimento da TQM está associado ao trabalho de consultores pioneiros nos conceitos de qualidade, como Deming e Juran, cujas ideias tornaram este conceito bastante popular no Japão.

Na década de 80, o governo dos Estados Unidos criou o Prémio Malcolm Baldrige e a Comunidade Europeia introduziu o Prémio Europeu da Qualidade, para premiar as empresas que mais se distinguem nesta área, tendo por base os critérios do Prémio Deming no Japão. Assim, as práticas da administração da TQM têm sido divulgadas através desses prémios de qualidade, pelo que, seria conveniente referenciar os seus modelos, entendidos como sendo importantes e contemporâneos.

Convém esclarecer que a TQM é uma filosofia que visa a excelência nos resultados das organizações e os Prémios de Qualidade são modelos que têm como objectivo materializar os princípios da Qualidade Total, de forma a serem aplicados às organizações.

2.2.3.1 - Modelo Básico

Segundo Leal (1999) o modelo básico representado na Figura 2.1 estabelece uma base estruturante para o aperfeiçoamento de modelos mais pormenorizados.



Fonte: Adaptado de Leal (1999:22)

Figura 2.1 – Modelo Básico de TQM

Segundo Smith & Bolton (1998), este modelo estabelece a existência de três áreas essenciais da TQM, defendendo que o êxito resulta do correcto equilíbrio entre os seguintes factores:

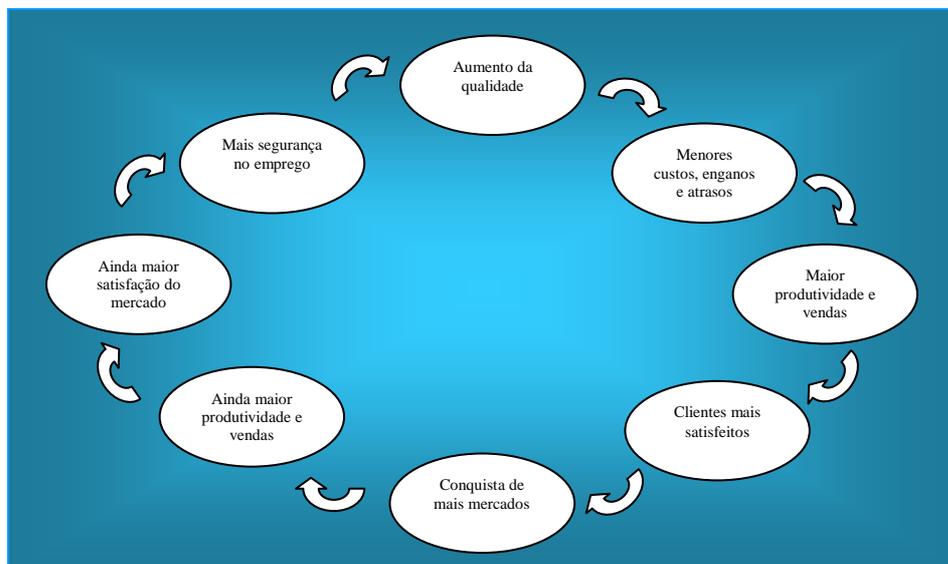
- **Pessoas** – Corresponde à interacção entre os padrões da empresa e a sua gestão, contemplando ainda as posturas e reacções dos funcionários, administrando formação, motivação e trabalho de equipa;
- **Sistemas** - Contemplam os procedimentos específicos e metodologias que permitam assegurar que os requisitos da organização e dos clientes sejam cumpridos;
- **Ferramentas** – Incluem as técnicas científicas e instrumentos de melhoria de qualidade que apoiem a tomada de decisão através de factos e dados (desde as técnicas de controlo estatístico do processo até à metodologia dos círculos de qualidade).

2.2.3.2 - Modelo do Prémio Deming

A *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) instituiu em 1951 o Prémio Deming, destinado a distinguir as empresas que promovam o desenvolvimento, o controlo e gestão da qualidade no Japão.

Deming propõe uma nova abordagem para a qualidade, "... em que as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade. Dentro da organização há que criar um movimento contínuo de melhorias" (Pires; 1993:23).

O autor fundamenta o conceito de Qualidade Total com base num círculo de aumento da qualidade. Conforme se pode observar na Figura 2.2, o aumento da qualidade permite a redução dos custos com a diminuição dos erros e dos atrasos, traduzindo-se num aumento de produtividade. Consequentemente, os clientes tornam-se mais satisfeitos e a organização tem oportunidade de conquistar um mercado com melhor qualidade, conforme Coelho (1998).



Fonte: Adaptado de Coelho (1998:109)

Figura 2.2 – Círculo contínuo da qualidade

Ishikawa (1985), resume em sete pontos os critérios de avaliação do Prémio Deming, sendo eles:

1. Aperfeiçoamento da estrutura orgânica da empresa;
2. Consolidação de uma organização garantindo a cooperação de todos os funcionários;

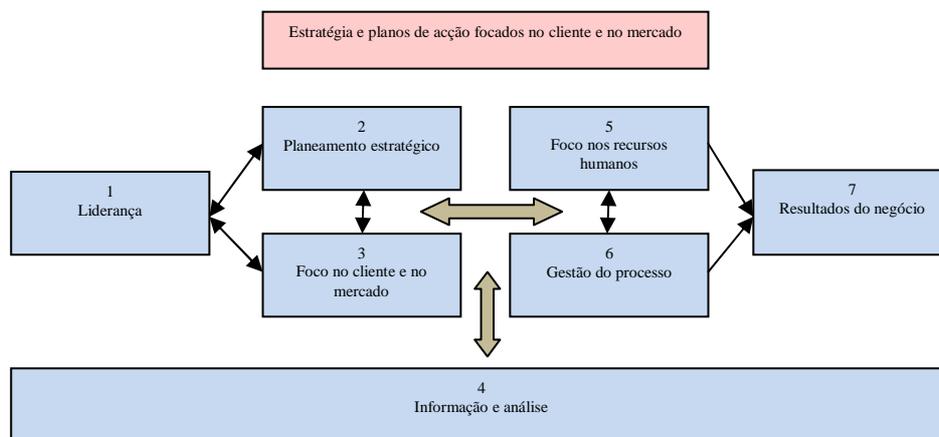
3. Reafirmação do sistema de garantia da qualidade através da confiança dos clientes;
4. Incrementação de novos produtos tendo por objectivo visar maior qualidade;
5. Estruturação de forma a superar o desenvolvimento estabilizado e de mudanças externas, assegurando o lucro;
6. Criação de um ambiente de trabalho com consideração pela pessoa humana;
7. Utilização das técnicas de controlo de qualidade.

O Prémio Deming pondera, também, alguns critérios fundamentais para a avaliação das empresas: objectivos e políticas, organização e gestão, educação e sua divulgação, utilização e difusão de conhecimentos, controlo, planeamento, garantia da qualidade.

2.2.3.3 - Modelo do Prémio Malcolm Baldrige

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) foi instituído em 1987, e constitui, na opinião Mendes (2006), o maior reconhecimento sobre o desempenho de excelência que as empresas americanas podem receber. Para o autor, este prémio permite ainda, uma melhor percepção da importância da qualidade na sobrevivência das empresas e no alcance da competitividade global.

Conforme se evidencia na Figura 2.3 este modelo utiliza critérios em diversas categorias para avaliar os esforços de qualidade:



Fonte: Adaptado de Ferreira (2003:59)

Figura 2.3 – Modelo do Prémio Malcolm Baldrige

Conforme refere Leal (1999), a estratégia e os planos de acção centram-se numa perspectiva de cliente e de mercado e resultam do planeamento estratégico de curto e longo prazo. Facultam uma série de exigências de desempenho e encaminham a afectação integral de recursos, que devem assegurar diferentes medidas, no sentido da satisfação dos clientes e do sucesso no mercado.

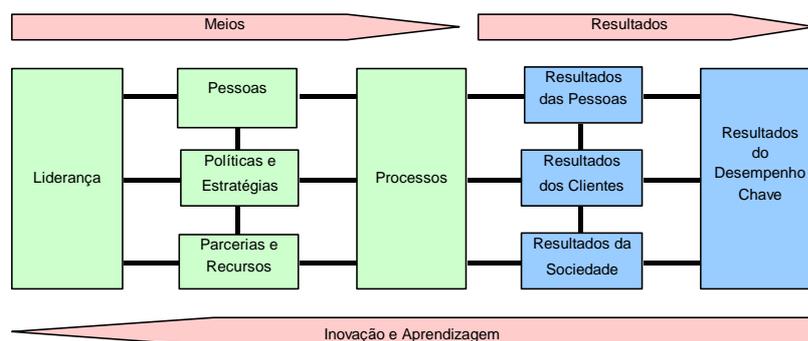
Segundo Ferreira (2003), as sete categorias que constituem o modelo descrevem a organização, as suas funções e resultados. As categorias 1, 2 e 3 destacam a relevância de uma liderança evidenciada na estratégia e nos clientes, enquanto que as categorias 5, 6 e 7 se associam para que os colaboradores e os procedimentos possibilitem garantir os resultados do negócio. Note-se ainda que, a categoria 4 é fundamental para se poder assegurar uma gestão efectiva da organização, com a implementação de um sistema que possibilite alcançar melhores níveis de desempenho e competitividade.

Estes dois grupos de categorias de liderança e de resultados, encontram-se interligados correspondendo a uma ligação crítica para o êxito da organização. Para os resultados de negócios, torna-se imprescindível que, entre todas as áreas que compõem este processo, haja uma interligação e conexão, de forma a apurarmos satisfação e promovermos o reconhecimento do próprio sistema, na tentativa garantirmos a sua sustentabilidade.

2.3.3.4 - Modelo do Prémio Europeu da Qualidade

O Prémio Europeu da Qualidade (EQA - *European Quality Award*) foi desenvolvido pela EFQM (*European Foundation for Quality Management*) em 1991.

A Figura 2.4 representa o modelo de excelência da EFQM, cujos critérios se demarcam entre os meios (procedimentos que devem suceder para que a empresa possa aperfeiçoar) e os resultados.



Fonte: Adaptado de MSST (2004:52)

Figura 2.4 – Modelo de Excelência da EFQM

O modelo é constituído por nove variáveis que identificam todos os aspectos da gestão da qualidade total, entre os quais cinco se referem aos meios da organização: liderança, pessoas, política e estratégia, recursos e processos; e os restantes quatro critérios orientados para os resultados da organização: satisfação do pessoal, satisfação do cliente, impacto sobre a sociedade e desempenho da empresa. Assim, “o modelo baseia-se na seguinte premissa: resultados excelentes no que se refere ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados através da liderança na condução da política e estratégia, das pessoas, das parcerias e recursos e dos processos” (MSST, 2004:51).

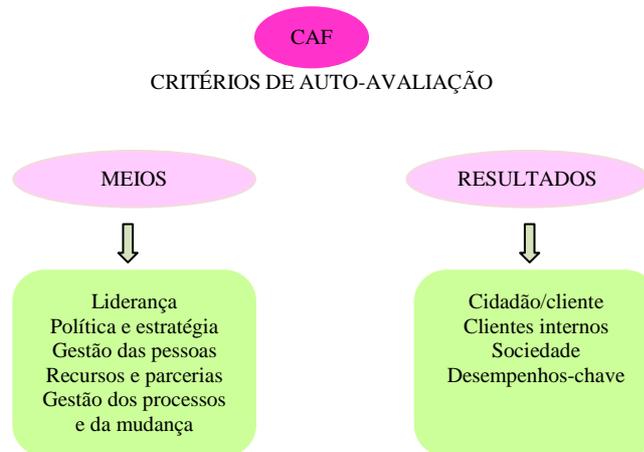
2.3.3.5 - Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF – *Common Assessment Framework*) resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública, tendo sido apresentada pela primeira vez em 2000.

Segundo EIPA (2007), a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de auto-avaliação, criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da EFQM, para os organismos públicos conhecerem o seu desempenho organizacional.

É uma ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade, nas organizações públicas.

A estrutura da CAF pode ser representada conforme ilustra a Figura 2.5.



Fonte: Adaptado de EIPA (2007:6)

Figura 2.5 – Estrutura da CAF

São nove os critérios de auto avaliação da qualidade dos serviços públicos, dos quais cinco correspondem a critérios relativos aos meios e os restantes quatro critérios são avaliadores de resultados, subdividindo-se cada um deles em subcritérios. Os critérios dos meios próprios determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados desejados. Os critérios dos resultados referem-se aos resultados alcançados pela organização, avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos. Os resultados são produzidos pelos meios, ou seja, os resultados que a organização atinge em cada momento resultam da acção que a organização desenvolve nas diversas áreas de actuação, segundo Sousa (2003).

Assim, a aplicação sistemática e sistematizada da CAF permite aceder a resultados relativos à evolução da organização, num dado período de tempo.

“A auto-avaliação segundo o modelo CAF oferece à organização a oportunidade de aprender mais acerca de si mesma. Comparada com um modelo de Gestão pela Qualidade Total completamente desenvolvido, a CAF foi concebida para ser um modelo introdutório de utilização amigável. Parte-se do princípio que qualquer organização que pretenda ir mais além irá seleccionar um modelo mais desenvolvido. A CAF apresenta a vantagem de ser compatível com esses modelos e, por conseguinte, ser um primeiro passo para uma organização que deseje avançar para a gestão da qualidade” (EIPA, 2007:11).

2.3.3.6 - Normas ISO de Gestão pela Qualidade

O conjunto de Normas ISO 9000, elaboradas pela ISO (*International Organisation for Standardization*), constitui um modelo internacional de referência que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade, estabelecendo uma série de exigências para o efeito.

Segundo o MSST (2004), o conjunto de normas é constituído por:

- ISO 9000 – Indica os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia aplicável;
- ISO 9001 – Descreve as exigências de um sistema de gestão da qualidade que uma organização tem de demonstrar para ter capacidade para proporcionar produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como dos regulamentos aplicáveis;
- ISO 9004 – Proporciona orientação no âmbito da eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade, tendo por finalidade a melhoria do desempenho global da organização e a satisfação dos clientes e as demais partes interessadas;
- ISO 9011 – Fornece orientações para a execução de auditorias e sistemas de gestão de qualidade.

Segundo Lauro (2005) as Normas ISO são reconhecidas como um padrão de garantia da qualidade, definindo responsabilidades e procedimentos a adoptar, de modo a garantir o funcionamento do sistema. A aplicação destas normas permite às organizações a certificação de sistemas da qualidade, o que poderá vir a ser uma das próximas metas dos Serviços Públicos, numa perspectiva de melhoria contínua, possibilitando o reconhecimento interno e externo, a satisfação dos clientes, a melhoria da imagem, a redução de custos e a motivação e sensibilização dos funcionários.

Para Ramos & Moreira (2005), a certificação constitui um factor de distinção perante a concorrência, estimulando uma preocupação constante com a satisfação das necessidades do cliente, condição necessária em qualquer organização, sobretudo nas organizações de serviços, uma vez que a sua característica de intangibilidade está essencialmente dependente da percepção do serviço por parte do cliente. Segundo este princípio, as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, torna-se crucial que compreendam as suas

necessidades actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder sempre as suas expectativas.

2.3.3.7 - Síntese comparativa dos vários modelos

Os processos de mudança nas organizações podem ser incrementados segundo vários modelos de uma gestão estratégica da própria organização e do recurso a instrumentos de gestão. Segundo o MSST (2004), a utilização destes modelos não garante directamente a melhoria da qualidade, no entanto funciona como referenciais para a condução desses processos de mudança. O autor refere que, a auto-avaliação é um instrumento bastante eficaz nos processos de mudança, uma vez que permitem que se obtenha uma maior consciencialização do nível de desenvolvimento da organização, facultando informações reais relativas às áreas mais e menos desenvolvidas dentro da organização, identificando oportunidades de melhoria.

É, na tentativa de se articular a qualidade com o fenómeno da satisfação das necessidades dos clientes, que a sua gestão mais se aproxima dos serviços. Foi a partir deste pressuposto, que as últimas três décadas do século passado, foram pródigas na aplicação de sistemas de gestão da qualidade no sector dos serviços, à semelhança dos utilizados noutros sectores.

Segundo o MSST (2004), apesar de cada modelo apresentar as suas próprias especificidades, divergindo nos critérios de análise, constata-se, no entanto, a existência de factores comuns em todos os modelos, que realçam aspectos fundamentais na gestão da qualidade e melhoria do desempenho da organização, nomeadamente: i) no âmbito da liderança; ii) na gestão dos recursos humanos; e iii) na implementação de práticas conforme as necessidades dos clientes.

Neste sentido, Sousa (2003) realça que a garantia da eficácia da qualidade deverá ser umas das prioridades das tarefas dos líderes, pois se não existir um efectivo envolvimento por parte da gestão do topo, nunca serão assimilados as noções da qualidade pelos demais funcionários. Acresce ainda que, em todas as organizações são os recursos humanos que operacionalizam os objectivos planeados pela gestão de topo, pelo que, é necessário investir nas pessoas, fomentando uma cultura de motivação, atribuindo-lhes responsabilidades e formação, de forma a serem interiorizados os conceitos de qualidade. “Não nos podemos esquecer que os recursos humanos são a pedra basilar de qualquer organização, por isso,

estamos certos que a qualidade dos serviços prestados dependerá, fundamentalmente, da qualidade dos colaboradores, que resulta essencialmente, do aumento dos seus índices motivacionais” (Sousa, 2003:136).

Por último, é de se referir que delinear a gestão da organização em função das necessidades e expectativas dos clientes é realçar e reconhecer a missão da própria organização. Uma prestação de serviços com qualidade carece da avaliação prévia das necessidades e expectativas dos utentes, com carácter sistémico, e face às conclusões retiradas dessa avaliação é de que deverão ser orientadas as políticas organizacionais, conforme refere MSST (2004).

Também Neves (2002:36) debate neste sentido: “é necessário que a organização dê prioridade aos seus utentes, satisfazendo ou excedendo as suas expectativas, estimule a melhoria contínua do trabalho, independentemente da natureza e complexidade dos processos envolvidos, estabeleça parcerias com utentes, fornecedores e organizações afins e delegue competências decisórias até ao nível dos executantes”.

2.2.4 - Gestão Pela Qualidade Total Nos Serviços Públicos

Para Correia (1999), a qualidade total está relacionada com o serviço e com o produto, ou seja, a qualidade do produto resulta da qualidade total dos serviços em todas as secções, desde os sectores de planeamento, técnico, administrativo, etc., até ao sector de atendimento, envolvendo empenhamento de todos e exigindo um modelo de gestão participada.

Segundo Sousa & Monteiro (2005) o êxito global de um projecto de qualidade total requer, para além do empenho absoluto de todos os dirigentes e funcionários com uma prática de participação activa, uma metodologia de identificação e de resolução de problemas e um sistema de avaliação do progresso efectuado. Assim, um projecto de qualidade total nunca fica concluído, a evolução e o aperfeiçoamento são contínuos, dado que as prioridades dos clientes estão em constante mudança.

De acordo com Gonçalves & Monteiro (1999), nas instituições públicas que adoptam o modelo de Administração Prestadora de Serviços substituem-se as apreensões com a utilização de regras rígidas e a rotina administrativa por uma gestão orientada para a concretização de objectivos. Apostam na qualidade para executar a reestruturação e a modernização administrativa, admitindo que possam ser evitados os erros e as deficiências.

Os autores defendem que as organizações devem seguir a norma de que o melhor modo de originar qualidade é prevenir a sua carência.

Segundo o MSST (2004), a modernização administrativa confunde-se com o conceito de Qualidade Total. Em ambas as realidades, pretende-se: a excelência da gestão pública; o desenvolvimento das pessoas; a definição de uma estratégia envolvente de todas as partes interessadas; a racionalização e simplificação dos procedimentos; a utilização de tecnologias que acrescentem valor aos serviços, objectivando a satisfação máxima dos clientes.

Para Gonçalves & Monteiro (1999), a implementação da Gestão pela Qualidade Total no plano de acção, implica concordância e cooperação da totalidade dos colaboradores da organização. Tal envolve uma gestão participada e delegada, a todos os níveis, com diversas vantagens, nomeadamente:

- A delegação de competências nas decisões para níveis mais baixos da organização permite informações mais detalhadas e céleres, reduzindo a complexidade das deliberações. Tal contribui para o aperfeiçoamento dos serviços e satisfação das necessidades dos clientes, tendo por consequência a melhoria da qualidade;
- A existência de um ambiente de comunicação e interacção potencia a motivação dos funcionários e o benefício das suas competências e responsabilidades implica a melhoria da eficiência;
- O reajustamento da estrutura organizacional possibilita uma maior abertura ao exterior e proximidade com o utente, fornecendo um serviço mais ajustado a cada um, de forma a satisfazer as suas necessidades e expectativas.

Os autores Rapert & Wren (1998) efectuaram um estudo que permitiu concluir quais as principais vantagens apontadas para a adopção da TQM por parte dos serviços públicos. Os aspectos mais importantes assinalados foram: i) o impacto na satisfação dos clientes e na imagem global da organização; ii) a influência preponderante no recrutamento e retenção dos recursos humanos; iii) a eficácia de custos, na satisfação e motivação dos funcionários e na performance financeira. Outro aspecto importante da adopção da TQM referido pelos autores supra citados é o poder reformador desta ferramenta. Ao conceder poder aos cidadãos para reivindicarem e intervirem junto da Administração Pública, esta terá que alterar os seus padrões e procedimentos de forma a satisfazer os seus clientes. Conclui-se que os poderes

que os cidadãos detêm constituem uma verdadeira força de pressão, que permite intervir activamente na reformulação da Administração Pública. “Os cidadãos avaliam a flexibilidade do governo e a funcionalidade dos serviços públicos, baseando-se nas suas experiências pessoais. Um dos maiores desafios na reforma dos serviços públicos tem sido o fortalecimento da participação dos cidadãos, com o objectivo de serem eles a ter uma real influência na qualidade dos serviços” (Sousa, 2003:76).

2.2.5 - A Qualidade e a Administração Pública

A Presidência do Conselho de Ministros (1994) entende a Administração Pública como sendo uma organização produtiva que, directa ou indirectamente, influencia toda a economia, constituída por um conjunto de órgãos dotados de poderes de autoridade pública que asseguram a satisfação das necessidades colectivas.

Segundo Gameiro (1998), a razão da existência da Administração Pública consiste na prossecução e realização dos fins do Estado, concentrando-se no desenvolvimento da civilização e no progresso da sociedade e adquire expressão nos domínios da educação, justiça, segurança e defesa, bem-estar social e económico.

As exigências das sociedades contemporâneas e a manifestação de novos valores sociais, têm vindo a contribuir para a complexidade das funções da Administração Pública, motivando-a a empenhar-se em sucessivos esforços, no sentido de inovar e adaptar os critérios de qualidade às necessidades e expectativas dos clientes.

A descentralização, segundo Silva (2002), é a garantia de uma qualidade acrescida na Administração Pública. Para além de permitir uma maior aproximação do poder de decisão junto dos cidadãos, ao reduzir o prazo de resposta da Administração, também proporciona motivação aos funcionários por adquirirem maiores qualificações e responsabilidades nas suas funções e por constatarem maior satisfação nos clientes, com a melhoria do desempenho dos serviços. Para o autor supra citado, uma ferramenta essencial para a descentralização é a implementação de programas de qualidade nos serviços da Administração Pública, de forma a garantir ainda a qualidade dos serviços a prestar.

Segundo Sarmiento & Silva (2006), a qualidade terá que ser vista como uma vantagem para toda a Administração Pública, porque a prática da gestão com alto nível de qualidade é mais eficiente, sendo mais desburocratizada, mais democratizada, mais participada, mais transparente e mais atenta ao cidadão e aos agentes económicos.

Assim, para os autores, uma Administração Pública de Qualidade é aquela que se apresenta com as seguintes características:

- Receptividade – seguir uma postura de receptividade e de adopção do procedimento mais favorável ao cidadão;
- Legalidade – facultar a via do progresso, sem desvios dos aspectos jurídicos legalmente estabelecidos;
- Metodologia – utilizar cada vez mais as técnicas e modelos de gestão;
- Criatividade e inovação – utilizar a criatividade nos órgãos e agentes administrativos procurando soluções para os problemas;
- Reacção – reagir rápida e eficazmente aos desafios internos e externos;
- Prestação de contas – prestar contas sobre a eficácia e eficiência dos serviços.

Também para Silva (2001), a qualidade de um organismo público pauta-se pela satisfação absoluta dos seus utentes, por um atendimento célere, por ser dialogante e aberto às sugestões internas e externas, pelo pleno aproveitamento das potencialidades dos seus funcionários, pela modernização e inovação dos seus procedimentos e pela cooperação directa e indirectamente que deverá exercer para o progresso da sociedade envolvente. Assim, conclui-se uma vez mais, que o processo de melhoria da qualidade, assume um carácter dinâmico e permanente, não se encontrando jamais finalizado.

Para o MSST (2004), os grandes desafios que se colocam à Administração Pública é o saber gerir correctamente, com base em princípios de qualidade, garantindo condições para dispor de profissionais qualificados e eficazes, avaliando resultados e corrigindo desvios, orientando a sua actividade para os cidadãos de forma a adoptar procedimentos que eliminem gastos supérfluos.

Os autores Madeira & Galego (1994) afirmam que os funcionários são fundamentais para que exista qualidade na prestação dos serviços. Referem que a motivação e dedicação, o empenho e todo o leque de competências e conhecimento envolvido no processo de implementação da qualidade na prestação dos serviços públicos, são um benefício para a Administração. A Administração pode, então, implementar e aperfeiçoar o exercício da qualidade, através dos seus funcionários e dirigentes, de forma a garantir o serviço mais adequado a cada cidadão.

Sarmiento & Silva (2006) sugerem que todos os serviços da Administração Pública deverão ter por base alguns conceitos, tais como:

- A qualidade é a otimização da resposta à satisfação das necessidades dos cidadãos, ou seja, para existir qualidade na Administração Pública terá que haver realmente uma otimização racional e eficiente dos recursos públicos disponíveis;
- A qualidade é a conformidade com os requisitos e os requisitos de um produto ou serviço só são verdadeiros quando estabelecidos em conjunto pela organização, pelos utentes e pelos fornecedores. Assim, deseja-se uma participação activa de todos os colaboradores, designadamente, na gestão dos serviços, através de inquéritos, caixas de sugestões, livro de reclamações, entre outros meios de sondagem, cooperando na melhoria da performance dos serviços públicos. O cidadão que protesta e sugere, está a prestar um serviço, pois eliminar erros e fazer melhor será sempre uma mais valia.

Para os autores supra citados, actualmente, a qualidade é reconhecida como a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cliente a custos adequados. Esta premissa tornou-se uma imposição para toda a Administração Pública, quer pela necessidade de contenção orçamental, quer pelo maior nível de exigências do cidadão e pela diversidade de bens e serviços que presta à sociedade. Segundo Chaves (1966), elevar o princípio da qualidade à prática diária, de forma sistemática e rigorosa, é o que cidadão mais espera da Administração Pública, cada vez mais exigente com a qualidade do serviço que lhe é fornecida.

Em jeito de síntese, conclui-se que “(...) mais que uma moda ou tendência passageira a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar maior eficácia e eficiência, desburocratização de processos e procedimentos, satisfação desses mesmos processos e procedimentos, satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários, por forma a transformar Administração Poder e Burocrática numa Administração Prestadora de Serviços, como fim e razão de ser da própria Administração” (Silva, 2002:209).

2.2.6 - Avaliação da Qualidade nos Serviços Públicos

Segundo Caiado (2003), é fundamental que existam avaliações periódicas nas organizações públicas, que verifiquem o que estas se propõem a realizar e aquilo que realmente executam, estando assim sujeitas a controlos sistemáticos de eficácia e eficiência. Para avaliar a produtividade da administração pública é necessário dispor de informação que permita analisar o alcance dos seus resultados globais e ajuizar sobre a utilização dos recursos para atingir os objectivos.

Pires (1993), por sua vez, reconhece que a qualidade tem uma componente subjectiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de avaliar com exactidão, logo, é preciso objectivar e quantificar a qualidade, mesmo as suas características mais subjectivas que, na medida do possível, devem estar sujeitas a processos de medição e comparação, de forma a tornar todo o sistema mensurável. “A cadeia de produção administrativa comporta uma vasta gama de aspectos que apelam a uma avaliação sistemática: a selecção e formação dos recursos humanos para as diversas áreas de especialização; a organização dos espaços, dos postos de trabalho e das actividades; a exploração das potencialidades dos recursos disponíveis, sejam equipamentos ou dotações orçamentais” (Ferreira, 2006:62).

A Administração Pública, entendida como uma organização produtiva, detém áreas de produtos e serviços devidamente delimitadas e utentes perfeitamente identificados. Para Gameiro (1998), a Administração Pública pode centrar a avaliação nos resultados do processo produtivo na íntegra, ou no processo produtivo das diversas unidades orgânicas que dispõe; na avaliação dos dirigentes responsáveis pelos diversos sectores dos serviços públicos e na avaliação das percepções que os utentes têm sobre a prestação de serviço.

Segundo Soares (2002), torna-se determinante para quem presta serviço público, estabelecer mecanismos de avaliação e de consulta aos cidadãos, incorporando as opiniões nas suas funções diárias. Os objectivos de qualidade devem ser determinados e publicitados aos utilizadores através de mecanismos de informação e reclamação acessíveis e efectivos, podendo também os próprios funcionários que atendem ao público sugerir melhorias nas metodologias de trabalho que originem um serviço de maior qualidade.

Beresford (2002) refere que algumas instituições públicas com o objectivo de avaliar a satisfação dos seus clientes, utilizam uma série de técnicas e práticas, entre as quais se destacam os mais comuns, como os *call centers* e a internet, possibilitando ao cidadão contactar a Administração Pública. Esta gestão de relacionamento com o cidadão, caracteriza

uma filosofia de negócio com base nas características e necessidades do cliente. Nesse âmbito, é necessário orientar os agentes prestadores de serviços públicos e, simultaneamente, envolver o cidadão.

Para Azevedo (2002) esta prática deve ser implementada do exterior para o interior, isto é, do utente para os serviços. Assim, no nível exterior, junto dos cidadãos, importa conhecer:

- As suas necessidades no relacionamento com a Administração Pública;
- Os aspectos mais valorizados e os que são completamente desinteressantes;
- As competências e os atributos que consideram essenciais nos funcionários que comunicam com eles;
- As informações que necessitam e as informações desnecessárias;
- Onde desejariam encontrar a informação mais importante.

Ao nível interno, dentro do serviço, interessa:

- Identificar as aptidões fundamentais do serviço a prestar, tanto técnicas como comportamentais;
- Enumerar as competências efectivas face às necessidades, identificando e atenuando as discrepâncias existentes;
- Assegurar práticas de avaliação de desempenho que valorizem o mérito;
- Garantir processos de promoção e progressão profissionais;
- Possibilitar meios técnicos e logísticos privilegiando a performance, tanto a nível individual como colectivo.

Citando Correia (2003), as organizações, ao solicitarem com frequência a opinião dos clientes sobre a qualidade, para além de pretenderem manter uma oferta ajustada à procura, ainda possibilitam ao cliente sentir que não é apenas mais um utente do serviço, mas sim parte integrante dessa mesma organização, com uma função activa na melhoria do serviço que recebe.

Para Cardoso (1999), as organizações deverão segmentar os seus utilizadores e identificar os canais de interacção adaptados a cada um dos segmentos, tentando disponibilizar a cada um dos seus utentes um conjunto de opções de contacto que possibilitem obter o maior nível de satisfação desse mesmo utente. A imagem que o

utilizador vai traçando da organização é o resultado das interações que vai acumulando. Acrescenta ainda que aquilo que persiste na opinião pública é a imagem projectada na linha da frente de cada serviço, e a qualidade desse atendimento é o reflexo da qualidade existente nos bastidores desse mesmo serviço.

Citando os autores Correia & Brito, a relação que se estabelece com o cliente está profundamente relacionada com o serviço, pois dessa associação resulta a qualidade percebida do serviço prestado e a consequente (in)satisfação. “Para além do contacto físico e da partilha do mesmo espaço, enquanto se produz e se consome, existe a possibilidade de cada cliente aceder a um nível de satisfação de longo prazo, proporcionando algo que possa perdurar no tempo. O cliente deve sentir-se importante, valorizado e único” (2007:1794).

No entanto, e de acordo com o referido por Hespanha (1999), para além da dimensão objectiva avaliável segundo modelos técnico-científicos, a qualidade contém também uma dimensão subjectiva avaliável a partir das experiências dos utilizadores e conforme critérios individuais de percepção e de entendimento.

Resumindo, o cliente dos serviços públicos e as suas necessidades devem ser colocadas no centro das preocupações da Administração. “O utilizador dos serviços públicos deve ser encarado como um verdadeiro cliente, no sentido de que a relação Administração/cidadão tem de deixar de ser uma relação de subordinação, para passar a ser de paridade. A administração deve, pois, estar ao serviço dos clientes, a quem tem de proporcionar um produto final de qualidade” (Veludo, 1997:7).

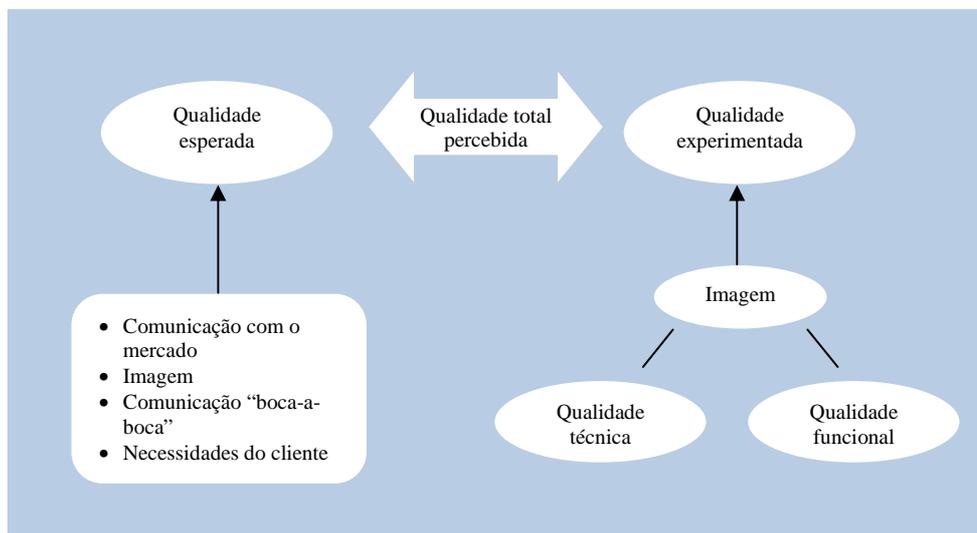
2.2.6.1 - Modelos de Avaliação da Qualidade

Os primeiros modelos de qualidade de serviços surgiram nos anos 80, com base na comparação entre o serviço prestado e as expectativas prévias do consumidor (Grönroos, 1984). Genericamente, a qualidade de qualquer serviço tem uma natureza abstracta e de difícil tangibilidade, no entanto, quando se passou a incluir indicadores variados que quantificassem o desempenho e o impacto do serviço, passaram a ser necessários instrumentos planificados de avaliação da qualidade. Estudos como os de Parasuraman *et al.* (1985; 1988) desenvolveram e propuseram métodos próprios que pudessem ser aplicados para a avaliação da qualidade dos serviços (SERVQUAL). Posteriormente, Bolton & Dew (1991), Cronin & Taylor (1992) e Teas (1993) apresentaram novos modelos e um novo instrumento (SERVPERF).

Uma vez apresentados os autores, entende-se que será pertinente fazermos uma pequena análise isolada dos vários modelos.

2.2.6.1.1 - Modelo da qualidade do serviço de Grönroos – 1984

Grönroos (1984) propõe um modelo que entende a qualidade total percebida de um serviço como função da qualidade esperada, da qualidade experimentada, da imagem da empresa, da qualidade técnica e da qualidade funcional, conforme podemos observar na Figura 2.6.



Fonte: Adaptado de Grönroos, (1984:67)

Figura 2.6 – Modelo da Qualidade Total Percebida

Este modelo proposto por Grönroos (1984) demonstra que a qualidade total percebida é determinada pelo resultado da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente quando utiliza o serviço. Assim, o consumidor faz uma avaliação das características técnicas e funcionais, sendo que o resultado do que é recebido durante a prestação do serviço é designado por qualidade técnica e a qualidade funcional é referente ao processo de produção do serviço.

Para o autor do modelo, a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa do cliente e a sua apreciação sobre o desempenho do serviço, relativamente a determinadas características técnicas e funcionais. “A qualidade percebida é positiva quando a qualidade experimentada alcança ou supera as expectativas do cliente em relação ao serviço e negativa quando as suas expectativas não são satisfeitas” (Ferreira, 2006:7).

Segundo Olson & Dover, citados por Alves (2003:37), “uma expectativa é a probabilidade percebida de que um produto possua uma determinada característica ou um atributo, ou que conduza a um determinado evento ou resultado”.

Grönroos (1984) considera que o cliente para além de se preocupar com o que recebe também se interessa por todo o processo e atribui, assim, um papel preponderante à componente funcional. Esta dimensão funcional tem enorme influência na qualidade perceptível do serviço, podendo mesmo compensar potenciais falhas sucedidas no desenrolar da prestação do serviço.

2.2.6.1.2 - Modelo conceptual da qualidade dos serviços ou modelo dos Gaps de Parasuraman, Zeithaml e Berry – 1985

Para Parasuraman *et al.* (1985), os resultados dos modelos de medição da satisfação do cliente, relativamente à qualidade, são influenciados por três características fundamentais:

- As dimensões da qualidade percebidas pelos consumidores são distintas, conforme se trata de produtos ou serviços, verificando-se maior dificuldade na avaliação da qualidade dos serviços;
- A qualidade do serviço é o resultado da comparação das expectativas dos clientes, antes da sua experiência do serviço, com a percepção da experiência e com o desempenho alcançado pelo serviço;
- As avaliações de qualidade dependem do resultado final do serviço e ainda do processo de prestação do mesmo.

Na falta de medidas objectivas, os autores defendem que uma abordagem apropriada para conhecer a qualidade de serviço passa por avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade. Assim, sistematizaram as características necessárias aos serviços - intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, percibibilidade e ausência de propriedade - e investigaram o seu envolvimento na qualidade dos serviços.

Parasuraman *et al.* (1985), introduziram a medição da qualidade do serviço, afirmando que a satisfação do cliente com a prestação do serviço é o resultado da diferença entre a expectativa e o desempenho no serviço prestado. Este conceito da qualidade de serviço avaliado pode ser representado da seguinte forma:

$$Q_i = D_i - E_i \quad (2.1)$$

Sendo que:

Q_i – Medição da satisfação do cliente relativamente à característica i do serviço, que para a totalidade das características i representa a avaliação da qualidade do serviço;

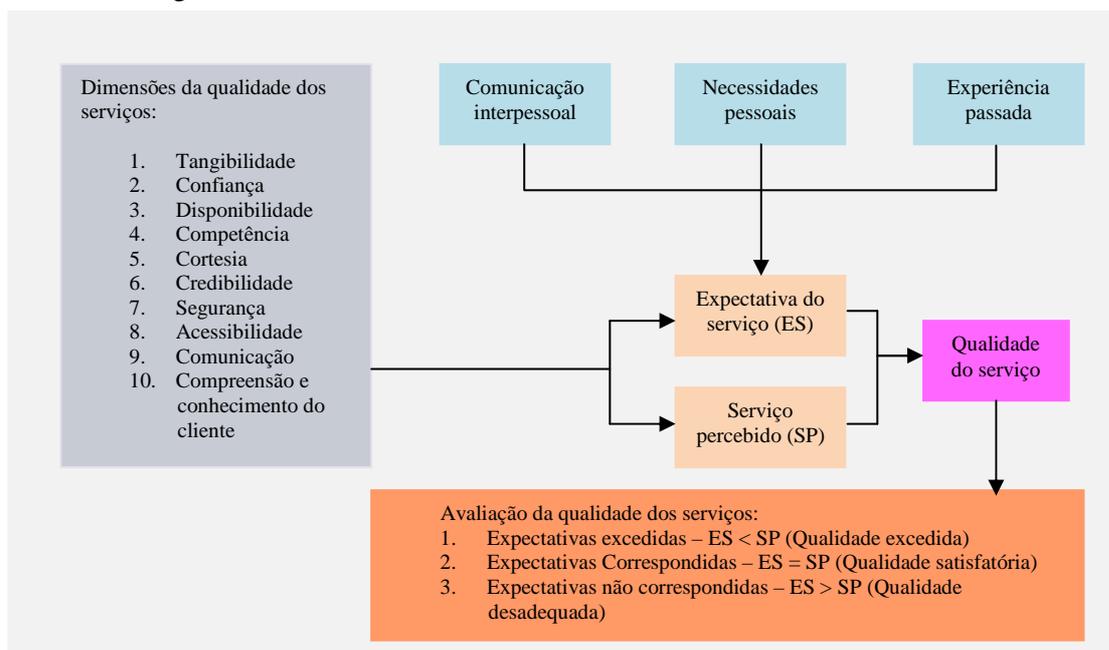
D_i – Valores de medida da percepção do desempenho para a característica i do serviço;

E_i – Valores de medida da expectativa do desempenho para a característica i do serviço.

Embora as questões relacionadas com a satisfação do cliente sejam abordadas num capítulo mais à frente, convém aqui fazer um parêntesis e esclarecer que os conceitos de qualidade e satisfação se encontram associados. Assim, para Coelho (1998), a satisfação é definida como a percepção de um consumidor com uma só experiência de serviço, enquanto a qualidade é a acumulação da satisfação de um ou mais consumidores, após muitas experiências com o serviço.

Quando avaliadas em conjunto várias experiências do serviço, estas representam uma medida da qualidade total de serviço.

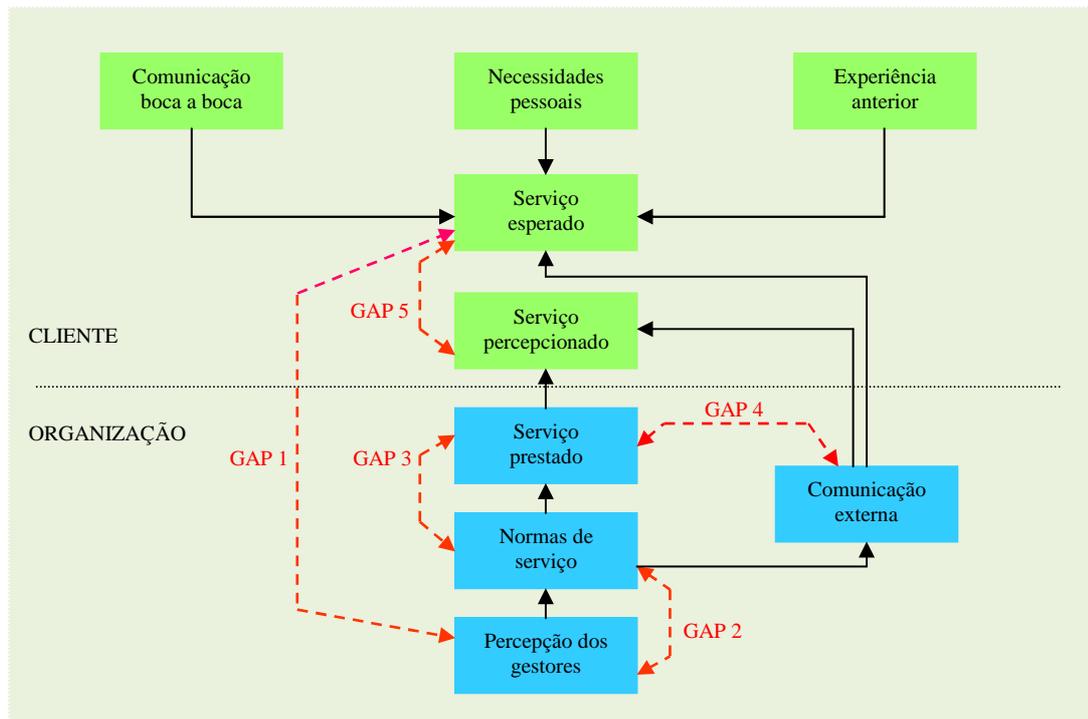
A diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho (*gap*), para além de ser uma medição de satisfação do cliente, é também uma medição da qualidade de serviço relativamente a uma dimensão específica. Os critérios denominados de dimensões da qualidade, estabelecidos pelos autores Parasuraman *et al.* (1985), são características genéricas do serviço, fragmentadas em itens que o cliente irá avaliar. Assim, estes critérios foram generalizados em 10 categorias e representam os factores críticos da prestação do serviço, que podem originar a discrepância entre expectativa e desempenho, conforme demonstra a Figura 2.7.



Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985:23)

Figura 2.7 – Dimensões da qualidade dos serviços

Parasuraman *et al.* (1985), mencionaram que para aumentar a qualidade é fundamental indicar as falhas específicas de cada desvio (*gap*) e incrementar estratégias para as eliminar, sugerindo um modelo denominado por Modelo Conceptual da Qualidade ou Modelo dos *Gaps*, ilustrado na Figura 2.8.



Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985:40)

Figura 2.8 – Modelo de gaps

Este modelo permite verificar as influências das diversas discrepâncias verificadas na qualidade dos serviços, em dois contextos diferentes: no âmbito da organização e no âmbito do cliente. Segundo os autores, no contexto da organização a análise de cada *gap* é orientada para uma melhoria no desempenho dos serviços. No contexto do cliente, verifica-se como este estima a qualidade através da satisfação de cada item, que compõem as dimensões da qualidade.

Parasuraman *et al.* (1985), identificam cinco situações de discrepância:

- *Gap 1* – Discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da organização sobre essa expectativa, (por não conhecer os clientes);
- *Gap 2* – Discrepância entre a percepção dos gestores da organização quanto às expectativas dos clientes e a transformação dessas expectativas em normas que

regulem a prestação de serviços em termos de qualidade, (por normas inadequadas ou inexistentes);

- *Gap 3* – Discrepância entre o serviço fornecido ao cliente e as normas e especificações da empresa, (por deficiência no desempenho do serviço);
- *Gap 4* – Discrepância entre o serviço prestado e a promessa realizada pela comunicação externa, (por desvio entre o prometido e o prestado);
- *Gap 5* – Discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, traduzindo a satisfação do cliente, (por desvio entre as expectativas e percepções). O *gap 5* está associado ao consumidor, enquanto os outros estão associados à organização e constitui o fundamento conceptual do modelo, podendo derivar de qualquer dos outros *gaps* mencionados. Assim, os autores supra citados sugeriram que o modelo de qualidade dos serviços mencionado, pudesse ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\text{gap 5} = f(\text{gap 1, gap 2, gap 3, gap 4}) \quad (2.2)$$

É de realçar que a organização ao corrigir os desvios dos *gaps* de 1 a 4, melhora significativamente o *gap 5*, suscitando o aumento da satisfação do cliente com a prestação do desempenho pela organização.

2.2.6.1.3 - Instrumento de medida SERVQUAL – 1988

Os autores Parasuraman *et al.* (1988), tendo por base o Modelo Conceptual da Qualidade ou Modelo dos *Gaps*, desenvolveram um questionário que permite avaliar a qualidade de serviços, tendo por base as percepções e as expectativas dos clientes, denominado por escala ou instrumento SERVQUAL.

Inicialmente foram concebidos 97 itens, distribuídos pelas 10 dimensões da qualidade, que contribuíssem para caracterizar a qualidade dos serviços. A cada um destes itens correspondiam duas afirmações, uma para avaliar as expectativas dos clientes relativamente ao serviço esperado e a outra para avaliar as percepções do cliente relativamente ao serviço prestado, utilizando a escala de Likert de 7 pontos, que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo fortemente).

Após várias correlações estatísticas foram feitos alguns ajustes aos itens, tendo este sido reduzido para 5 dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens.

As 5 dimensões da qualidade apresentadas no SERVQUAL, representam as áreas de avaliação mais indicadas pelos clientes:

- **Tangibilidade** – refere-se à aparência física e visível do serviço, nomeadamente: instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação;
- **Fiabilidade** – reporta-se à capacidade para desempenhar o serviço prometido de modo preciso transmitindo confiança;
- **Disponibilidade** – associa-se à disposição em ajudar os clientes, à prontidão no atendimento e ao envolvimento no processo de prestação do serviço;
- **Confiança** – remete-se ao conhecimento e cortesia dos funcionários e à capacidade dos mesmos em inspirar confiança e competência;
- **Empatia** – refere-se à capacidade para proporcionar um serviço com atendimento personalizado aos clientes.

Segundo estes pensadores, para as organizações fornecerem um serviço de grande qualidade é necessário equilibrar as expectativas e as percepções do cliente e eliminar os hiatos entre ambas. O SERVQUAL constitui um instrumento que identifica esses hiatos entre as expectativas e as percepções, permitindo a detecção de problemas relacionados com a qualidade, ou seja, ajuda a perceber as falhas internas que possivelmente são responsáveis por algumas das falhas externas percebidas pelos clientes.

2.2.6.1.4 - Modelo Percepção – Expectativa de Brown e Swartz – 1989

Brown & Swartz (1989) apresentaram um modelo de qualidade em serviços, com uma concepção idêntica ao Modelo Conceptual da Qualidade ou Modelo dos *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry, que considera a qualidade como a diferença entre a expectativa e a percepção do desempenho.

Segundo este modelo a avaliação do serviço pelo cliente é expressa através da seguinte regra:

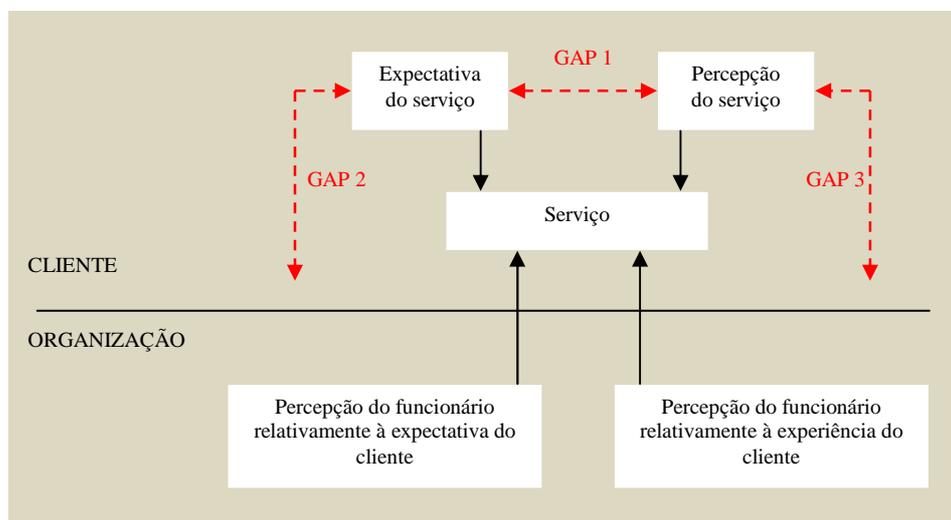
$$Q_i = E_i - D_i \quad (2.3)$$

$$D_i = f(D_j), t_0 < t_1$$

Sendo que:

- Q_i – Medição da satisfação do cliente relativamente à característica i do serviço, que para a totalidade das características i representa a avaliação da qualidade do serviço;
- E_i – Valores de medida da expectativa do desempenho para a característica i do serviço;
- D_i – Valores de medida da percepção do desempenho para a característica i do serviço num momento t_1 ;
- D_j – Valores de medida da percepção do desempenho para a característica i do serviço em situações anteriores (momento t_0) à da avaliação D_i (momento t_1);

O modelo pode ainda ser representado no seguinte esquema:



Fonte: Adaptado de Brown & Swartz (1989:95)

Figura 2.9 – Modelo de Brown e Swartz

Segundo os autores deste modelo são propostos 3 *gaps*:

- *Gap 1* – Discrepância entre a expectativa do cliente relativamente ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário avaliado pelo cliente;
- *Gap 2* – Discrepância entre a expectativa do cliente relativamente ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário tendo em conta a expectativa do cliente;
- *Gap 3* – Discrepância entre a expectativa do cliente quanto ao serviço e a percepção do desempenho do funcionário tendo em conta o desempenho avaliado pelo cliente.

Segundo Miguel & Salomi (2004), embora este modelo não difira substancialmente do Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço ou Modelo dos *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry, verifica-se uma simplificação na análise do serviço na área da gestão.

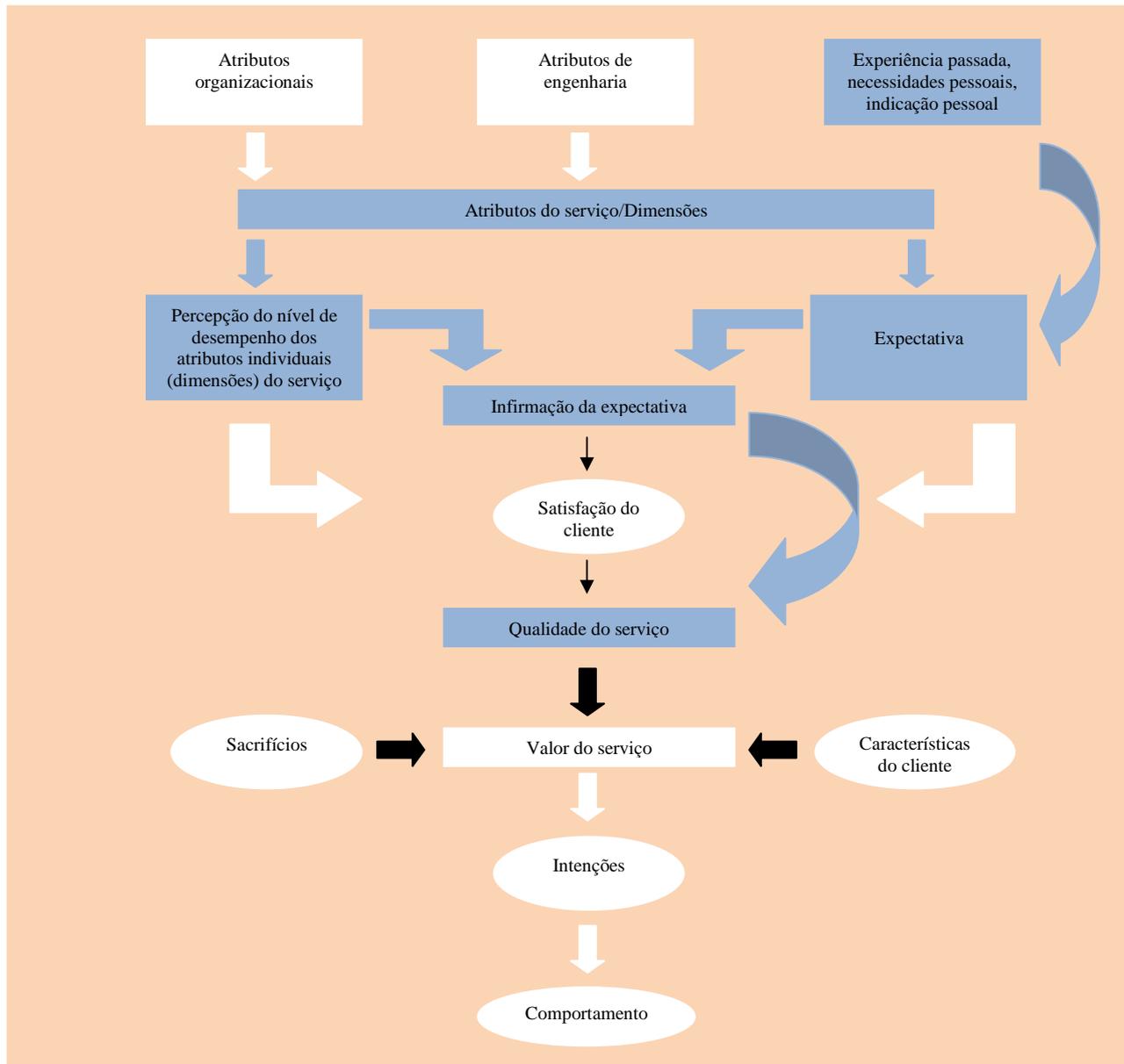
2.2.6.1.5 - Modelo de avaliação do serviço e do valor de Bolton e Drew – 1991

Bolton & Drew (1991), tendo por base o Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço, apresentaram um novo modelo que incluía o valor a ser pago pelo serviço, como função do cliente. Este método acrescenta elementos complementares às investigações sobre a satisfação dos clientes, ou seja, as expectativas, o desempenho percebido e a infirmação são antecedentes da satisfação do cliente e esta constitui um dos factores que afectam a percepção da qualidade do serviço.

Para Churchill & Surprenant (1992:493), “a infirmação ocorre sempre que é percebida uma discrepância entre as expectativas e o desempenho”.

Para os autores do modelo, a avaliação de valor do serviço depende da qualidade do mesmo, dos sacrifícios abrangidos na sua utilização e dos próprios clientes, sendo o sacrifício um factor que indica os custos financeiros e não financeiros relacionados com a utilização dos serviços.

Bolton & Drew (1991) representam o modelo no seguinte esquema:



Fonte: Adaptado de Bolton & Drew (1991:381)

Figura 2.10 – Modelo de Brown e Drew

Os elementos adicionais relativamente ao Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço encontram-se representados nas “caixas brancas” e as “setas largas representadas a preto” indicam as variáveis que influenciam a avaliação do valor do serviço. Posteriormente à constituição da noção do valor do serviço é que são encontradas as intenções e o comportamento do cliente, relativamente à utilização do serviço.

Bolton & Drew (1991), na investigação efectuada com recurso ao SERVQUAL, constataram que a infirmação das expectativas dos clientes explica uma maior percentagem

da variação da qualidade dos serviços do que o próprio desempenho. Concluíram ainda, que a infirmação das expectativas é também mais relevante na avaliação do valor dos serviços, de que na avaliação da qualidade dos serviços. Por último, os autores verificaram que as características dos clientes são mais importantes para a avaliação do valor, que a avaliação da qualidade dos serviços, considerando assim que, o valor percebido de um serviço é uma dimensão mais geral e significativa que a própria qualidade do serviço.

2.2.6.1.6 - Modelo baseado na Percepção do Desempenho – Instrumento de medição SERVPERF – 1992

Cronin & Taylor (1992), propuseram um novo instrumento de medida, denominado SERVPERF, que utiliza as percepções do cliente acerca do desempenho da organização para a medição da qualidade de serviço. A escala SERVPERF foi desenvolvida com base na escala SERVQUAL, mas com a exclusão das expectativas e centralizada no desempenho, sendo constituída pelos mesmos 22 itens aplicados no SERVQUAL e as mesmas cinco dimensões.

Assim, neste modelo, a qualidade de serviço pode ser exposta através da seguinte expressão:

$$Q_i = D_i \quad (2.4)$$

Sendo que:

Q_i – Avaliação da qualidade do serviço relativamente à característica i ;

D_i – Valores da percepção do desempenho para a característica i do serviço.

Cronin & Taylor (1992) concluíram ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, que tem maior influência sobre as intenções de compra do que a qualidade percebida.

2.2.6.1.7 - Modelo de Desempenho Ideal de Teas – 1993

Teas (1993) expôs o Modelo de Desempenho Ideal através da seguinte fórmula:

$$Q = -1 \left[\sum_{i=1}^m w_i (D_i - I_i) \right] \quad (2.5)$$

Sendo que:

Q – Qualidade percebida do serviço;

D_i – Valores de desempenho atribuído à característica *i* do serviço;

I_i – Valor ideal para a característica *i* atribuída ao serviço;

W_i – Importância ou ponderação da característica *i*;

m – Número total de características.

Teas (1993), servindo-se do SERVQUAL, testou quatro modelos, qualificando-os como ponderados e não ponderados, tendo em atenção o interesse de cada atributo. Este autor conclui que o Modelo do Desempenho Ideal é o mais expressivo da satisfação do cliente, da intenção de compra após utilização do serviço e das preferências de compra.

2.2.6.2 - Síntese Comparativa dos Modelos de Avaliação da Qualidade dos Serviços

O Quadro 2.1 apresenta um resumo dos diversos modelos de avaliação da qualidade dos serviços:

Quadro 2.1 – Síntese dos diversos modelos de avaliação da qualidade

Autores	Modelo	Características principais	Conclusões principais
Grönroos (1984)	Modelo da Qualidade do Serviço	A qualidade depende da expectativa, desempenho e imagem, relativamente às características técnicas e funcionais do serviço	A qualidade do serviço é a diferença entre as expectativas e o desempenho do serviço, e ainda da imagem do serviço (tendo em conta características funcionais e técnicas do serviço)
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço ou Modelo dos Gaps	A qualidade do serviço em relação a uma característica específica do serviço = Desempenho – Expectativa. Permite verificar as possíveis discrepâncias em dois contextos: organização e cliente	gap 5 = f(gap1, gap 2, gap 3, gap 4) Os clientes utilizam os mesmos critérios, generalizados em 10 dimensões, para avaliar a qualidade do serviço
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	Instrumento de medida SERVQUAL no Modelo dos Gaps	A qualidade é caracterizada por 22 itens do serviço agrupados em 5 dimensões da qualidade. Cada item é composto por duas afirmações, uma relativa á expectativa e outra á percepção do desempenho	A qualidade do serviço é quantificada através da diferença entre percepções de desempenho e expectativas dos clientes ao longo das dimensões
Brown e Swartz (1989)	Modelo Percepção – Expectativa Conceptualmente semelhante ao Modelo dos Gaps de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica = Expectativa – Desempenho. Permite verificar as possíveis discrepâncias em dois contextos: organização e cliente. Utilização do instrumento de medida SERVQUAL, utilizados 22 itens do serviço agrupadas em 10 dimensões da qualidade	A qualidade do serviço é quantificada através da diferença entre expectativas e percepções de desempenho dos clientes ao longo das dimensões
Bolton e Drew (1991)	Modelo de Avaliação do Serviço e do Valor	A avaliação do valor do serviço é função da qualidade do próprio serviço, dos sacrifícios envolvidos na sua utilização e das características dos clientes. Foram considerados alguns itens do instrumento SERVQUAL agrupados por 4 dimensões desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) (não utilizaram a dimensão tangibilidade)	O valor percebido do serviço constitui uma dimensão relevante, influenciada pela qualidade do serviço, sacrifícios abrangidos na sua utilização e características dos clientes. A infirmação das expectativas dos clientes explica uma maior proporção da variabilidade da qualidade dos serviços que o próprio desempenho.
Croin e Taylor (1992)	Instrumento de medida SERVPERF	A qualidade é uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade, isto é, a percepção do desempenho. Utilização dos 22 itens agrupados pelas cinco dimensões da qualidade do serviço, propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	A medida de desempenho traduz a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente
Teas (1993)	Modelo do Desempenho Ideal	A qualidade é caracterizada por 10 itens, sendo dois para cada uma das cinco dimensões da qualidade, propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	Tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços

Fonte: Adaptado de Miguel & Salomi (2004:29)

Miguel & Salomi (2004), esclarecem que apesar de cada modelo, teoricamente, ser mais adequado às aplicações propostas, não existe ainda unanimidade sobre qual o modelo mais ajustado. Referem ainda que os autores Lee e Yoo fizeram um estudo e confirmaram que o instrumento SERVPERF apresenta uma maior adequação à avaliação da qualidade dos serviços, comparativamente ao SERVQUAL.

Ferreira (2006) refere ainda que não existe unanimidade sobre aquilo que deve ser mensurado relativamente à avaliação da expectativa, ou seja, se se deve medir o desejo quanto a uma característica, ou medir um padrão esperado pelo cliente relativo a uma determinada característica.

Também para Miguel & Salomi (2004), a satisfação dos clientes, a qualidade do serviço e as intenções de compra continuam a ser objecto de investigação, não sendo ainda possível explicar definitivamente o relacionamento entre elas, face a resultados divergentes, motivados também pela respectiva complexidade de que se reveste a área comportamental.

2.3 – SATISFAÇÃO

2.3.1 - Importância do Conceito

As primeiras investigações alusivas à satisfação do consumidor surgiram no início dos anos setenta e, rapidamente, se assumiram como um dos assuntos mais estudados na área do Marketing, uma vez que, através da sua análise, as empresas conseguem quantificar o nível de satisfação comparativamente às necessidades do consumidor, logo possibilitam às mesmas alcançarem os seus objectivos (Alves, 2003).

Face à ampla oferta de bens e serviços existentes e ao aumento significativo do grau de instrução da população, as organizações têm vindo a deparar-se com um conjunto de valores e procedimentos já adoptados pela sociedade em geral, que pautam qualquer processo de compra e venda. Quando esses níveis mínimos esperados não se verificam, emerge o descontentamento das necessidades de consumo (Coelho, 1998).

Coelho (1998), considera que este conjunto de valores tem conduzido as organizações, a adquirirem total consciência do poder que os clientes exercem, determinando assim, que os seus objectivos e estratégias incidam na sua estrutura interna e nas suas

ligações com o exterior. Conclui-se que, a satisfação do cliente e a avaliação da sua satisfação, assumem-se como uma acção estratégica das organizações, que desenvolvem a sua actividade externa e interna, numa perspectiva de Marketing e de Gestão pela Qualidade Total. Neste sentido, a percepção das atitudes e procedimentos dos clientes é uma condição imprescindível, para que as empresas consigam sobreviver às exigências dos mercados, cada vez mais competitivos e instáveis. Assim, os conceitos de satisfação ou insatisfação têm-se vindo a consolidar, adquirindo maior peso no desenvolvimento desses mesmos mercados (Nascimento, 1998).

De acordo com Franco (1999), actualmente assistimos a uma crescente preocupação com a satisfação do consumidor, encontrando-se desta forma os mercados, também eles, mais exigentes com o nível de qualidade dos produtos e serviços prestados, o que obriga as empresas a aperfeiçoarem a sua competitividade e a procurarem factores de demarcação. A satisfação do consumidor está directamente relacionada com o fornecimento do produto ou do serviço prestado, adaptado às suas necessidades ou expectativas, em termos de funcionalidade e qualidade. Segundo o autor em estudo, o consumidor satisfeito é fiel, cooperante e propicia profissionais motivados e de elevada qualidade. E estes, por sua vez, atendem o consumidor com cortesia, simpatia, fornecendo um serviço distinto, inovador e de maior eficácia, originando assim, um maior nível de satisfação no consumidor.

As organizações de sucesso interessam-se por atender de forma contínua as opiniões dos clientes internos e externos, relativamente aos seus produtos e serviços, considerando um objectivo conjunto, contemplando a componente económica e os demais aspectos sociais intrínsecos, como seja o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes. Esta preocupação social crescente, está relacionada com a satisfação das necessidades sociais dos clientes e com a satisfação global destes, com as organizações (Coelho, 1998).

Para Oliver (1997), o interesse pela análise da satisfação do consumidor pode ser analisada a vários níveis, tais como: i) do consumidor; ii) da empresa; iii) da indústria; e iv) da sociedade. A nível do consumidor, a satisfação é uma condição final proveniente do consumo desejado por este, que poderá ser uma experiência agradável sem necessidade de actuações adicionais ou ser o resultado de uma decisão errada. Em termos de empresa, a importância da satisfação deve-se ao efeito passa-palavra e à actuação controladora das organizações de defesa do consumidor. Já na perspectiva da indústria, a satisfação é importante ao nível das preferências dos consumidores, uma vez que as indústrias geradoras de resultados benéficos no bem-estar dos consumidores são as preferidas dos mesmos. Por

último, ao nível da sociedade, alguns estudos efectuados no âmbito da qualidade de vida, indicam que os elementos da sociedade mais satisfeitos são os que obtêm melhores resultados, quer na vida profissional, quer pessoal.

Neste contexto, Fornell (1992) refere que uma das formas mais lucrativas para ampliar os rendimentos de qualquer empresa é a satisfação que esta obtém dos seus clientes, assumindo-se como um factor da sua estratégia defensiva. Assim, elevados níveis de satisfação traduzem-se num meio mais eficaz e menos oneroso para as empresas obterem sucesso, uma vez que, o cliente satisfeito irá contar a outros da sua satisfação e aconselhar o produto a potenciais consumidores.

Neste âmbito Brito (1998), defende que investir num relacionamento sólido e rigoroso com os clientes, pode gerar proveitos significativos em termos de redução de custos administrativos, aumento de eficiência e de eficácia, resultantes de uma melhor coordenação e simplificação do planeamento das actividades.

Face à importância do estudo da satisfação, torna-se necessário definir a sua amplitude e abrangência. Contudo, ainda que tenham sido vários os autores que se debruçaram e tentaram conceptualizar este conceito, não existe na literatura especializada nenhuma definição geral, universalmente aceite, de satisfação do cliente (Alturas, 2003).

Oliver (1997) refere que o vocábulo satisfação resulta da génese etimológica de *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Para este autor, a satisfação “é uma avaliação de que a característica de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, forneceu (ou está a fornecer), um nível agradável de realização relacionada com o consumo, incluindo níveis de sobre-realização ou sub-realização” (1997:13). Também Sepúlveda define satisfação como sendo “(...) o contentamento, o prazer que resulta da realização do que se espera e do que se deseja” (1998:36). Segundo a autora, podemos observar a satisfação como indicador de qualidade, na medida em que reflecte as opiniões dos utentes relativamente à prestação do serviço.

Continuando nesta exposição de definições, os autores Tse & Wilton (1988) referem que a satisfação não é mais do que uma resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida, entre as expectativas anteriores e o desempenho efectivo do produto, tal como percebido depois do consumo.

Chauvière & Godbout (1992), analisam a satisfação como a diferença entre a situação existente assente num juízo e a sua operacionalização. Este desvio entre a realidade

e o esperado, concebe níveis de satisfação distintos, consoante o nível de referência para o ideal de aceitação, que pode ser individual como colectivo.

Lendrevie *et al.* (1996), observam a satisfação como um sentimento rápido, uma surpresa, uma desilusão ou ainda a diferença entre as expectativas do consumidor e os desempenhos que lhe foram perceptíveis.

Anderson, *et al.* (1994), consideram a existência de dois conceitos de satisfação, a satisfação específica de uma transacção e a satisfação cumulativa. A satisfação pontual do cliente que resulta de uma transacção específica, refere-se à avaliação imediata pós compra/consumo, ou de uma reacção afectiva face a essa transacção. Por sua vez, a satisfação cumulativa refere-se às experiências globais da aquisição de um produto ou serviço ao longo do tempo. Segundo estes autores, a satisfação específica proporciona informações importantes sobre um produto ou serviço, enquanto a satisfação cumulativa estabelece indicadores mais eficazes, para a avaliação do desempenho actual e a longo prazo, de um produto ou serviço e da própria organização, estimulando a empresa a investir na satisfação dos clientes.

Giese & Cote (2000), debruçaram as suas análises tendo em conta a existência de factores específicos fundamentais para a definição deste conceito, onde estabeleceram uma noção centralizada, não no procedimento de formação da satisfação, mas sim na concepção do conceito. Neste sentido, os autores definem a satisfação do consumidor como uma resposta global, afectiva e de intensidade variável, dirigida a aspectos da aquisição ou consumo de um produto ou serviço, estabelecido num momento específico e com duração limitada.

Os autores Johnson & Matheus (1997) analisam a satisfação como tendo uma base emocional e como um procedimento avaliativo entre o que é recebido e o que é esperado. Estes, indicaram ainda uma panóplia de aspectos importantes para a definição da satisfação, nomeadamente, a qualidade, o custo e as causas de insatisfação.

Após esta vasta exposição, conclui-se que existem diversas perspectivas do conceito satisfação e que todas elas se complementam. No entanto, tal como evidencia Alturas (2003), no âmbito desta investigação considera-se a satisfação, um conceito relativo, fixado por comparação com determinado referencial, variando em função de cada cliente, da sua experiência e do seu nível de expectativas.

2.3.2 - A Perspectiva dos Clientes Internos e Clientes Externos

Depois da abordagem realizada numa tentativa de contextualizar o conceito da satisfação do cliente, importa agora definir e reconhecer os clientes que se pretende satisfazer, bem como compreender a forma como estes avaliam a importância da satisfação, no seio da organização.

Quando se fala de cliente pode-se entender “utente, contribuinte, pensionista, estudante, reclamante, consumidor”, ou seja, trata-se genericamente do “destinatário de um produto ou serviço” (Veludo, 1997:159).

Embora os gestores, na sua maioria, se centralizem principalmente nos clientes externos quando analisam a qualidade de um determinado serviço, é essencial que a satisfação das necessidades dos clientes internos (diversas vezes o principal recurso do serviço) seja adequadamente satisfeita, conforme mencionam Patrício & Brito (2006). Aliás, dado que o próprio serviço se realiza pela interacção entre o cliente e o prestador (funcionário), o estudo efectuado pelos autores demonstra que a percepção de quem presta o serviço está fortemente relacionada, com a de quem o recebe. Acrescentam ainda, que a proximidade entre ambos é enorme, quer em termos físicos, organizacionais ou psicológicos, sendo habitual os clientes associarem o serviço recebido, ao desempenho do próprio prestador.

Conforme já referido anteriormente, as exigências de mercado que actualmente se verificam, impõem às empresas um aumento de competitividade e obriga-as a procurar nas características dos seus clientes, factores de diferenciação mais adequados para um dado produto ou serviço.

Também nas organizações sem fins lucrativos é fundamental existir uma perspectiva de gestão centralizada nos clientes, dado que são eles que compensam, directa ou indirectamente, os rendimentos dessas organizações e a sua aceitação social (Santos, 1996). Segundo o autor, os prestadores (funcionários) fornecem serviços e produtos uns aos outros, comportando-se assim como clientes internos, em que o seu desempenho e satisfação influenciam a satisfação dos clientes finais. Assim sendo, a (in)satisfação dos prestadores (funcionários) difunde-se internamente a outros prestadores e, conseqüentemente, aos clientes externos, afectando a percepção destes relativamente à qualidade dos produtos e serviços prestados.

Weissman (1994), destaca que numa empresa o cliente interno do serviço é o prestador (funcionário) visto como destinatário intermédio (entre dois prestadores afectos a áreas funcionais distintas) do processo de produção de um produto ou serviço, produzido a montante do seu. Por conseguinte, o cliente externo é o destinatário final do produto ou serviço.

Grönroos (1984) considera o processo de produção de um serviço como uma rede de sistemas composto por diversos subsistemas, independentes e interactivos, e atribui a essas relações um papel intermediário importante e essencial para a satisfação dos clientes externos.

Para Ferreira (2006), o cliente interno caracteriza-se pela postura que os indivíduos assumem entre si dentro da empresa. Defende assim que, quando estabelecido um relacionamento positivo entre fornecedor e cliente interno estamos perante um padrão de permuta interna satisfatória. Numa empresa, cada indivíduo representa um ponto vital para a prestação de serviço público, em que os clientes internos necessitam uns dos outros para poderem desempenhar as suas funções com qualidade.

Na perspectiva de Soares (2002), a consciencialização de que numa organização os clientes internos são, na verdade, colegas de trabalho, permite um aumento do trabalho em equipa, que favorece a iniciativa e conduz a um maior poder de decisão e de aprendizagem que, por sua vez, irá permitir a multiplicação do sucesso e, como tal, possibilitar o acréscimo da satisfação no trabalho.

Para Salomi *et al.* (2005), a busca da satisfação pelos clientes externos tem contribuído para a valorização dos clientes internos. No seu conjunto, esta dualidade tem por finalidade a melhoria do serviço final, que através do aumento da satisfação quer em clientes internos quer em externos, em cada fase da realização do produto ou serviço, assumem-se como um suporte satisfatório para um diferencial competitivo no mercado, gerando aumento dos lucros da empresa.

Segundo Madeira & Galego (1994), a missão dos serviços públicos tem como principal destinatário o cliente final, a quem é devida uma prestação de serviço de qualidade, desde o atendimento personalizado até à satisfação das suas necessidades e expectativas.

2.3.3 - Relação entre os Conceitos de Qualidade e Satisfação

Para se poder perspectivar a qualidade de um serviço prestado, torna-se fundamental conhecer as necessidades dos clientes, tendo por base a percepção e a satisfação das suas expectativas. Contudo, esta forma de avaliação é complexa, pois os clientes podem atribuir diversos graus de importância aos mais variados atributos do produto ou serviço, tornando-se assim difícil medir as suas expectativas quando, muitas das vezes, são os próprios clientes que não as conhecem previamente, sobretudo se estão perante um produto ou serviço menos frequente (Martínez-Tur *et al.*, 2001).

De acordo com o pensamento de Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as percepções e as expectativas do cliente. Contudo, segundo os mesmos, o termo expectativas pode levar a diversas avaliações da qualidade nos serviços, uma vez que depende do contexto teórico em que se insere. Assim sendo, na literatura concernente à qualidade nos serviços, as expectativas são vistas como os atributos desejados num determinado serviço, enquanto que na literatura alusiva à satisfação de clientes, as expectativas são vistas como o reflexo do que o cliente antevê, isto é, do que lhe virá a ser fornecido.

A forma como a qualidade dos serviços é percebida reflecte-se na satisfação e esta, por sua vez, define a probabilidade de se continuar, ou não, a utilizar esse mesmo serviço (McDougall & Levesque, 2000). Segundo os autores, a distinção entre estas duas perspectivas, encontra-se indirectamente relacionada com a divergência entre qualidade percebida e satisfação do cliente quanto ao serviço fornecido, que embora exista uma ligação causal entre os dois conceitos, tudo leva a crer que sejam distintos. Serve de exemplo a análise feita por Ferreira (2006) onde se entende que, enquanto a qualidade percebida nos serviços representa uma atitude positiva ou negativa relativamente aos vários atributos desse serviço, a satisfação do cliente, por seu lado, caracteriza o resultado psicológico proveniente de uma experiência específica desse serviço.

Segundo Alves (2003), a discrepância entre satisfação e a qualidade percebida efectua-se somente no âmbito transaccional, uma vez que ao nível relacional as duas noções têm tendência a convergir e a afigurar-se a uma só atitude.

Ngobo (1997), tentou definir determinados critérios que possibilitassem distinguir os conceitos em estudo, nomeadamente: i) pelos padrões de comparação utilizados; ii) pelo

nível de análise; iii) pelas variações de carácter afectivo ou cognitivo; e iv) pelas suas consequências. Segundo o autor supra referido, existem três aspectos relevantes para diferenciar a qualidade percebida da satisfação:

- A satisfação provém de todas as dimensões associadas ou não à qualidade do produto ou serviço;
- A satisfação exclusiva de uma transacção encontra-se parcial ou totalmente ligada a aspectos emocionais, enquanto a qualidade percebida contém mais elementos cognitivos do que afectivos;
- As percepções de qualidade não impõem uma experiência com o fornecedor de serviço, enquanto a satisfação é sobretudo experimental.

Para Rust & Oliver (1993), a literatura não esclarece se a qualidade percebida é que suscita satisfação, se é com base num baixo nível de satisfação que se melhora a qualidade do serviço ou se existe ainda uma outra analogia entre os dois conceitos. A nível transaccional Bolton & Drew (1991), sugerem que a satisfação irá influenciar as percepções de qualidade, enquanto Croin & Taylor (1992), Oliver (1997) e McDougall & Levesque (2000) sugerem precisamente o contrário, isto é, a qualidade percebida é uma antecedente das avaliações de satisfação.

De acordo com Dabholkar (1995), os autores que referem que a satisfação conduz à qualidade do serviço, estão a considerar simplesmente as situações onde subsiste um factor de surpresa, que aumenta a emoção da experiência e influencia os conhecimentos posteriores, acerca dessa experiência. Por sua vez, os autores que apontam que a qualidade de serviço conduz à satisfação do cliente, criam expectativas em relação a uma determinada atitude, sendo que as avaliações cognitivas antecedem a criação do resultado associado.

A satisfação está para o indivíduo, assim como a qualidade está para o serviço, se bem que a qualidade apenas seja reconhecida pelo cliente se ela for percebida (Coelho, 1998).

Segundo Eiglier (1997), cada noção possui o seu âmbito de aplicação. Assim, a qualidade é a característica do produto ou serviço e a satisfação está relacionada com o estado do consumidor. Para o autor, a qualidade somente se pode converter em satisfação do consumidor se existir um elo de ligação que associe estes dois factores, sendo que a percepção da qualidade e a comparação com as suas próprias expectativas constituem esse elo. Pelo exposto conclui-se que oferecer um produto ou serviço de qualidade, não significa

obrigatoriamente prestar um serviço de “alto nível”, mas sim, prestar um serviço que corresponda inteiramente às expectativas do cliente. É portanto, fundamental que as estratégias e a gestão das empresas vão de encontro às expectativas e necessidades reais do cliente, gerando satisfação.

2.3.4 – Antecedentes e Consequências da Satisfação

2.3.4.1 – Antecedentes da Satisfação

2.3.4.1.1 – As expectativas, o desempenho e a infirmação

Os diversos estudos existentes sobre satisfação do cliente tendem a aludir aos seguintes conceitos: expectativas do desempenho (o que o cliente espera receber do produto ou serviço); desempenho (o que verdadeiramente recebeu); e infirmação das expectativas (existência de uma discrepância entre a expectativa e o desempenho) (Ferreira, 2006).

Neste contexto, Pinho & Neto (2006), referem que a literatura no âmbito do comportamento do consumidor, tem vindo a ponderar o paradigma da infirmação das expectativas, como um modelo valioso no esclarecimento da satisfação do consumidor. Também Churchill & Suprenant (1992), afirmaram que o paradigma da infirmação sustenta que a satisfação está relacionada com a dimensão e direcção da experiência. Assim, num processo de compra, as expectativas do cliente podem exhibir uma infirmação positiva, que ocorre quando o desempenho do produto ou serviço é superior ao esperado; uma infirmação negativa, quando a insatisfação do consumidor resulta do desempenho do produto ou serviço se encontrar abaixo do esperado; ou confirmação das expectativas, se existir compatibilidade entre o desempenho do produto ou serviço e o desempenho esperado. A insatisfação sucede quando estamos perante a infirmação negativa. Este paradigma inclui três concepções importantes: expectativas, performance do produto e o conceito de infirmação.

Fornell (1992), sugere que o consumidor compara o produto ou serviço obtido com aquilo que ele aspira como ideal, ou seja, a satisfação está fortemente relacionada com as expectativas do consumidor. Neste contexto, Alves (2003) menciona que quando o desempenho do produto ou serviço não coincide com as expectativas do cliente, este tende a aumentar a divergência negativa ou positiva de acordo com as suas expectativas, assim, tal

como já referimos, as percepções de desempenho são melhoradas com a infirmação positiva (satisfação) e pioradas com a infirmação negativa (insatisfação).

Vários autores constataram que a comparação das percepções de desempenho de produtos e serviços, com as expectativas e desejos do cliente, são factores que condicionam a satisfação (Spreng *et al.*, 1996). Contudo, tal como sugerem Parasuraman *et al.* (1994), o padrão de comparação é distinto, conforme se trate da determinação da satisfação do cliente ou da determinação da qualidade do produto ou serviço. Assim, enquanto que o padrão de comparação na determinação da satisfação é a expectativa dos clientes, na determinação da qualidade é o desempenho da prestação do produto ou serviço, que os clientes consideram que deveria ter ou que estariam dispostos a aceitar.

Como já mencionamos, existem factores que podem influenciar a expectativa dos clientes. Spreng *et al.* (1996) indicam como principais influenciadores das expectativas: a opinião dos outros clientes em relação ao mesmo serviço; as necessidades pessoais de cada cliente; as experiências passadas na utilização dos serviços; e as fontes de comunicação externa por parte do fornecedor do serviço, entre outros.

Também para os autores Gwynne *et al.* (1997), as expectativas dos consumidores podem ser influenciadas pelos seguintes requisitos: a informação geral; a imagem da organização; a experiência pessoal e a dos outros clientes; e a própria transacção. Já para Johnson & Mathews (1997), a satisfação do cliente pode ser descrita em termos de resultado, ou seja, um estado final ou resposta emocional ou em termos de processo, tal como um estado de espírito ou avaliação, referente a uma prática frequente de aquisição ou de consumo.

Citando Coelho (1998), as expectativas de cada consumidor podem derivar: i) de variáveis explicativas individuais (necessidades e motivações); ii) de características pessoais permanentes (personalidade e estilo de vida); e ainda, iii) de variáveis sociológicas e psicossociais (analogia com um grupo através de normas, comportamentos, classe social, diferenciação social pelo modo de consumo e pelo ciclo de vida familiar).

Lendrevie *et al.* (1996) assumem que na dinâmica das atitudes dos clientes existe uma hierarquia entre as componentes cognitiva, afectiva e comportamental. Estes, defendem que o estado cognitivo está inteiramente associado à percepção, ponderação e subsequente conhecimento dos atributos e do próprio serviço. Por outro lado, o estado afectivo está relacionado com o envolvimento dos sentimentos, em que a avaliação do cliente se pode transformar ou não em preferência do produto ou serviço. Em relação ao estado

comportamental, defendem que este está ligado à intenção de agir, em que a convicção pode corresponder, ou não, à compra ou utilização. Segundo os autores citados, o estado afectivo é a fase na qual são mostradas as atitudes de cariz afectivo do cliente, como sejam: a apreciação global, a preferência e a satisfação.

2.3.4.1.2 – O conceito de valor para o cliente

Segundo a análise efectuada por Kotler (2000), o conceito de valor para o cliente, também designado por *customer value*, é a diferença entre o valor total (conjunto de benefícios que o cliente espera de um determinado produto ou serviço) e o custo total (conjunto de custos que o cliente espera atingir quando avalia, utiliza e rejeita um produto ou serviço). Assume-se que um consumidor estará mais satisfeito, quando os benefícios superam os custos. Assim, aumentar a criação de valor é elevar os benefícios aos clientes e reduzir os custos para conseguir esses mesmos benefícios. Conforme defende Zeithaml (1988), a comparação entre os resultados em termos de desempenho (entendidos como qualidade) e em termos de sacrifícios (entendidos como valor com base em custos), é um dos antecedentes da satisfação.

Para os autores Sheth *et al.* (2001) o valor para o cliente traduz-se em cinco categorias:

- **Funcional** - o produto ou serviço satisfaz o seu objectivo físico ou funcional;
- **Social** – o produto ou serviço satisfaz necessidades sociais, através da associação a certos segmentos demográficos, sócio-económicos ou etno-culturais da sociedade;
- **Emocional** – o produto ou serviço gera emoções e sentimentos ajustados, como a felicidade ou a estima vivida pelo cliente;
- **Epistémica** – o produto ou serviço satisfaz a necessidade humana de compreender ou aprender algo de novo;
- **Situacional** – o produto ou serviço satisfaz necessidades situacionais ou contingentes em determinado tempo ou lugar.

Da análise referente ao comportamento do cliente resultaram três fases: i) o período pré compra (que leva à escolha); ii) o momento de consumo; e iii) o período pós compra. Oliver (2000) qualifica o consumo como a fase activa e, por sua vez, o pré e pós consumo

como etapas reactivas à informação. Para o autor, o julgamento de valor poderá ocorrer tanto antes (valor desejado) como após a compra (valor avaliado). A satisfação, neste contexto, poderá também, ser entendida como antecedente do valor, uma vez que parte deste, proveniente do consumo poderá estar baseado na satisfação. Ferreira (2006) acrescenta que o valor surge como uma resposta de comparação, assente num padrão de valorização cognitiva, podendo ser efectuada sem a obrigatoriedade do elemento afectivo.

Na generalidade, é o cliente que valoriza directamente todas as actividades, de valor interno e externo, desenvolvidas numa empresa, criando valor para ele próprio.

Corroborando com o exposto, Correia & Brito (2007), defendem que a oferta deve progredir, de acordo com o que se revelar mais útil e vantajoso para o cliente e jamais crescer, ou ser ampliada, no sentido de ser útil e favorável aos recursos da empresa, ainda que não acrescentem valor à oferta.

No estudo efectuado por Zeithaml (1988) este concluiu que o valor percebido pelo cliente é entendido segundo uma função positiva da qualidade percebida, de atributos extrínsecos em termos funcionais, (e.g. utilidade), de atributos intrínsecos em termos emocionais, (e.g. prazer) e de abstrações de grau elevado em termos simbólicos (e.g. valores pessoais). O autor concluiu, ainda, que o valor percebido é também entendido como uma função negativa do sacrifício percebido, compreendendo dispêndios financeiros e não financeiros (e.g. tempo e esforço gastos).

Conforme referem Grilo & Pais (2005), o aumento de valor percebido pelo cliente através da cadeia de valor interna, pode suceder através da realização de um maior nível de benefícios percebidos, que podem ser auferidos directamente por uma qualidade e inovação superior do serviço (e.g. benefícios funcionais), ou indirectamente, nos casos em que a percepção do valor resulta de benefícios emocionais ou simbólicos, provenientes da maior eficiência de prestação de serviço (e.g. simpatia no atendimento). A cadeia de valor interna pode ainda elevar o valor percebido, através da diminuição dos sacrifícios percebidos, ou seja, a maior eficiência e inovação nos procedimentos internos, possibilita praticar preços mais baixos (custos monetários) e diminuir o tempo de resposta aos clientes (custos não monetários).

Quanto à cadeia de valor externa, segundo os mesmos, o relacionamento com os fornecedores pode incrementar a qualidade dos materiais e da informação contida nos produtos ou serviços finais (benefícios funcionais), assegurando um fornecimento atempado (custos não monetários). A relação com os canais de distribuição pode também influir

positivamente na qualidade da prestação do serviço (benefícios funcionais), o acesso aos produtos ou serviços (custos não monetários) e ainda reduzir os custos de intermediação (custos monetários). Por último, o relacionamento com os clientes pode aperfeiçoar a concepção dos produtos ou serviços (benefícios funcionais e emocionais), a sua imagem (benefícios simbólicos), e deste modo, assegurar um preço/custo justo do serviço. Ou seja, o cliente goza de benefícios que abrangem aspectos práticos e emocionais, e assume alguns custos que incluem despesas de dinheiro e energia, actuando com base numa expectativa de valor, dando preferência às organizações que lhe oferecem maior valor.

2.3.4.1.3 – A imagem e a confiança

Para além das variáveis enunciadas, que influenciam directamente o processo da satisfação, expectativas, qualidade percebida, infirmação e valor, também a imagem surge-nos aqui apontada como uma variável preponderante no processo da satisfação.

Corroborando este pensamento, estudos desenvolvidos por Clow *et al.* (1997), concluíram que a imagem da empresa é um antecedente importante na determinação da satisfação, afectando a avaliação da qualidade técnica e funcional do serviço.

Todavia, a par da imagem, um outro factor aparece-nos como um antecedente relevante no processo da satisfação: a confiança. A este propósito, Singh & Sirdeshmukh (2000:161), sublinham a sua importância por vários motivos, exemplificando: “(...) se o cliente não confiar num produto ou serviço tendo por base experiências anteriores, então possivelmente, ele estará insatisfeito com esse mesmo produto ou serviço”. Segundo referem os autores citados, a confiança anterior à troca terá uma influência directa na satisfação pós-compra, acrescentando ainda que a prática de relacionamentos sólidos com o cliente leva a distintos tipos de benefícios: os benefícios sociais e os benefícios de relacionamento. Na mesma linha de pensamento, Pinho & Neto (2006), afirmam que a confiança conduz a sentimentos de reduzida ansiedade, a uma maior confiança na organização, a uma percepção de risco reduzido e a um melhor conhecimento do produto ou serviço.

2.3.4.2 – Consequências da Satisfação

Genericamente, sabe-se que a satisfação no trabalho tem sido analisada como uma componente com forte influência no cliente e, como tal, com consequências quer para estes quer para as próprias organizações.

Yi (1991), sintetiza como principais consequências na satisfação dos clientes os comportamentos de queixa; as acções de passa-palavra; o comportamento de compra repetido e o lucro.

2.3.4.2.1 – O comportamento de queixa

Num estudo efectuado por Blodgett *et al.* (1995), verificou-se que a concretização de uma queixa, normalmente está associada a um episódio de insatisfação que, por sua vez, deriva de três características substanciais:

- a probabilidade de sucesso prevista pelo cliente;
- a sua atitude face à reclamação;
- a importância do produto ou serviço em questão.

Sheth *et al.* (2001) defendem que num processo de reclamação existem quatro etapas:

- Confirmação da sua decisão de compra;
- Avaliação pela sua utilização;
- Conclusão de satisfação ou insatisfação;
- Formulação de uma resposta futura, (esta pode ser direccionada à rejeição do produto ou serviço, à reclamação ou à lealdade ao produto ou serviço).

Para a análise da reclamação, Mowen & Minor (2003), deram também eles um novo contributo ao tema, afirmando que existem dois objectivos essenciais, para que seja efectuada a reclamação: um relacionado com a recuperação da perda financeira do cliente e o outro associado à reconstrução da auto-imagem do cliente. Face às investigações realizadas, estes autores demonstraram que somente uma minoria de clientes insatisfeitos manifesta algum tipo de queixa. Da mesma forma, os estudos de Engel *et al.* (2000), apontam evidências de que a maioria dos clientes insatisfeitos não protesta. Conclui-se, assim, que a insatisfação não é condição suficiente para que a queixa ocorra. No entanto, será pertinente focar o pensamento de Oliver (1997), pois para uma organização é muito importante o encorajamento do comportamento da queixa, uma vez que esta possibilita à instituição tentar solucionar a situação, conduzindo, quiçá, a um acréscimo do estado de satisfação.

2.3.4.2.2 – As acções de passa-palavra

O passa-palavra consiste, regra geral, na comunicação que o cliente estabelece com os outros clientes. Reporta-se, essencialmente, a um escutar de informações, uns dos outros, em forma de comentários positivos ou depreciativos ou até mesmo de recomendações. Este tipo de diálogo e interacção ajuda a criar expectativas no cliente, positivas ou negativas, relativamente aos serviços e às empresas que os prestam. Desta opinião são os estudos preconizados pelos autores Davidow & Uttal (1991:42), que sintetizam o descrito, afirmando que “(...) as acções de passa-palavra reportam-se às conversações informais relativas à avaliação de bens e serviços. Estas acções de passa-palavra podem ser positivas (relatos de experiências agradáveis e recomendações a outros), ou negativas (descrição de experiências desagradáveis e denegrição do produto ou serviço)”. Para estes autores, as acções de passa-palavra podem influenciar mais as decisões de compra do que a própria publicidade, atenuando a dificuldade de aliciar novos clientes e melhorando a reputação da empresa.

O passa-palavra constitui as acções que, de forma mais directa, têm influência na satisfação dos clientes, cuja divulgação é, em grande parte, efectuada pelos próprios, não existindo encargos financeiros para as organizações (Coelho, 1998).

Anderson (1998), após vários estudos, confirmou que o passa-palavra se encontra intimamente relacionado quer com a satisfação quer com a insatisfação, ou seja, uma aumenta à medida que também aumenta a outra. Assim sendo, o passa-palavra é maior para os clientes extremamente satisfeitos ou extremamente insatisfeitos do que para os clientes apenas satisfeitos ou insatisfeitos. O autor, observou ainda que os clientes extremamente insatisfeitos envolvem-se mais em acções de passa-palavra do que os clientes extremamente satisfeitos.

Outros estudos foram realizados nesta área, nomeadamente o do investigador Westbrook (1987), em que analisa a analogia entre a satisfação e o passa-palavra, mencionando que este é interferido pela emoção, pelo que afirma que o passa-palavra não é estimulado pela satisfação mas sim pelo sentimento.

Resumindo, o passa-palavra positivo constitui uma importante implicação da satisfação, tendo um efeito poderoso de persuasão na medida em que: envolve uma interacção *face-to-face*, tendo um impacto superior relativamente a terceiros; na medida que tem origem em fontes externas à própria empresa tornando-o mais credível; e, por fim, na

medida que pode ter um efeito destruidor muito poderoso uma vez que é transmitido por vários consumidores (Yi, 1991).

2.3.4.2.3 – O comportamento de compra repetido e a lealdade

Oliver (1997), refere que a intenção de compra repetida no tempo, poderá conduzir à lealdade do cliente. Neste sentido, uma elevada satisfação do cliente poderá resultar não só no aumento da lealdade, por parte dos consumidores actuais, como também contribuirá para a conquista de novos clientes.

Também Kotler (1996) evidencia que se tem constatado a associação da satisfação de clientes à lealdade e ao procedimento da compra repetido, nos resultados de certos estudos efectuados sobre a satisfação de clientes.

Lovelock & Wight (2001), aprofundam que para garantir um relacionamento estável ao longo do tempo é fundamental compreender a necessidade da existência de qualidade e satisfação permanente dos clientes. A importância da qualidade, na perspectiva do cliente, e a sua satisfação são elementos essenciais para o êxito do processo de compra ou utilização do serviço.

Para Hirschman (1970), as consequências directas de uma maior satisfação do cliente, centram-se na diminuição das suas reclamações e no crescimento da sua lealdade. Vários investigadores indicaram como resultado da satisfação dos clientes um aumento da lealdade destes, tendo como consequência a diminuição dos custos das transacções futuras e uma redução da variação dos preços (Alves, 2003).

Segundo Engel *et al.* (2000), o processo de avaliação de satisfação e qualidade de um produto ou serviço, prolonga-se, sobretudo, à fase posterior à compra, que será a ocasião em que o cliente pode verdadeiramente verificar o desempenho da compra efectuada. Para Solomon (2002), depois da compra (ou utilização), o cliente irá fazer uma avaliação, em particular, da aquisição do produto ou serviço, determinará se valerá a pena repetir a sua aquisição/utilização, e, se necessário, com que frequência.

Mittal & Lassar (1998), após vários estudos, concluíram que para existir total lealdade, terá que se reter o cliente, inicialmente através da satisfação e depois pela lealdade. Assim sendo, a satisfação em si não é imposição para a lealdade. Já para Fornel (1992), o valor que os clientes reconhecem no produto ou serviço é um elemento fundamental para se obter a lealdade. Todavia, realça ainda, que os clientes podem ser fiéis a um produto ou

serviço devido a factores de ordem psicológica, tecnológica e económica. Depreenda-se, pelo exposto, que existe uma forte relação entre a qualidade percebida, satisfação e lealdade. De acordo com Pinho & Neto (2006), a lealdade garante a possibilidade de compras contínuas no futuro e diminui a probabilidade do cliente trocar de produto ou serviço.

Em oposição a estas opiniões, Gorst *et al.* (1998) afirmam que o facto de um cliente ser leal não significa, necessariamente, que esteja satisfeito ou completamente satisfeito. Outras causas existem para o caso, como sejam, a conveniência, a ausência de outras empresas fornecedoras do mesmo serviço, a inércia do cliente, o baixo custo, entre outros.

2.3.4.2.4 – O lucro

Alves (2003), considera que os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de repetir a compra (lealdade) e que estes clientes leais são menos onerosos para a empresa (menos sensíveis ao preço). Logo, os resultados aguardados terão menos custos, consequentemente, maiores proveitos e maiores lucros para a empresa.

Segundo Oliver (1997), a satisfação pode afectar o lucro, de forma directa ou indirecta, através da seguinte sequência:

qualidade → satisfação → lealdade → lucro

Vários estudos empíricos confirmaram a ligação entre a satisfação dos clientes e o lucro, referindo aqui como exemplo os estudos de Anderson *et al.* (1994), onde observaram a relação de negatividade entre a cota de mercado e a satisfação do cliente.

2.3.5 – Estudos Sobre a Satisfação

Segundo Alves (2003), devem-se aos autores Cardozo, Cohen e Golberg, Anderson, Olson e Dover algumas das investigações primordiais nesta área de estudo, que tanto e cada vez mais, tem influência directa na relação entre fornecedor e consumidor. Os investigadores supra mencionados tentaram determinar a analogia existente entre aquilo que se espera receber (expectativas) e aquilo que verdadeiramente se recebe (desempenho percebido). Estes estudos, de uma forma generalizada, reconheceram que os clientes, implicitamente, adquirem expectativas cognitivas do desempenho provável de um produto ou serviço, e a

forma e a eficácia da realização dessas expectativas, estabelecem o nível de infirmação percebida.

Estando o conceito de satisfação do consumidor estreitamente relacionado com o sucesso das organizações, facilmente se entende o motivo da existência de inúmeros estudos sobre a matéria, pelo que se procederá em seguida a uma revisão das principais teorias e modelos propostos pelos diferentes investigadores da área.

2.3.5.1 – Teoria do Nível de Comparação de Thibaut e Kelley - 1959

Segundo referem Thibaut & Kelly (1959), na Teoria do Nível de Comparação, a satisfação é determinada mediante um nível de comparação para cada atributo do produto ou serviço. Assim, a satisfação global resulta de uma operação aditiva das discrepâncias entre os níveis obtidos do atributo e os níveis de comparação para esses atributos.

Tendo por base esta teoria, embora com algumas alterações, LaTour & Peat (1979), referem que o nível de comparação para cada atributo resulta: i) da experiência anterior com diversos níveis do atributo para produtos e serviços análogos, ii) dos níveis do atributo oferecidos a outros consumidores e que o cliente se apercebe; iii) das expectativas criadas pelo prestador de serviço. Segundo estes autores, cada discrepância será apreciada pela importância que o cliente confere a cada atributo, de forma a determinar a satisfação global, sendo que, a ocorrência de discrepâncias positivas, ou seja, quando as expectativas são superadas, são um contributo para a satisfação, ao invés das discrepâncias negativas, que cooperam para a insatisfação.

2.3.5.2 – Teoria do Contraste de Sherif e Hovland - 1961

A Teoria do Contraste, elaborada e implementada por Sherif & Hovland (1961), indica que existem zonas de aceitação pelo cliente, no caso de existir uma discrepância pequena entre expectativas e o desempenho do produto ou serviço. Se essa discrepância for elevada verificam-se zonas de rejeição. Para estes autores, quando a discrepância entre as expectativas e o desempenho do produto ou serviço for suficientemente diminuta para se situar na zona de aceitação, então o cliente tenderá a assimilar a diferença, avaliando o produto ou serviço, mais de acordo com as suas expectativas do que com o desempenho. Neste sentido, expectativas superiores aos resultados deverão originar avaliações de desempenho melhores, existindo maior satisfação, quando comparado com a situação das

expectativas serem iguais ao desempenho. De forma similar, expectativas inferiores aos resultados, deverão originar percepções de desempenho baixas, gerando menor satisfação.

De acordo com esta teoria, quando se verifica uma discrepância elevada entre as expectativas do cliente e o desempenho do produto, que se situe na zona de rejeição, surge um efeito de contraste e o cliente aumenta a discrepância percebida, avaliando o produto ou serviço mais de acordo com o desempenho. Assim, se as expectativas forem superiores aos resultados obtidos, as percepções de desempenho deverão ser menores, comparativamente à situação das expectativas serem iguais ao desempenho, resultando em menor satisfação. Por outro lado, caso as expectativas sejam inferiores aos resultados obtidos, as avaliações do desempenho deverão ser maiores do que no caso de as expectativas serem iguais ao desempenho, levando a maior satisfação.

2.3.5.3 – Modelo da Infirmação das Expectativas de Oliver - 1980

No Modelo da Infirmação das Expectativas proposto por Oliver (1980), a satisfação é influenciada quer pelas expectativas, influenciadas por sua vez pelo produto em si, pelo contexto onde o cliente se insere e pela sua própria personalidade; quer pela infirmação cognitiva, que é a comparação entre a expectativa e o desempenho do produto.

Oliver (1980) menciona que a satisfação do cliente pode derivar de um efeito aditivo entre as expectativas e a infirmação das expectativas. Refere ainda que as expectativas funcionam como uma situação de adaptação, influenciadas pelo produto ou serviço em si e pela experiência do cliente com este, pelo contexto aonde o cliente se insere e pela sua própria personalidade. Os desvios ao nível de adaptação, serão supostamente motivados pela intensidade que o produto ou serviço exerce, se vai de encontro ou fica aquém das expectativas individuais, ou seja, infirmação positiva, nula ou negativa.

Após vários estudos, o autor conclui que os níveis de satisfação são função das expectativas e da infirmação, em que as expectativas fornecem um modelo de comparação para o desempenho do produto.

2.3.5.4 – Teoria da Disparidade do Valor Percebido de Westbrook e Reilly - 1983

A Teoria da Disparidade do Valor Percebido de Westbrook e Reilly, datada de 1983, sustenta que a satisfação é uma resposta emocional estimulada por um processo cognitivo-avaliativo, obtida face à comparação das percepções com valores individuais, como, por

exemplo, as necessidades ou desejos, sendo a diferença desta comparação o valor percebido. Assim, com base nesta teoria, quanto menor for a divergência entre as percepções acerca do produto ou serviços e os valores individuais do cliente, maior será a satisfação, verificando-se o oposto quanto maior for a disparidade do valor percebido.

2.3.5.5 – Teoria da Equidade de Fisk e Young - 1985

A Teoria da Equidade proposta por Fisk e Young em 1985, sugere um novo processo de comparação no estudo da satisfação. Os autores referem que a satisfação é calculada com base na comparação entre os rácios resultados/*inputs* dos clientes e dos vendedores, existindo equidade se os valores forem iguais. Segundo Oliver (1997) a equidade significa justiça entre ambas as partes envolvidas na transacção, sejam individuais ou colectivas, acrescentado ainda que os *inputs* são os recursos que o cliente investe e os resultados traduzem as consequências positivas e negativas.

2.3.5.6 – Modelo da Desconfirmação de Oliver - 1993

Oliver apresentou em 1993 uma teoria para a obtenção da satisfação, denominada por Modelo da Desconfirmação, em que a satisfação é função da positividade da desconfirmação. Segundo este autor, surge satisfação quando a diferença entre o serviço prestado e o esperado é positiva. Pelo contrário, a decepção do cliente ocorre quando esta diferença é negativa. Assim, a desconformidade positiva aumenta a satisfação enquanto que uma desconformidade negativa a diminui.

Todavia, segundo afirma Eiglier (1997), só alguns factores é que contribuem de modo relevante para a satisfação, quer de forma positiva quer negativa, daí serem apelidados de elementos chave. Verifica-se, ainda, a possibilidade de alguns factores exercerem apenas uma influência positiva, denominados de elementos mais ou influência negativa, considerados elementos básicos. Saliente-se ainda que existem tantos outros que não têm qualquer influência sobre a satisfação, são os elementos secundários. Esta análise permite então perceber como os clientes constroem a sua satisfação relativamente a dado serviço, tendo por base os diversos factores mencionados. Desta forma, os elementos chave influenciam fortemente a satisfação a nível superior ou inferior, enquanto os elementos básicos constituem condições necessárias, mas não suficientes para a satisfação. Ao invés destes últimos, funcionam os elementos mais, visto que a sua falta não tem interferência

directa na satisfação, mas a sua presença tem um resultado considerável, contribuindo para a notoriedade da empresa pelo cliente, face à concorrência. Por último, os elementos secundários, que independentemente da percepção positiva ou negativa que os clientes têm sobre eles, apresentam interferência fraca sobre a satisfação.

Eiglier (1997) afirma que embora estas quatro categorias estejam sempre presentes em qualquer serviço, a sua expressão se altera em função do tipo de serviço praticado. É portanto essencial, que cada serviço tenha a preocupação em identificar os elementos diferenciadores da satisfação dos seus clientes, de forma a melhorar a sua prestação.

2.3.5.7 – Síntese comparativa dos vários modelos e teorias

Face à revisão da literatura apresentada, verifica-se que cada um dos vários modelos e teorias dos diversos investigadores referidos, contribuiu para a clarificação do processo de formação da satisfação por parte do cliente, tendo por base procedimentos e métodos de análise distintos.

Contudo, procedendo a uma comparação entre os vários estudos, é possível distinguir alguns factos. Conforme refere Alves (2003), conjuntamente com as expectativas, os clientes utilizam outros padrões de comparação no processo de formação da satisfação, que derivam da própria situação e das suas particularidades, sendo as mais evidentes a experiência e os desejos ou ideais do cliente.

Paralelamente ao facto da infirmação constituir um processo de avaliação utilizado pelos clientes na formação da satisfação, um outro processo baseia-se na equidade, acrescentando ainda que as variáveis, como a ambiguidade das expectativas e o grau de envolvimento do cliente afectam consideravelmente a satisfação (Alves, 2003).

Segundo os autores Fournier & Mick (1999), os padrões de comparação caracterizam-se pela instabilidade, assim, estes variam em função do tempo e das circunstâncias, verificando-se frequentemente a actuação sequencial dos modelos de satisfação. A satisfação não é um aspecto individual e isolado, por isso, relaciona-se directamente com a dimensão social do cliente.

2.3.6 – Avaliação da Satisfação

A avaliação da satisfação é um instrumento de apreciação essencial para as instituições poderem administrar e planejar, permitindo conhecer a sua realidade, e analisar a sua evolução ao longo do tempo. Assim, as organizações devem conhecer as necessidades e expectativas específicas dos seus clientes, de modo a possibilitar a sua satisfação e, naturalmente, poderem melhorar a qualidade da prestação do serviço.

Segundo Evrard (1994), a satisfação de um cliente contempla dois aspectos: um processo de experiência de compra ou utilização e uma comparação de experiências, ou parte delas, de compra ou utilização. Para o autor, avaliar a satisfação é a análise de um estado psicológico, pelo que realça três critérios para a avaliação desse comportamento:

1. Maximizar a satisfação ou minimizar a insatisfação;
2. O momento da avaliação, pouco tempo após a compra;
3. O tipo de avaliação.

Quanto ao último critério, Evrard (1994), refere que os estudos sobre satisfação são baseados em dimensões subjectivas, usualmente auferidas por entrevistas e escalas de notação simples ou múltiplas, apesar das dificuldades de confiabilidade e validade específicas deste género de medida.

Tradicionalmente, a avaliação da satisfação tem como modelo a aplicação de um questionário ao cliente sobre as características de um produto ou serviço, que se julgam ser geradoras de satisfação ou insatisfação, apurando a sua importância. Os dados têm sido analisados mediante determinados instrumentos, tais como as estatísticas descritivas, a análise importância-desempenho e a análise de regressão (Oliver, 1997).

Parasuraman *et al.* (1990) indicam a aplicação do instrumento de medida SERVQUAL para a determinação das dimensões e características a adoptar na avaliação da satisfação dos clientes internos. Dando sequência a estas pesquisas, Reynoso & Moores (1995), realizaram um estudo exploratório. Estes autores sugeriram que, em pesquisas futuras, se considerasse a existência de um conjunto de aspectos comuns aos serviços internos e externos e um outro conjunto de aspectos específicos para cada tipo de serviço.

2.3.6.1 – Índices de satisfação do cliente

Os modelos mais recentes de avaliação da satisfação do cliente apresentam uma nova perspectiva de abordar a satisfação, deixando esta de ser uma variável estática, para ser tratada como um processo de interações em redor das acções de compra, uso e recompra, conforme referem Wilton & Nicosia (1986). De acordo com esta óptica, reconhece-se que a reacção psicológica do cliente a um produto ou serviço se caracteriza por um conjunto de actuações e reacções sucessivas, ao longo do tempo.

Segundo Anderson & Fornell (2000), o índice de satisfação do cliente mede a qualidade do produto ou serviço, mediante a perspectiva do mesmo, constituindo um indicador fundamental do desempenho de uma empresa no passado, na actualidade e no futuro. Aliás, o índice de satisfação do cliente, para além de fornecer informações sobre a satisfação do cliente e qualidade percebida, também possibilita obter indicações sobre os factores que influenciam a satisfação. Os índices de satisfação representam as avaliações do cliente e estabelecem-se num sistema de relação causa-efeito, desde os antecedentes até às consequências da satisfação, permitindo a comparação das empresas de serviços, da indústria e do comércio.

O Índice de Satisfação do Cliente surgiu pela primeira vez na Suécia em 1989, onde era designado de SCSÍ (*Swedish Customer Satisfaction Index*), surgindo posteriormente, em 1994, nos Estados Unidos o ACSÍ (*American Customer Satisfaction Index*). Estes índices provêm dos dados obtidos a partir de inquéritos aplicados aos clientes das empresas, adoptando modelos econométricos, multi-equações para produzir índices ao nível da empresa, que depois são agrupados para calcular o índice do sector e o índice nacional (Ferreira, 2006).

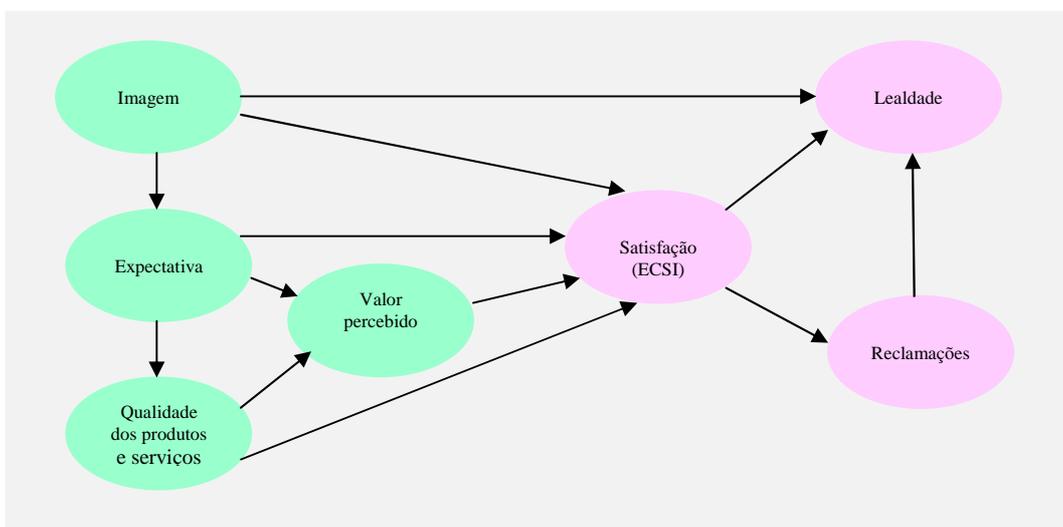
Em 1998, com o apoio da Comissão Europeia, a EOQ (*European Organization for Quality*), a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e a CSI (*Customer Satisfaction Index*), fundaram o índice europeu da satisfação do cliente denominado por ECSÍ (*European Customer Satisfaction Index*) (ECSÍ, 1998)

2.3.6.1.1 – Modelo do Índice Nacional de Satisfação do Cliente: ECSI-Portugal

O modelo do Índice Nacional de Satisfação do Cliente, ECSI-Portugal, é na verdade, o modelo adoptado pelo sistema português para a verificação da qualidade e do grau de desempenho de uma dada empresa, por via da satisfação do cliente, que se rege pelos seguintes objectivos fundamentais:

- Patrocinar a competitividade e o desenvolvimento económico, delineando um suporte que possibilite a comparação ao nível das organizações, do sector de actividade e, por fim, do país;
- Implementar a satisfação dos clientes como objectivo principal na gestão das empresas e organizações, concebendo-lhes meios de actuação nesta área;
- Proporcionar às empresas e organizações um processo de comunicação entre os seus clientes e os seus funcionários;
- Defender os interesses dos clientes, dando-lhes a possibilidade de avaliar e participar nos procedimentos de melhoria da qualidade.

Conforme se pode observar pela Figura 2.11, este modelo compreende diversos factores explicativos, de desempenho do índice de satisfação, centrando-se, essencialmente, nas expectativas dos clientes, na imagem da empresa, na qualidade e no valor percebido dos produtos ou serviços, considerando ainda indicadores como a lealdade e as reclamações (ECSI, 1998).



Fonte: Adaptado de ECSI (1998)

Figura 2.11 – Modelo do Índice Europeu da Satisfação do Cliente (ECSI)

Conclui-se, que actualmente, os conceitos de “gestão da qualidade total”, “melhoria contínua da qualidade”, “serviço ao cliente”, “valor para o cliente” e “satisfação do cliente” fazem parte do quotidiano de qualquer entidade prestadora de serviços. Assiste-se a uma gradual preocupação por parte das empresas em cumprir com todas as especificidades de uma prestação de serviço de qualidade, nomeadamente, manter os processos sob controlo, satisfazer requisitos, dar ao cliente aquilo que ele quer e tratar as queixas de modo eficaz. Neste capítulo, que serve de base para a elaboração do nosso estudo de caso pretendeu-se, portanto, enquadrar, histórica e contextualmente, os serviços, quem os presta e quem os recebe, bem como a sua relação com a satisfação e a qualidade.

CAPÍTULO III

Dados e Metodologia de Análise

3.1 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Após a abordagem teórica apresentada na primeira parte deste estudo, expõe-se, de seguida, todo o processo metodológico alusivo à realização desta investigação.

Parafraseando Simões (2006), “(...) a metodologia deve fazer parte de qualquer projecto de investigação, pois o seu principal objectivo é o de acautelar, objectivamente, que os resultados obtidos apresentem coerência e significância no referencial teórico e real, de acordo com os limites preestabelecidos”. Segundo o autor, existem diversos métodos e técnicas estatísticas que podem ser utilizados em função do tipo de variáveis estudadas, que por sua vez, derivam do estudo que se pretende e das respectivas hipóteses de investigação formuladas.

Neste capítulo procurou-se descrever e fundamentar toda a metodologia em que se baseou esta investigação, nomeadamente, quanto aos objectivos do estudo, às hipóteses de investigação, às variáveis do estudo, à caracterização da amostra, à ferramenta de recolha de dados, ao pré-teste e, por último, à apresentação do tratamento estatístico utilizado.

3.1.1 – Sobre o método

Tendo em atenção a natureza do estudo em causa, esta investigação recorreu ao uso de técnicas de natureza intensiva e qualitativa. Neste sentido, a metodologia de investigação mais apropriada foi o denominado estudo de caso, uma vez que este segue uma orientação descritiva analítica e correlacional e se revelou o mais indicado para investigações com objectivos similares, implicando o recurso à pesquisa documental e a inquéritos. A escolha desta abordagem explica-se pelo facto de ser a que melhor se adapta e a que mais se adequa para uma compreensão detalhada da empresa quer em amplitude quer em profundidade, com a finalidade de procurar responder de forma sistemática e constante, no esclarecimento dos objectivos propostos, testando as hipóteses de investigação formuladas (Lakatos & Marconi, 1996).

A primeira fase desta investigação consistiu na realização de um estudo exploratório sobre o sector e a temática proposta para análise, de modo a permitir aprofundar e ajustar os objectivos inicialmente propostos, adquirindo conhecimento sobre o método de investigação.

As técnicas utilizadas que podem ser accionadas alternada ou simultaneamente, consistiram na pesquisa bibliográfica da principal literatura que abordava o assunto, incluindo estudos científicos, de forma a obter uma visão dos temas mais recentes sob investigação, e ainda, na pesquisa no terreno sob observação directa participante e continuada, incluindo a conversa informal com pessoas ligadas à EMARVR, que é a técnica mais apropriada para a captação de acontecimentos e práticas da organização. O principal objectivo destas conversas informais é o melhor entendimento do contexto da organização, das necessidades, das motivações e das exigências dos entrevistados em relação ao assunto em questão.

A segunda fase da investigação consistiu no trabalho de recolha sistemática de informação, implicando o recurso a pesquisa documental e a inquéritos. Através da pesquisa documental (e.g., legislação, estatutos, relatório de actividades) procurou-se recolher informação descritiva relativa ao funcionamento da EMARVR. A aquisição de dados em profundidade concretizou-se recorrendo a técnicas não-documentais, sendo de destacar, a utilização de inquéritos por questionário, efectuados junto dos líderes, funcionários e clientes da EMARVR.

Após a sua elaboração, os inquéritos foram validados com a aplicação do pré-teste, de forma a detectar potenciais erros, dificuldades de interpretação ou outros aspectos considerados importantes que pudessem influenciar involuntariamente a compreensão das questões, a fim de proporcionar maior eficácia e validade ao questionário definitivo, conforme recomendado por Lakatos & Marconi (1996).

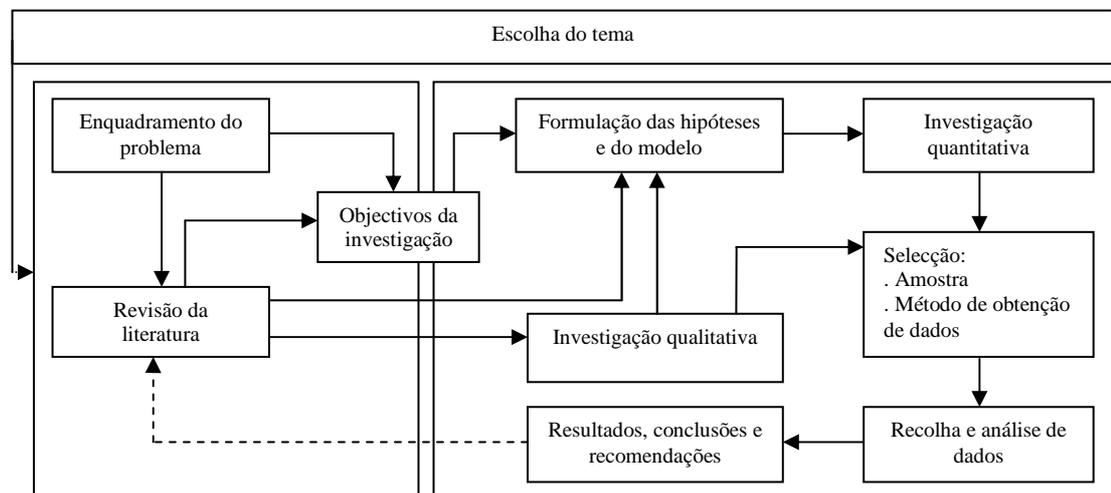
Na recolha de informação deve-se ter em linha de conta que, mesmo nas questões ditas mais objectivas, se obtém declarações de opiniões pessoais do sujeito inquirido. De forma a limitar essa subjectividade e na tentativa de ultrapassar eventuais dificuldades, no tratamento da informação e análise do conteúdo e, ainda, possibilitando a interpretação e compreensão do fenómeno em estudo, recorreu-se à utilização da triangulação da informação, que consistirá no cruzamento dos dados obtidos pelas diversas técnicas utilizadas (a observação directa, a conversação e o inquérito), reduzindo, assim, os riscos de distorções sistemáticas inerentes à utilização de cada um dos métodos.

Outra fase da investigação corresponde à análise dos dados obtidos, sendo importante medir as relações entre as várias variáveis, a interpretação e a redacção dos resultados atingidos.

Por fim, a última etapa da investigação corresponde à apresentação das principais conclusões, onde se exibem os resultados dos novos conhecimentos e das suas consequências práticas.

Poder-se-á ainda afirmar que as características das técnicas de natureza intensiva permitem, à medida que o progressivo conhecimento do objecto de estudo se for processando, que se vá procedendo à aplicação de novas formas de pesquisa e reajustamentos das técnicas utilizadas.

Uma esquematização gráfica do desenho desta investigação pode ser observada na Figura 3.1.



Fonte: elaboração própria

Figura 3.1 - Metodologia de investigação

3.1.2 – Objectivos de Investigação

De acordo com Pires & Santos (1999), o principal estímulo de uma organização são os seus clientes. Uma organização pode ter equipamentos, instalações e ainda funcionários, mas se não tiver clientes que prefiram os seus produtos ou serviços, não tem nem razão económica nem social para subsistir. Assim, o cliente é o ponto de partida. No entender dos autores, os clientes têm desejos e partilham valores, que elegem ao comprarem o que lhes dá satisfação, ajustando as suas necessidades e ambições de acordo, ainda, com as suas possibilidades. Torna-se fundamental que as organizações se esforcem por conhecer e auscultar os clientes, visando satisfazer as suas necessidades e desejos, concebendo, simultaneamente, resultados de modo a potenciar e melhorar novas formas de

relacionamento entre ambos (Gonçalves, 2002). É, então, essencial incrementar práticas de gestão, que possibilitem fornecer o serviço que mais interessa ao grupo-alvo, tendo em atenção as suas necessidades, preferências e qualidade desejada.

Também os cidadãos conscientes dos seus direitos e detentores de uma consciência crítica, tornaram-se, actualmente, mais exigentes relativamente aos serviços prestados pelas empresas. Tal sucede, comparativamente, com a Administração Pública onde a noção de qualidade nos serviços públicos é já um imperativo, conforme refere Sousa & Monteiro (2005). Assim, de acordo com o disposto no DL n.º 166-A/99 de 13 de Maio, a qualidade é uma filosofia de gestão para todas as organizações que ambicionem ser credíveis ou socialmente úteis, tendo-se convertido num movimento reversível e imparável.

Para Bitner & Hubbert (1994), a qualidade percebida é o sentimento global do cliente acerca da relativa superioridade ou inferioridade da empresa e dos seus serviços, podendo ser entendida como uma atitude, resultante da comparação entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço recebido. “(...) Qualquer que seja o serviço deverá ter-se em consideração as expectativas do cliente, os recursos envolvidos na prestação do serviço, a forma como se processa o contacto entre a organização fornecedora do serviço e o cliente, o tempo de contacto e a padronização do serviço” (Ferreira, 2006:9).

Segundo os autores Costa e Torres (1996), para avaliar a qualidade de um serviço, tem de se perceber como o cliente define essa qualidade, designadamente, quais as expectativas que tem do serviço antes de ser prestado e qual a percepção do serviço verdadeiramente recebido. Esta discrepância entre expectativas e percepções, permite medir o grau de satisfação do cliente.

Tendo por base estas considerações pretendeu-se com este estudo, alcançar os seguintes objectivos:

- Conhecer as expectativas dos clientes da EMARVR, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, permitindo entender quais as características do serviço considerados mais relevantes para estes;
- Compreender quais as percepções dos clientes relativamente à prestação de serviço prestado pela EMARVR, de forma a conhecer as suas opiniões sobre o desempenho do serviço pela empresa;
- Saber o nível de satisfação dos funcionários da EMARVR enquanto colaboradores;

- Conhecer a percepção dos funcionários relativamente à prestação do serviço fornecido pela empresa, reconhecendo quais as características do serviço mais valorizadas por estes;
- Compreender o funcionamento interno de prestação de serviço e saber se os líderes adoptam uma gestão de prestação de serviço público de qualidade, no seio da organização.

3.1.3 – Hipóteses de investigação

Com o intuito de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em conta os objectivos anteriormente referidos e a revisão bibliográfica efectuada, foram formuladas e testadas algumas hipóteses de investigação, que se encontram abaixo descritas.

Segundo defende Grönroos (1984), a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa do cliente e a sua apreciação sobre o desempenho do serviço. Também para Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as percepções e as expectativas do cliente.

Assim, com base nestas considerações elaborou-se a seguinte hipótese de investigação:

$H_0^{(1)}$: As percepções dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às expectativas que os clientes têm deste serviço.

De acordo com Sherif & Hovland (1961), verifica-se aceitação por parte do cliente se a discrepância entre as expectativas e o desempenho do produto ou serviço, for diminuta, o que origina nele satisfação. No entanto, conforme acrescentam os autores, o grau de satisfação varia mediante o facto de as expectativas serem ou não superiores à avaliação do desempenho, ou seja, superiores aos resultados, dando assim origem a melhores avaliações de desempenho, gerando maior satisfação.

Em referência ao supra mencionado formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

$H_0^{(2)}$: Não existem discrepâncias estaticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes satisfeitos.

O estudo efectuado por Patrício & Brito (2006) concluiu que a percepção de quem presta o serviço está fortemente relacionada com a percepção de quem o recebe, dada a

enorme proximidade entre ambos em termos físicos, organizacionais e/ou psicológicos. Segundo os autores, é comum os clientes externos associarem o serviço recebido ao desempenho do próprio prestador.

Na tentativa de corroborar uma possível convergência entre as teorias formuladas pelos autores supra com o caso particular da presente dissertação, o serviço prestado pela EMARVR, colocou-se a seguinte hipótese de investigação:

$H_0^{(3)}$: As percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro às percepções que os clientes têm sobre o serviço.

Segundo Santos (1996), os funcionários de uma organização fornecem serviços uns aos outros, assumindo o papel de clientes internos, sendo que o desempenho e a satisfação se difundem internamente a outros funcionários e, conseqüentemente, influenciam a satisfação e a percepção dos clientes externos relativamente à qualidade dos serviços prestados. Quando existe um relacionamento positivo entre o fornecedor e o cliente interno, estamos perante um padrão de permuta interna satisfatória.

Com base nestas considerações e com o objectivo de saber se entre os funcionários da EMARVR existe uma cadeia de fornecimento de serviço eficaz, que cria as condições necessárias para a prestação de um serviço de qualidade, elaborou-se a última hipótese de investigação:

$H_0^{(4)}$: Existe uma cadeia de fornecimento de serviço interno eficaz.

As presentes hipóteses constituem possíveis respostas ao problema de investigação e são sujeitas a verificação empírica, após a qual serão ou não aceites. Para Simões (2006), uma hipótese é uma previsão experimental ou uma explicação da relação entre duas ou mais variáveis.

3.1.4 – Modelo de Investigação

O modelo de investigação foi construído com base nos objectivos e hipóteses de investigação, formuladas neste estudo, conforme se pode observar na Figura 3.2:

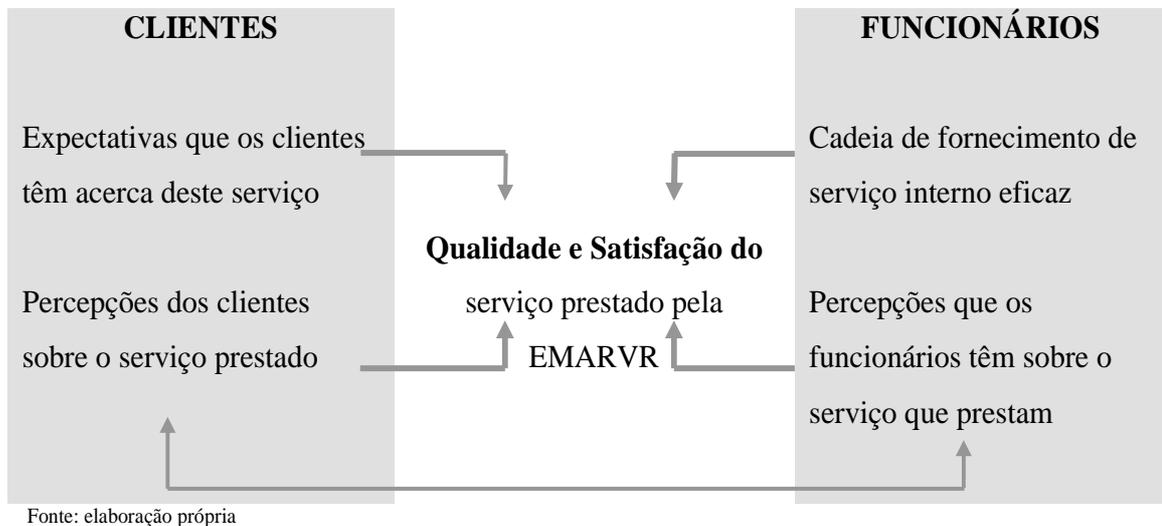


Figura 3.2 – Modelo de investigação

3.1.5 – Dados e suas fontes

Todas as informações que serviram de base à presente investigação, foram recolhidas mediante a aplicação de inquéritos, compostos por três questionários distintos. O primeiro foi dirigido aos líderes, outro inquérito interno foi aplicado aos funcionários e, por último, um outro aplicado aos clientes da EMARVR, conforme anexos I, II e III, respectivamente.

Salomi *et al.* (2005) referem que é recorrente e adequada a utilização de inquéritos para a avaliação de percepções e atitudes. Esta ferramenta possibilita ao inquirido expressar a sua opinião, com base numa grelha organizada, crescente ou decrescente, facilitando a normalização das respostas (Reis & Moreira, 2005).

Tanto no inquérito externo aplicado aos clientes, como no inquérito interno aplicado aos funcionários foram utilizadas questões do tipo fechadas, empregando-se a escala-tipo de *Likert*, constituídas por cinco níveis de resposta. Relativamente ao inquérito dirigido aos líderes, foram utilizadas questões do tipo abertas, de modo a dar aos inquiridos o grau de liberdade necessário e simplificar a percepção e justificação da sua abordagem. Desta forma, foi possível comparar os conteúdos produzidos pelos vários líderes e analisar, de forma generalizada, os conhecimentos e opiniões que têm sobre o funcionamento e a prestação de serviços da EMARVR.

O inquérito externo direccionado aos clientes, foi estruturado em três partes: i) dados pessoais, de forma a caracterizar a amostra; ii) expectativas dos clientes acerca da prestação

de um serviço público de excelente qualidade, para determinar quais as características do serviço que os clientes consideram mais relevantes; iii) percepções dos clientes relativamente à prestação de serviço público pela EMARVR, tendo por objectivo conhecer a opinião daqueles sobre o desempenho do serviço pela empresa.

Com base no questionário externo, foram compostos diversos factores do estudo em análise, conforme se pode observar no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Factores de estudo no questionário externo em análise

	FACTORES	PERGUNTA
EXPECTATIVAS	Factor 1 – Desempenho e Prestação de Serviço	7.1; 7.2.1; 7.2.7; 7.2.8 e 7.2.11
	Factor 2 – Imagem, Comunicação e Funcionalidade	7.2.9; 7.2.10; 7.3.3; 7.3.4 e 7.3.6
	Factor 3 – Qualidade de Serviço e Apresentação dos Funcionários	7.3.1; 7.3.2; 7.4; 7.5.1 e 7.5.2
PERCEPÇÕES	Factor 1 – Desempenho e Prestação de Serviço	8.1; 8.2.1; 8.2.2; 8.2.3; 8.3.1; 8.6.1 e 8.6.2
	Factor 2 – Imagem e Comunicação	8.2.5; 8.2.6; 8.3.2; 8.3.3; 8.3.4; 8.3.5 e 8.3.6
	Factor 3 – Satisfação do Cliente	8.2.4; 8.5.1; 8.5.2 e 8.5.3
	Factor 4 – Qualidade do Serviço	8.4 e 8.6.3

No que respeita ao inquérito interno aplicado aos funcionários, este encontra-se organizado em duas partes: i) dados pessoais, permitindo descrever a amostra; ii) dados profissionais, facilitando o conhecimento da percepção dos funcionários sobre a prestação de serviço pela EMARVR; saber quais as características do serviço mais valorizadas por estes; conhecer a satisfação dos inquiridos enquanto funcionários e, ainda, compreender o funcionamento interno da empresa.

Com base no questionário interno, foram compostos diversos factores do estudo em análise, conforme se pode observar no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 - Factores de estudo no questionário interno em análise

FACTORES	PERGUNTA
Factor 1 – Avaliação e Qualidade de Serviço	15.2.3; 15.3.5; 15.4.1; 15.4.2; 15.4.3; 15.4.4; 15.4.5 e 15.4.7
Factor 2 – Actividades e Objectivos de Trabalho	15.1.1; 15.1.2; 15.1.4; 15.1.3; 15.1.5; 15.4.8 e 15.4.9
Factor 3 – Funcionalidade	15.5.1; 15.5.2; 15.5.3 e 15.5.4
Factor 4 – Competências	15.3.1; 15.3.3; 15.4.6 e 15.5.5
Factor 5 – Infra-estruturas	15.5.6; 15.5.7 e 15.5.8
Factor 6 – Formação Profissional	15.2.2

Por último, o inquérito aos líderes, com o objectivo de conhecer, em termos gerais, a opinião da liderança quanto à prestação de serviço pela EMARVR, organizou-se da seguinte forma: i) caracterização da EMARVR; ii) prestação de serviço público de qualidade permitindo conhecer as práticas mais comuns relacionadas com a qualidade; iii) cooperação com outras instituições; iv) identificação das oportunidades/ameaças e das forças/fraquezas, com vista ao reconhecimento dos principais factores (internos e externos), que realçam a necessidade da empresa apostar em iniciativas de melhoria da qualidade.

Apesar do estudo efectuado pela autora Ferreira (2006), se centrar numa outra empresa de prestação de serviço público, convém referir que a presente estrutura do inquérito externo teve por base as limitações referidas pela mesma, pois na sua investigação apenas foram abordadas as percepções de desempenho do serviço pelos clientes e não as suas expectativas. Também, a elaboração do inquérito aos líderes teve em linha de conta as sugestões efectuadas por Ferreira (2006), pois a autora apontou para futuras investigações o conhecimento da opinião dos dirigentes sobre a percepção do desempenho efectuado pela organização.

A construção do questionário obedeceu ao sugerido por Lakatos & Marconi (1996) e contém, na parte inicial do mesmo, uma nota introdutória, onde se explica o objectivo do inquérito, se faz a referência à confidencialidade e à necessidade de obter respostas, de forma a alcançar a colaboração dos inquiridos.

3.1.6 - Caracterização da Amostra

Considerando os objectivos propostos e as hipóteses de investigação formuladas, a selecção da amostra recaiu, tal como já evidenciado, sobre três populações distintas, constituídas pelos líderes, funcionários e os clientes da EMARVR.

O instrumento de recolha de dados teve, então, por base o preenchimento dos inquéritos pertencentes à amostra seleccionada.

A distribuição do inquérito externo decorreu entre os dias 26 e 30 de Março de 2007. Durante este período, a todos os clientes da EMARVR, que se dirigiram aos serviços de atendimento na sede da empresa, foi-lhes solicitada, pessoalmente, a sua colaboração no presente estudo, através do preenchimento dos questionários no momento da entrega. Previamente, foram dados a conhecer o objectivo e a finalidade das temáticas em estudo, tendo sido a amostra constituída por 87 clientes.

Relativamente ao inquérito dirigido aos líderes, a distribuição efectuou-se no dia 7 de Maio de 2007, tendo sido solicitada, pessoalmente, a cada líder, a participação na pesquisa, explicando as razões da mesma. Os inquéritos foram levantados no dia seguinte, tendo respondido 4 líderes, num universo de 5, perfazendo uma taxa de resposta de 80%, o que poderá ser considerado bastante satisfatório.

Quanto aos funcionários, o inquérito interno foi distribuído nos dias 10 e 11 de Maio de 2007, adoptando o mesmo procedimento aplicado aos líderes. De um total de 100 funcionários, 78 inquiridos contribuíram com o preenchimento do inquérito, o que corresponde a uma taxa de resposta de 78%.

No presente estudo, procurou-se que as amostras fossem representativas do universo da população em análise. No entanto, e de acordo com o referido por Alves (2003), a dimensão adequada da amostra não probabilística de conveniência é pouco relevante num estudo de natureza exploratória, sendo este tipo de amostragem bastante utilizado em estudos sobre a satisfação do consumidor.

Em cada uma das situações, foram tomadas todas as precauções, de modo a garantir o anonimato e a confidencialidade das opiniões dos colaboradores, para que as respostas não fossem enviesadas.

3.2 – INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Os dados recolhidos a partir dos inquéritos foram objecto de tratamento estatístico, recorrendo-se ao *software* estatístico *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 14.0.

Para testar as hipóteses formuladas, assim como para comparar as diversas variáveis, ao longo deste estudo foram utilizados diversos testes, no âmbito da análise univariada e da análise multivariada efectuada, que se apresentam de seguida.

3.2.1 – Análise Univariada

No que diz respeito à análise essencialmente descritiva, recorreu-se em grande parte à análise univariada (relacionada com uma única variável), utilizando testes paramétricos e testes não-paramétricos.

3.2.1.1 – Testes Paramétricos

Segundo refere Maroco (2003), os testes paramétricos exigem que a forma de distribuição amostral seja conhecida, executando a verificação simultânea das seguintes exigências: i) a variável dependente tenha distribuição normal; ii) as variâncias populacionais sejam homogéneas caso se esteja a comparar duas ou mais populações; iii) requerem, geralmente, variáveis quantitativas.

No Quadro 3.3, descrevem-se os testes paramétricos utilizados neste estudo.

Quadro 3.3 – Testes paramétricos utilizados

Testes utilizados	Descrição
Testes à diferença entre valores esperados de duas populações (2 amostras independentes)	No teste <i>t</i> para duas amostras independentes, compara-se a média de uma variável num grupo, com a média da mesma variável noutra grupo. Este teste aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos. Este teste será utilizado, por exemplo, para testar se o nível de satisfação , enquanto funcionários da EMARVR, varia consoante o género .
Análise de Variância a um factor - <i>One-Way ANOVA</i> e as múltiplas comparações	A análise de variância a um factor, permite verificar qual o efeito de uma variável independente (qualitativa) numa variável dependente (quantitativa). A questão central desta análise consiste em saber se as populações têm ou não médias iguais. Este teste será utilizado, por exemplo, para testar se o nível de satisfação , enquanto funcionários da EMARVR, varia consoante o grupo etário . O teste de comparação <i>post-hoc</i> utilizado foi o de <i>Bonferroni</i> , dado o número de comparações a efectuar, entre pares de médias, ser reduzido.

3.2.1.2 – Testes Não-Paramétricos

Os testes não-paramétricos podem substituir os paramétricos, quando estes não podem ser aplicados, pois não exigem, à partida, que se verifique nem a normalidade da distribuição da variável em estudo, nem a homogeneidade de variâncias entre grupos, podendo ser aplicados a variáveis com escala, pelo menos nominal, quando categorizada com algum tipo de relação de ordem (Maroco, 2003).

No Quadro 3.4, descrevem-se os testes não-paramétricos utilizados no estudo.

Quadro 3.4 – Testes não-paramétricos utilizados

Testes utilizados	Descrição
Teste para duas amostras independentes: Teste de <i>Mann-Whitney</i>	O teste de <i>Mann-Whitney</i> compara o centro da localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes. Este teste é de utilização preferível ao <i>t</i> quando há violação da normalidade, ou quando os <i>n</i> 's são pequenos, ou ainda quando as variáveis são de nível, pelo menos, ordinal. Este teste será utilizado, por exemplo, para avaliar o nível de satisfação , enquanto cliente da EMARVR por género .
Teste para duas ou mais amostras independentes – <i>Kruskal Wallis</i>	O teste de <i>Kruskal-Wallis</i> é um teste não paramétrico aplicado a variáveis de nível, pelo menos, ordinal e é uma alternativa ao <i>One-Way ANOVA</i> quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade e igualdade de variâncias. Este teste é utilizado para testar a hipótese de igualdade no que se refere à localização e será utilizado, por exemplo, para avaliar o nível de satisfação , enquanto cliente da EMARVR, por género .
Teste de <i>Levene</i>	Este teste é utilizado para testar a hipótese de igualdade das variâncias e será utilizado, por exemplo, para testar se a variância das satisfações médias enquanto funcionários da EMARVR não difere consoante o género .

3.2.2 – Análise Multivariada

No sentido de aumentar o poder de análise, de modo a colmatar as insuficiências que apresentava o estudo de uma única variável, recorreu-se a análise multivariada, nomeadamente, à análise factorial e à regressão múltipla, permitindo relacionar uma variável com as outras.

3.2.2.1 – Análise Factorial de Componentes Principais

“É uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medida de factores (intrínsecos) que, de alguma forma (mais ou menos explícita), controlam as variáveis originais” (Maroco, 2003:261). Segundo o autor, a análise factorial permite ao investigador: i) identificar os factores que explicam as correlações entre um

conjunto de variáveis; ii) reduzir grande quantidade de informação original a um conjunto pequeno de variáveis; iii) reconhecer os factores, que representam a combinação linear das variáveis originais; iv) os factores são independentes entre si e permitem que o pequeno conjunto de variáveis não correlacionadas substitua o conjunto original nas análises seguintes, a serem realizadas com outras técnicas multivariadas.

A **validade da escala** utilizada para avaliar as expectativas dos utentes da EMARVR acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade foi testada através da Análise Factorial de Componentes Principais.

Quadro 3.5 – Testes utilizados na Análise Factorial de Componentes Principais

Testes utilizados	Descrição														
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	O Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a um, logo, de as variáveis não estarem correlacionadas entre si. Quando a análise de componentes principais é aplicada a partir de uma matriz de correlações, uma forma de avaliar o grau de adequação dos dados à aplicação deste tipo de análise, consiste em testar se, na população, essa matriz é uma matriz identidade, ou seja, não existem correlações significativas entre as variáveis.														
Estatística de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO)	<p>Este teste compara as correlações entre as variáveis. Seja r_{ij} o coeficiente de correlação observado entre as variáveis i e j e a_{ij} o coeficiente de correlação parcial entre as mesmas variáveis que é, simultaneamente, uma estimativa das correlações entre os factores. Os a_{ij} deverão estar próximos de zero uma vez que se pressupõe que os factores são ortogonais entre si.</p> <p>O KMO perto de um indica coeficientes de correlação parcial pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que a análise factorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis.</p> <table border="0" data-bbox="430 1635 1165 1904"> <thead> <tr> <th data-bbox="430 1635 510 1668">KMO</th> <th data-bbox="734 1635 1165 1668">Análise das componentes principais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="430 1691 510 1724">1 - 0,90</td> <td data-bbox="798 1691 909 1724">Muito boa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1724 510 1758">0,80 - 0,90</td> <td data-bbox="798 1724 829 1758">Boa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1758 510 1792">0,70 - 0,80</td> <td data-bbox="798 1758 861 1792">Média</td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1792 510 1825">0,60 - 0,70</td> <td data-bbox="798 1792 893 1825">Razoável</td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1825 510 1859">0,50 - 0,60</td> <td data-bbox="798 1825 829 1859">Má</td> </tr> <tr> <td data-bbox="430 1859 510 1892">< 0,50</td> <td data-bbox="798 1859 925 1892">Inaceitável</td> </tr> </tbody> </table>	KMO	Análise das componentes principais	1 - 0,90	Muito boa	0,80 - 0,90	Boa	0,70 - 0,80	Média	0,60 - 0,70	Razoável	0,50 - 0,60	Má	< 0,50	Inaceitável
KMO	Análise das componentes principais														
1 - 0,90	Muito boa														
0,80 - 0,90	Boa														
0,70 - 0,80	Média														
0,60 - 0,70	Razoável														
0,50 - 0,60	Má														
< 0,50	Inaceitável														
Critério de <i>Kaiser</i>	Este teste exclui as componentes cujos valores próprios são inferiores à média, isto é, menores que 1 se a análise for feita a partir de uma matriz de correlações.														

Método de rotação VARIMAX	O método mais popular de rotação das componentes principais é o método de rotação VARIMAX. É um método ortogonal e pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero, isto é, o objectivo é maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal. A proporção de variância explicada por cada uma das componentes, mantém-se constante, apenas se distribuindo de modo diferente para que sejam maximizadas as diferenças entre as contribuições das variáveis: aumentando as que mais contribuem para a formação da componente e diminuindo os pesos das que menos contribuem.
---------------------------	---

3.2.2.2 – Análise de Regressão Múltipla

A regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável quantitativa a partir de uma ou mais variáveis relevantes, de natureza quantitativa (variáveis independentes), obtendo-se, desta forma, a margem de erro dessas previsões. Quando existe apenas uma variável, o modelo designa-se por regressão linear simples (MRLS) e quando existe mais do que uma variável independente, o modelo designa-se por regressão linear múltipla (MRLM).

O modelo de regressão linear múltipla será utilizado, por exemplo, para procurar explicar a variável dependente: qualidade geral do serviço prestado pela EMARVR em função das variáveis independentes: Desempenho e Prestação de Serviço, Imagem e Comunicação, Satisfação do Utente e Qualidade do Serviço (factores resultantes da análise factorial).

Quadro 3.6 – Testes utilizados na regressão linear múltipla

Testes utilizados	Descrição										
<p><i>Alpha de Cronbach</i></p>	<p>O <i>alpha de Cronbach</i> é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A escala seguinte dá uma indicação aproximada para avaliar o valor de uma medida de fiabilidade:</p> <table data-bbox="478 716 1165 929"> <tr> <td>Muito boa</td> <td><i>alpha</i> superior a 0,9</td> </tr> <tr> <td>Boa</td> <td><i>alpha</i> entre 0,8 e 0,9</td> </tr> <tr> <td>Razoável</td> <td><i>alpha</i> entre 0,7 e 0,8</td> </tr> <tr> <td>Fraca</td> <td><i>alpha</i> entre 0,6 e 0,7</td> </tr> <tr> <td>Inaceitável</td> <td><i>alpha</i> inferior a 0,6</td> </tr> </table> <p>A fiabilidade da escala de avaliação global relativamente ao serviço esperado na prestação de um serviço público de excelente qualidade foi medida através do <i>alpha de Cronbach</i>.</p>	Muito boa	<i>alpha</i> superior a 0,9	Boa	<i>alpha</i> entre 0,8 e 0,9	Razoável	<i>alpha</i> entre 0,7 e 0,8	Fraca	<i>alpha</i> entre 0,6 e 0,7	Inaceitável	<i>alpha</i> inferior a 0,6
Muito boa	<i>alpha</i> superior a 0,9										
Boa	<i>alpha</i> entre 0,8 e 0,9										
Razoável	<i>alpha</i> entre 0,7 e 0,8										
Fraca	<i>alpha</i> entre 0,6 e 0,7										
Inaceitável	<i>alpha</i> inferior a 0,6										
<p>R de Pearson</p>	<p>Quando ambas as variáveis são quantitativas analisa-se a correlação através do R de <i>Pearson</i> ou da sua alternativa não paramétrica o Ró de <i>Spearman</i>. O Coeficiente de Correlação R de <i>Pearson</i> exige uma relação linear entre as duas variáveis e que os dados sejam oriundos de uma distribuição normal bidimensional. O coeficiente de Correlação R de <i>Pearson</i> varia entre - 1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos tanto maior é a associação linear.</p> <p>Na coluna intitulada <i>Corrected Item Total Correlation</i> (CI-TC) apresenta-se o coeficiente de correlação R de <i>Pearson</i> de cada uma das variáveis com as restantes.</p>										

3.2.3 – Síntese dos Aspectos Metodológicos

A síntese dos aspectos metodológicos descritos ao longo deste capítulo pode ser visualizada no Quadro 3.7.

Quadro 3.7 - Ficha técnica da investigação

Unidade de Análise	EMARVR
Técnica de Recolha da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental: literatura e estudos científicos sobre a temática; • Pesquisa não documental: observação directa e a administração de questionários.
Recolha dos Dados	A recolha de dados teve por base a aplicação de 3 questionários aplicados a 3 universos diferentes: líderes, funcionários e clientes da EMARVR.
Taxa de Resposta	A taxa de resposta aos questionários administrados aos líderes e aos funcionários foi de 80% e 78%, respectivamente; Quanto aos inquiridos externos a amostra foi constituída por 87 clientes.
Trabalho de Campo	A recolha de informação decorreu entre 26 de Março e 11 de Maio de 2007.
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as expectativas dos clientes da EMARVR, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, permitindo entender quais as características do serviço consideradas mais relevantes para estes; • Compreender quais as percepções dos clientes, relativamente à prestação de serviço prestado pela EMARVR, de forma a conhecer a opinião daqueles sobre o desempenho do serviço pela empresa; • Definir o nível de satisfação dos funcionários da EMARVR, enquanto colaboradores; • Conhecer a percepção dos funcionários, relativamente à prestação do serviço fornecido pela empresa, reconhecendo quais as características do serviço mais valorizadas por estes; • Compreender o funcionamento interno de prestação de serviço, e saber se os líderes adoptam uma gestão de prestação de serviço público de qualidade, no seio da organização.
Hipóteses de investigação	<p>H1 – As percepções dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às expectativas que os clientes têm deste serviço;</p> <p>H2 – Não existem discrepâncias estatisticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes satisfeitos;</p> <p>H3 – As percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro às percepções que os clientes têm sobre o serviço;</p> <p>H4 – Existe uma cadeia de fornecimento de serviço interno eficaz.</p>
Tratamento e Apresentação de Resultados	<p>Este estudo percorreu três fases: Fase Exploratória, Descritiva e Verificativa, cumprindo, em cada fase, objectivos específicos. A fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo. Na fase descritiva, procurou-se descrever a amostra, tentando evidenciar as características principais e na fase verificativa procuraram-se tirar conclusões para a população (Explicar/Prever).</p> <p>Foram efectuados diversos testes e análises estatísticas: Análise Factorial de Componentes Principais (teste de validade); <i>Alpha de Cronbach</i> (teste de fiabilidade); Teste de <i>Levene</i>; Testes à diferença entre Valores Esperados de duas Populações (Amostras Independentes); Análise de variância a um factor (<i>One-Way ANOVA</i>); Análise de Regressão Linear, Múltipla; Teste não paramétrico de <i>Mann-Withney</i> e Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>.</p>
Controlo de Qualidade	<p>Em relação ao desenho dos questionários, foi verificado o correcto ajustamento entre os objectivos do projecto e os questionários, bem como identificadas as perguntas que respondiam a cada um dos objectivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as perguntas e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros.</p> <p>Os questionários foram objecto de um pré-teste¹ a fim de se confirmar a sua operacionalidade e efectividade práticas.</p> <p>Após a codificação das perguntas abertas e validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base em software concebido para o efeito².</p>

¹ A realização do pré-teste permitiu avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a coerência do questionário e a consistência das respostas. Procurou-se que a amostra a utilizar no estudo piloto fosse similar em características à população prevista para o inquérito.

² Para o tratamento estatístico dos dados, utilizou-se o software SPSS 14.0.

CAPÍTULO IV

Análise e Discussão de Dados

4.1 - PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

A análise expositiva e analítica que se apresenta neste ponto é baseada nos resultados obtidos, na sequência do tratamento estatístico descritivo dos dados³, através do inquérito aplicado aos líderes da EMARVR, que permitirá obter uma descrição fiável dos procedimentos seguidos pela empresa, tendo por base a qualidade dos serviços que presta e a satisfação dos seus clientes.

4.1.1 - Caracterização da EMARVR

Quando confrontados com a seguinte questão: “**Qual a missão da EMARVR que justifica a sua existência?**” todos os líderes inquiridos são unânimes em afirmar que a EMARVR tem como principal missão o Abastecimento de Água e Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos. A Drenagem de Águas Pluviais e a Drenagem de Esgotos surge-nos como o segundo objectivo mais referido por estes líderes.

A totalidade dos inquiridos afirmam que procuram assegurar a divulgação da sua missão a todos os funcionários da organização. As **formas que os líderes declaram utilizar para assegurar essa divulgação** junto das partes interessadas (colaboradores internos e externos), são as seguintes:

- Comunicações internas verbais (28,6%);
- A divulgação feita de forma oral em contactos estabelecidos no dia-a-dia (28,6%);
- Comunicações internas escritas (14,3%);
- A divulgação feita de forma oral em reuniões (14,3%);
- Divulgação feita através dos meios de comunicação social (jornais, Internet, anúncios e avisos na rádio) (14,3%).

Melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumentar a eficiência interna, promover a imagem da empresa no meio envolvente, preservar o ambiente e valorizar os recursos

³ A apresentação dos resultados não segue a ordem das questões do questionário.

humanos são os principais **objectivos** que, no entender dos seus gestores, a **EMARVR prosseguirá a curto prazo**, como podemos constatar pela análise da Figura 4.1.



Figura 4.1 – Objectivos da EMARVR a curto prazo (%)

No entanto, reconhecem a existência de barreiras funcionais entre os diferentes serviços, que dificultam a divulgação da missão e dos objectivos da EMARVR, por parte da organização. Nesse sentido, e a avaliar pelas respostas dadas, afirma-se que existe a preocupação de potenciar a **eliminação dessas barreiras funcionais entre os vários serviços** da EMARVR, através das seguintes medidas: simplificação de procedimentos; realização de reuniões entre os vários sectores; sensibilização dos funcionários para a importância da ligação entre os vários departamentos, procurando que o trabalho seja desenvolvido em parceria entre os diferentes sectores; participação de todos os funcionários na resolução dos problemas; rotação de funcionários dos diversos serviços e promoção do diálogo entre dirigentes e funcionários.

Os líderes da EMARVR responderam que o **envolvimento dos funcionários no alcance dos objectivos estabelecidos** é assegurado através da realização de reuniões com os responsáveis de cada sector e serviços (50,0%); do estabelecimento de contactos directos com os funcionários (25,0%) explicando-lhes o que se pretende e quais os benefícios, tanto para os clientes da EMARVR como para eles próprios (25,0%).

Apresenta-se na Figura 4.2, a pontuação média atribuída, numa escala de 1 a 5 (correspondendo 1-Nunca; 2 -Raramente; 3-Por vezes; 4-Com frequência; 5-Habitualmente),

a cada um dos itens⁴ que compõem a escala utilizada para avaliar a **frequência com que os líderes da EMARVR adoptam determinados procedimentos**, de forma a fomentar a criatividade na organização e nos funcionários.

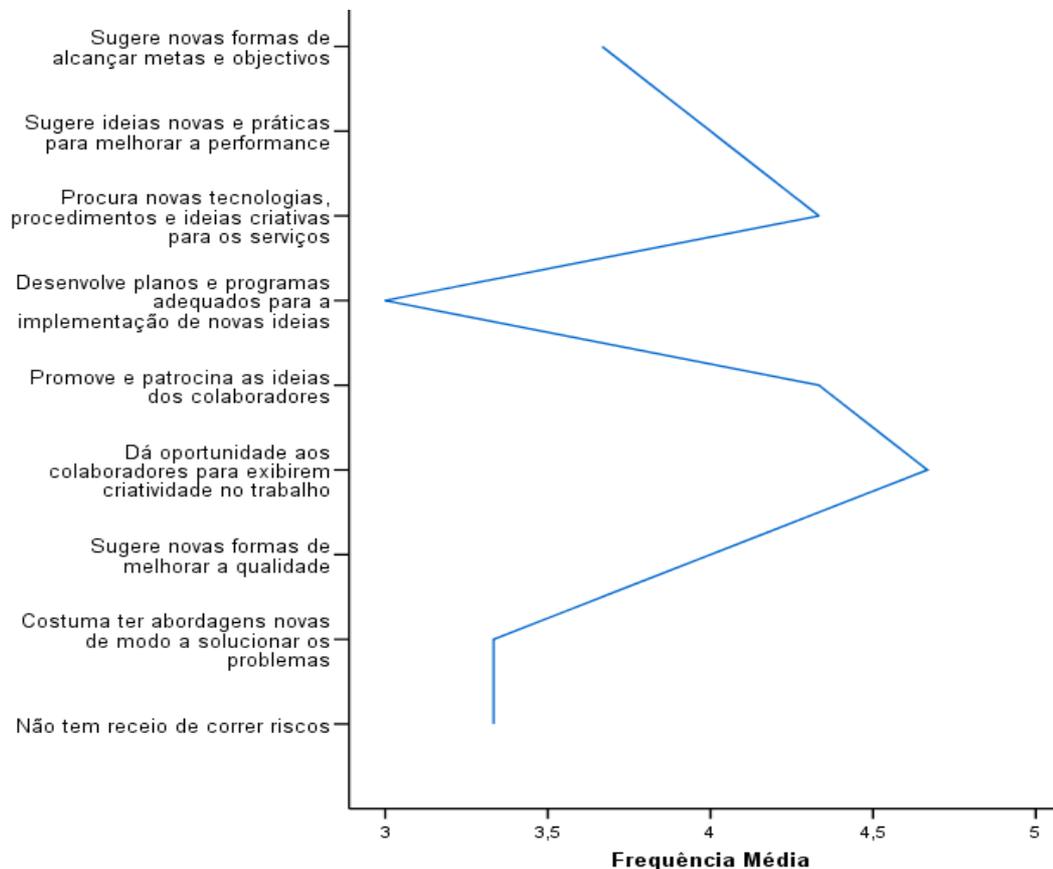


Figura 4.2 – Frequência média com que os líderes da EMARVR adoptam procedimentos relativos à criatividade

A Figura 4.2 mostra que os procedimentos frequentemente adoptados pelos líderes da EMARVR, no que concerne a potenciar a criatividade, são os seguintes:

- Dar oportunidade aos colaboradores para exibirem criatividade no trabalho (4,7);
- Promover e patrocinar as ideias dos colaboradores (4,3);
- Procurar novas tecnologias, procedimentos e ideias criativas para os serviços (4,3);
- Sugerir ideias novas e práticas para melhorar a performance (4,0);

⁴ Os oito itens em análise são variáveis ordinais. Porém, verificando-se a normalidade ou pelo menos a simetria de cada item, aceita-se trabalhá-los como variáveis medidas em escala de intervalo (o que pressupõe que as distâncias entre valores consecutivos é idêntica). Embora seja mais seguro classificá-las como ordinais, existem vantagens em tratá-las como variáveis medidas em escalas de intervalo, principalmente ao nível das medidas estatísticas que é possível determinar.

- Sugerir novas formas de melhorar a qualidade (4,0).

A totalidade dos líderes inquiridos afirma **sugerir, com frequência**, quer **ideias novas quer práticas para melhorar a performance** da organização bem como **novas formas de melhorar a qualidade. Procurar novas tecnologias, procedimentos e ideias criativas para os serviços** e ainda **promover e patrocinar as ideias dos colaboradores**, são outros procedimentos que dois dos líderes da EMARVR, responderam adoptar com frequência, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho de incentivo à criatividade. A totalidade dos líderes inquiridos afirma, **desenvolver, por vezes, planos e programas adequados para a implementação de novas ideias**, sendo que dois dos líderes afirmam por vezes, **sugerir novas formas de alcançar metas e objectivos** e procurar **ter abordagens novas de modo a solucionar os problemas. Dar oportunidade aos colaboradores para exibirem criatividade no trabalho** é outro dos procedimentos que um dos líderes diz adoptar com frequência. Também, outros dois dos inquiridos afirmaram adoptar habitualmente tal procedimento.

A totalidade dos líderes afirma adoptar **processos de trabalho, procedimentos administrativos e métodos de gestão orientados para a obtenção de maior eficácia, eficiência e transparência nas suas funções**, nomeadamente através de:

- Promoção de uma cultura de diálogo e comunicação aberta entre dirigentes e funcionários;
- Publicitando o que fazem e como o fazem;
- Traçando metas;
- Prevendo a aquisição de meios técnicos e informáticos adequados.

Do inquérito aplicado foi, ainda, possível apurar quais os mecanismos externos que a EMARVR utiliza para, **de forma apelativa, divulgar os serviços prestados à população**, nomeadamente, através de: divulgação de notícias através da comunicação social; distribuição de panfletos informativos; envio de cartas; publicação em editais; participação em entrevistas aprofundadas e realização de acções, em escolas, sobre a actividade desenvolvida.

4.1.2 - Prestação de um Serviço Público de Qualidade

Apresentam-se, em seguida, as respostas dadas pelos quatro líderes acerca do seu **entendimento sobre o conceito de qualidade**:

- Característica de um bem ou serviço que corresponde a normas pré-estabelecidas. É através da qualidade que se busca a satisfação do cliente, bem como de todas as pessoas e entidades envolvidas na produção do bem ou serviço;
- Característica de um acto ou de um bem, quando há plena satisfação da população a que se destina;
- Propriedade que distingue o serviço prestado pela sua eficiência e grau de satisfação por parte do cliente;
- Propriedade que distingue pela positiva uma coisa ou um serviço de outro(a).

Poder-se-á sublinhar que, os conceitos referidos pelos líderes vão de encontro a algumas das concepções sobre qualidade referidas no enquadramento teórico, nomeadamente a abordagem sugerida pela ISO, sustentada pelos autores Pinto *et al.* (1999), assim como por McDougall & Levesque (2000).

Em termos práticos, as formas utilizadas pelos líderes para a **implementação da filosofia de gestão da qualidade** são as seguintes: sensibilização dos funcionários para a importância do serviço que estão a fornecer e para a razão da existência da EMARVR enquanto instituição; melhoria contínua do serviço prestado; motivação das pessoas que trabalham na empresa; sensibilização dos funcionários no sentido de atenderem o cliente da mesma forma que gostariam de ser atendidos, procurando responder às necessidades dos clientes, no menor tempo possível.

Os quatro líderes inquiridos responderam que, quando estabelecem os **objectivos, têm em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade**. A Figura 4.3 ilustra o **tipo de objectivos** a que se referem os líderes.



Figura 4.3 – Tipo de objectivos estabelecidos pela EMARVR (%)

Uma das questões colocadas aos líderes da EMARVR foi a seguinte: **“De que forma pode ou poderia melhorar a qualidade da prestação de serviço público?”**. Obtiveram-se as seguintes respostas:

- Ter sempre presente que o cliente é a razão da existência da EMARVR;
- Atender os outros como gostaríamos de ser atendidos;
- Ser o mais eficiente possível, garantindo baixos custos;
- Existirem mais meios humanos e financeiros;
- Existirem boas condições para a prestação de serviços.

A totalidade dos líderes inquiridos afirma existir a preocupação em **garantir a qualidade da informação produzida**, respondendo, no entanto, nunca ter sido realizado qualquer estudo sobre a **qualidade do serviço público prestado**, nem sobre a **avaliação da satisfação dos clientes**, na EMARVR. Este pressuposto traduz esta dissertação num estudo pioneiro na área.

Três dos quatro líderes inquiridos afirmam nunca ter sido realizada qualquer **experiência piloto de modo a encontrar formas inovadoras de prestação de serviços públicos tendo por objectivo a implementação de um serviço de excelência** e, não estar a desenvolver, nem nunca ter sido desenvolvido, nenhum **projecto ou protocolo no domínio da modernização administrativa, com vista à melhoria da prestação de serviços públicos e satisfação dos clientes**. No entanto, existe por parte de todos os líderes inquiridos a **preocupação de adopção de métodos de gestão que proporcionem diminuição de custos de funcionamento, sem prejuízo da qualidade dos serviços**

prestados, tendo um deles referido que essa preocupação se concretiza no desenvolvimento de trabalhos cada vez melhores e na garantia de qualidade e rapidez na resposta aos pedidos dos clientes.

Procura de eficiência, procura de soluções alternativas de menor custo, controlo orçamental e analítico de todas as áreas de actividade da EMARVR, utilização de bons meios para a execução das tarefas e realização das tarefas com empenho, tendo em conta a qualidade como resultado, são as formas que os líderes referem utilizar para **minimizar os custos totais** (ver Quadro 7.1, anexo IV).

Todos os líderes, afirmam procurar **promover acções de formação e de sensibilização dos funcionários tendo por base a prestação de serviço público e satisfação dos clientes**. Um deles apresentou, inclusive, a seguinte justificação: “Como a satisfação do cliente é a razão da existência da EMARVR, há tal preocupação em todos os trabalhos executados e, portanto, sensibilização constante dos funcionários”.

Três dos líderes inquiridos (75,0%) afirmam que existe a preocupação em valorizar as instalações e adquirir novos equipamentos, tendo em vista a qualificação no atendimento ao cliente.

A totalidade dos líderes inquiridos, afirma **actualizar e melhorar os processos de planeamento, de produção e de fornecimento de serviços, adaptando-os às necessidades dos clientes**, através dos seguintes procedimentos: procurar compreender e ir sempre de encontro às necessidades básicas dos mesmos; tentar responder de forma eficaz, inculcando rapidez e qualidade no atendimento às suas necessidades.

Todos os líderes inquiridos dizem existir **capacidade de resposta na actuação da empresa para as sugestões, necessidades e problemas dos clientes**, no entanto, um deles considera que essa capacidade de resposta se encontra limitada por questões de ordem financeira e operacional (ver Quadro 7.2, anexo IV).

Quando confrontados com a seguinte questão: “**A EMARVR propicia a implementação de mecanismos de informação, de audição e de participação dos cidadãos?**”, três dos líderes respondem que sim⁵ (75,0 %) (ver Quadro 7.3, anexo IV).

Tendo por base a opinião dos líderes elaborou-se a Figura 4.4, que ilustra os **procedimentos de que derivam os investimentos da EMARVR no âmbito da prestação de serviço público e da satisfação dos clientes**, recorrendo-se à classificação média

⁵ Embora um deles afirme que tal não é feito de forma institucionalizada.

atribuída pelos mesmos, numa escala de 1 a 5 (1 – nunca; 2 - poucas vezes; 3 - suficientes vezes; 4 - muitas vezes e 5 - sempre):

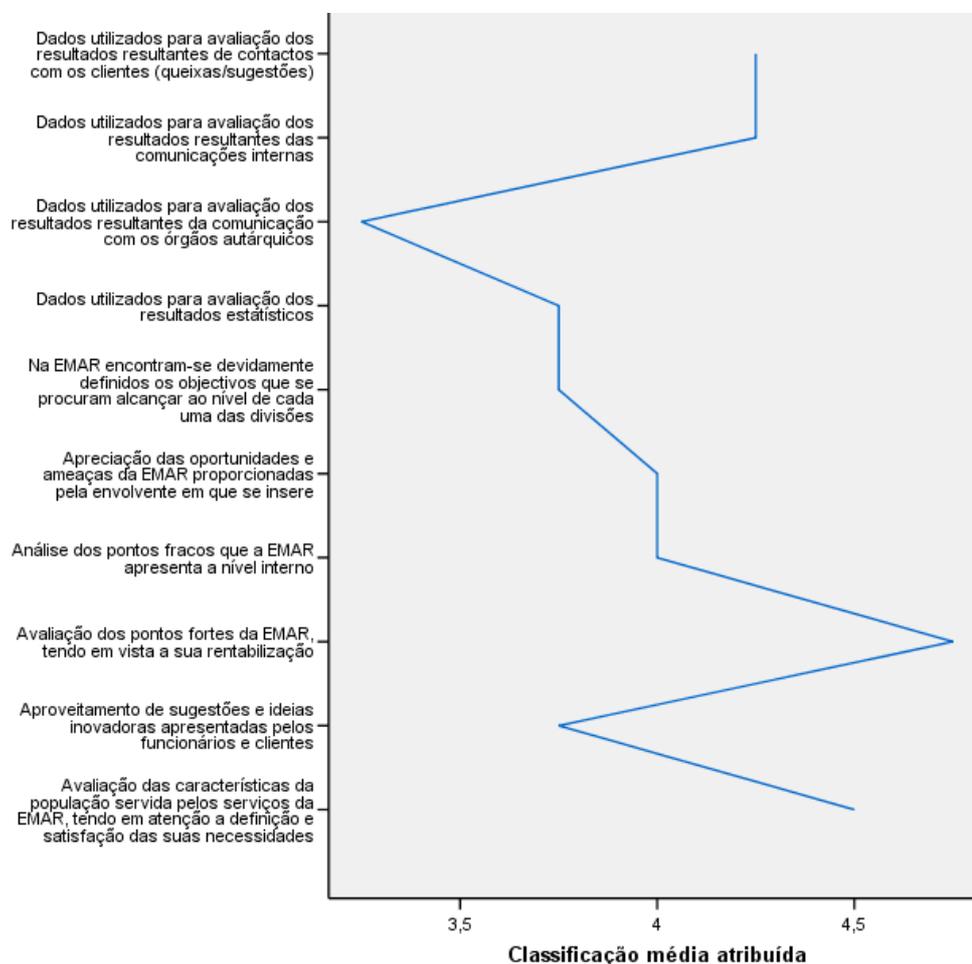


Figura 4.4 – Procedimentos de que derivam os investimentos da EMARVR no âmbito da prestação de serviço público e satisfação dos clientes

O gráfico de perfil da Figura 4.4 sugere que os principais procedimentos de que derivam os investimentos da EMARVR, no âmbito da prestação de serviço público e satisfação dos clientes são os seguintes:

- Avaliação dos pontos fortes da EMARVR, tendo em vista a sua rentabilização (4,8);
- Avaliação das características da população abrangida pelos serviços da EMARVR, tendo em atenção a definição e satisfação das suas necessidades (4,5);
- Utilização de dados para avaliação dos resultados resultantes de comunicações internas (4,3);

- Utilização de dados para a avaliação dos resultados resultantes de contactos com os clientes (queixas/sugestões) (4,3);
- Análise dos pontos fracos que a EMARVR apresenta a nível interno (4,0);
- Apreciação das oportunidades e ameaças da EMARVR proporcionadas pela envolvente em que se insere (4,0).

4.1.3 - Identificação de Oportunidades - Ameaças, Forças - Fraquezas

O que se pretende neste sub-ponto é procurar definir as relações existentes entre os pontos fortes (*Strengths*⁶) e fracos (*Weaknesses*⁷) da EMARVR, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da organização (*Threats*⁸ & *Opportunities*⁹).

Neste contexto referencial foi colocada a seguinte questão aos líderes da EMARVR: “Tendo em atenção a prestação de serviço público e a satisfação dos clientes, indique relativamente a cada um dos seguintes factores se o considera como uma oportunidade que a EMARVR possa tirar proveitos e/ou uma ameaça que a venha a prejudicar.”.

Como se pode observar pela análise da Figura 4.5, os líderes identificaram todos os factores em análise como situações de cariz favorável - oportunidades do meio envolvente.



Figura 4.5 – Identificação de Oportunidades - Ameaças (%)

⁶ Vantagens internas da empresa.

⁷ Desvantagens internas da empresa.

⁸ Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem.

⁹ Aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

Apresentam-se na Figura 4.6 as pontuações médias atribuídas, numa escala de 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância; 2 - Pouca Importância; 3 - Importância Suficiente; 4 - Bastante Importância; e 5 - Elevada Importância), a cada um dos vários factores em análise, identificados como potenciais Oportunidades/Ameaças:

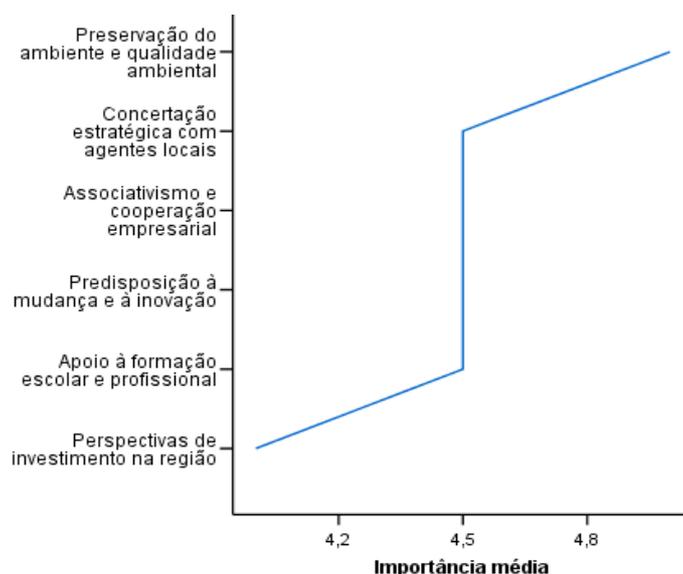


Figura 4.6 – Importância média atribuída aos factores identificados como potenciais Oportunidades - Ameaças

Relativamente à importância atribuída pelos líderes inquiridos aos diversos factores como potenciais Oportunidades/Ameaças em análise, podemos referir o seguinte:

- A **preservação do ambiente e a qualidade ambiental** é um factor de elevada importância para três dos quatro inquiridos;
- A **concertação estratégica com agentes locais**, para dois dos líderes tem bastante importância, enquanto os outros dois lhe atribuem elevada importância;
- O **Associativismo e a cooperação empresarial** assumem-se de elevada importância para um dos líderes;
- A **predisposição à mudança e à inovação** é outro dos factores que os inquiridos identificam como sendo muito importante, dois destes líderes atribuem-lhe bastante importância e os outros dois classificam-na como sendo de elevada importância;
- O **apoio à formação escolar e profissional** apresenta-se de elevada importância para um dos líderes inquiridos;

- **Perspectiva de investimento na região** é um factor ao qual dois dos líderes atribuem importância suficiente.

Outras das questões colocadas aos líderes da EMARVR foi a seguinte: “**Tendo em atenção a prestação de serviço público e satisfação dos clientes, aponte relativamente a cada um dos seguintes factores se o considera como um ponto forte que contribui para o desenvolvimento da EMARVR ou um ponto fraco que deve ser ultrapassado**”. Os resultados desta questão estão expostos na Figura 4.7.

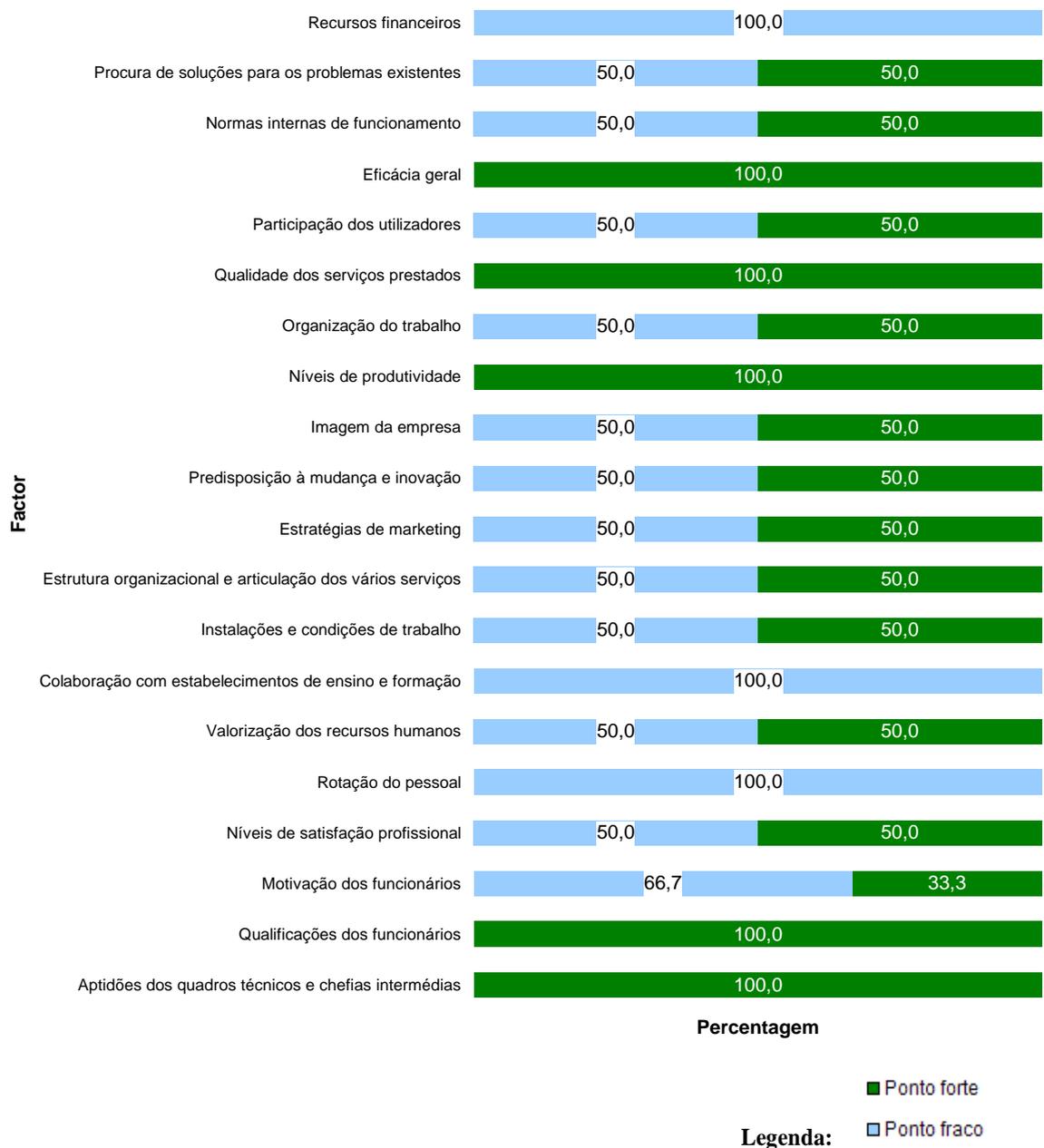


Figura 4.7 – Identificação de Forças - Fraquezas (%)

Os factores “aptidão dos quadros técnicos e chefias intermédias”, “qualificação dos funcionários”, “níveis de produtividade”, “qualidade dos serviços prestados” e “eficácia geral” são identificados como pontos fortes pela totalidade dos líderes inquiridos. Os pontos fracos, identificados por todos os líderes da EMARVR foram, por sua vez, os seguintes: “rotação do pessoal”, “colaboração com estabelecimentos de ensino e formação” e “recursos financeiros”.

Apresentam-se em seguida, na Figura 4.8, as pontuações médias atribuídas, numa escala de 1 a 5 (1 - Nenhuma Importância, 2 - Pouca Importância, 3 - Importância Suficiente; 4 - Bastante Importância e 5 - Elevada Importância), pelos líderes na gestão corrente, a cada um dos diversos pontos fortes e fracos em análise:

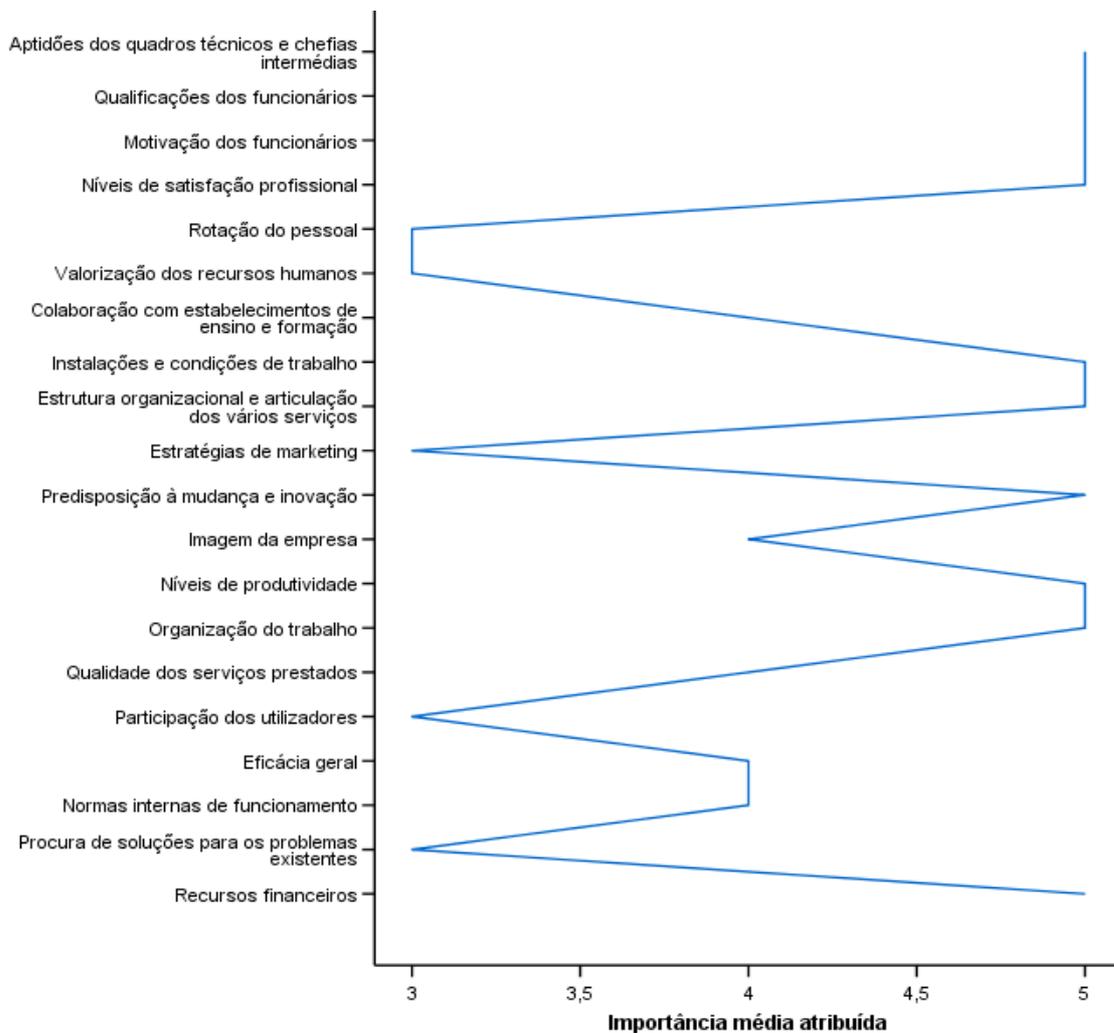


Figura 4.8 – Importância média atribuída aos factores considerados como Forças - Fraquezas

Os aspectos que os inquiridos mais valorizam são: qualificações dos funcionários (4,8); aptidões dos quadros técnicos e chefias intermédias (4,5); níveis de produtividade (4,5); motivação dos funcionários (4,3); instalações e condições de trabalho (4,3); estrutura organizacional e articulação dos vários serviços (4,3); predisposição à mudança e inovação (4,3); organização do trabalho (4,3) e qualidade dos serviços prestados (4,3). Em termos de factores menos valorizados pelos líderes, importa referir a rotação do pessoal (1,5) e a participação dos utilizadores (2,5).

Relativamente à importância atribuída pelos líderes inquiridos aos diversos factores como Forças/Fraquezas em análise, podemos referir o seguinte:

- As **aptidões dos quadros técnicos e chefias intermédias** e o **nível de produtividade** são aspectos muito valorizados pelos quatro líderes inquiridos. Dois destes atribuem-lhes elevada importância e os outros dois bastante importância;
- As **qualificações dos funcionários**, para três dos quatro líderes, são factores de elevada importância;
- A **motivação dos funcionários** é identificada por um dos quatro líderes inquiridos como bastante importante sendo para outros dois de elevada importância;
- O **nível de satisfação profissional** e a **predisposição à mudança e inovação** são aspectos muito valorizados pelos líderes, em que dois deles referem tratar-se de um factor bastante importante, considerando um outro que se trata de um aspecto de elevada importância;
- A **rotação do pessoal** e a **participação dos utilizadores** são aspectos menos valorizados pelos líderes da EMARVR, sendo que dois deles lhe atribuem importância suficiente;
- A **valorização dos recursos humanos** e à **colaboração com estabelecimentos de ensino e formação** é atribuída bastante importância por dois líderes;
- As **instalações e condições de trabalho**, bem como a **estrutura organizacional** e a **articulação entre os vários serviços** são aspectos que três dos líderes inquiridos consideram ser de bastante importância, sendo de importância elevada para o outro líder;

- Às **estratégias de marketing**, dois dos inquiridos atribuem importância suficiente e os outros dois classificam-nas como bastante importantes;
- A **imagem da empresa** é para três dos líderes bastante importante;
- A **organização do trabalho** e a **qualidade dos serviços prestados** são factores a que três dos líderes conferem bastante importância e o outro atribui importância elevada;
- A **eficácia geral** e as **normas internas de funcionamento** são, para a totalidade dos líderes, bastante importantes;
- A **procura de soluções para os problemas existentes** é um aspecto a que dois dos líderes inquiridos atribuem bastante importância e outro atribui importância elevada;
- Os **recursos financeiros** são um aspecto considerado bastante importante por um dos inquiridos e outro afirma ter uma importância elevada.

4.1.4 - Síntese de Resultados

No entender dos líderes da EMARVR, os principais objectivos que esta organização prosseguirá a curto prazo são: a melhoria da qualidade dos serviços prestados; o aumento da eficiência interna; promoção da imagem da empresa no meio envolvente; preservação do ambiente; e valorização dos recursos humanos. Os procedimentos apontados pelos líderes para garantir o envolvimento dos funcionários, de modo a alcançar os objectivos estabelecidos são: realização de reuniões com os responsáveis de cada sector e serviços; estabelecimento de contactos directos com os funcionários, explicando-lhes o que se pretende e quais os benefícios, tanto para os clientes da EMARVR como para os próprios.

De forma a estimular a criatividade na EMARVR, os líderes afirmam adoptar com maior frequência, os seguintes procedimentos: procurar dar oportunidade aos colaboradores para exibirem criatividade no trabalho; promover e patrocinar as ideias dos colaboradores; procurar novas tecnologias, procedimentos e ideias criativas para os serviços; sugerir ideias novas e práticas para melhorar a performance; e sugerir novas formas de melhorar a qualidade. A totalidade dos líderes inquiridos afirma adoptar processos de trabalho, procedimentos administrativos e métodos de gestão orientados para a obtenção de maior eficácia, eficiência e transparência nas suas funções.

As formas utilizadas pelos líderes para implementar a filosofia de gestão da qualidade, são as seguintes: sensibilização dos funcionários para a importância do serviço que estão a prestar; sensibilização dos funcionários para a razão da existência da EMARVR enquanto Instituição; melhoria contínua do serviço prestado; motivação das pessoas que trabalham na empresa; sensibilização dos funcionários no sentido de atenderem o cliente da mesma forma que gostariam de ser atendidos, procurando responder às necessidades dos mesmos, no menor tempo possível. Todos os líderes inquiridos responderam que, no estabelecimento de objectivos, têm em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade.

Os líderes da EMARVR afirmam procurar promover acções de formação e de sensibilização dos funcionários, tendo por base a prestação de serviço público e a satisfação dos clientes. Procurar ir de encontro às necessidades dos clientes, inculcando rapidez e qualidade no atendimento, constituem o núcleo dos esforços que, no entender dos líderes, estão a ser efectuados no sentido de compreender as necessidades dos clientes da EMARVR.

Os quatro líderes inquiridos afirmam existir a preocupação de adoptar métodos de gestão que facilitem a diminuição dos custos de funcionamento, sem prejuízo da qualidade dos serviços prestados. As formas que os líderes referem utilizar para minimizar os custos totais são: procura de eficiência; procura de soluções alternativas de menor custo; controlo orçamental e analítico de todas as áreas de actividade da EMARVR; utilização de bons meios para a execução das tarefas; realização das tarefas com empenho e execução das tarefas, tendo em conta a qualidade como resultado.

Os líderes identificaram como situações de cariz favorável (oportunidades do meio envolvente) os seguintes factores: preservação do ambiente e qualidade ambiental; concertação estratégica com agentes locais, associativismo e cooperação empresarial; predisposição à mudança e à inovação, apoio à formação escolar e profissional e perspectivas de investimento na região.

Os factores identificados pela totalidade dos líderes inquiridos como pontos fortes foram: aptidão dos quadros técnicos e chefias intermédias; qualificação dos funcionários; níveis de produtividade; qualidade dos serviços prestados e eficácia geral. Os pontos fracos, identificados pela totalidade dos líderes da EMARVR foram, por sua vez, os seguintes: rotação do pessoal; colaboração com estabelecimentos de ensino e formação e recursos financeiros.

Encerra-se assim a primeira parte do exame à trilogia que constitui o nosso universo de estudo – Líderes, Funcionários e Clientes – obtendo-se nesta fase o ponto de vista de quatro líderes da EMARVR. Para além de se verificar uma preocupação constante com a organização interna da EMARVR no sentido de otimizar o seu funcionamento, constata-se ainda que os conceitos ‘satisfação do cliente’ e ‘qualidade do serviço prestado’ estão sempre presentes nas respostas dos inquiridos.

4.2 – EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES RELATIVAMENTE À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE PELA EMARVR

A análise de resultados que se produz neste ponto é fundamentada nas respostas obtidas através do inquérito aplicado aos clientes da EMARVR, que permitirá obter, através de um tratamento estatístico descritivo dos dados, uma descrição fiável das variáveis mais importantes, de forma a caracterizá-los segundo as suas expectativas acerca da prestação de um serviço público de qualidade e as suas percepções acerca do serviço prestado pela EMARVR.

4.2.1 – Caracterização dos Clientes da EMARVR

Do total de 85 clientes inquiridos, 51,8% são do sexo masculino e 48,2% do sexo feminino. Relativamente ao estado civil, observa-se que a maioria dos respondentes são casados ou vive em união de facto (63,1%). A percentagem de inquiridos solteiros é, aproximadamente, de 24 %.

Em termos de distribuição dos inquiridos por grupos etários, o escalão com maior expressão é o que compreende as idades entre os 25 e os 40 anos de idade (52,9%), conforme se expõe na Figura 4.9.

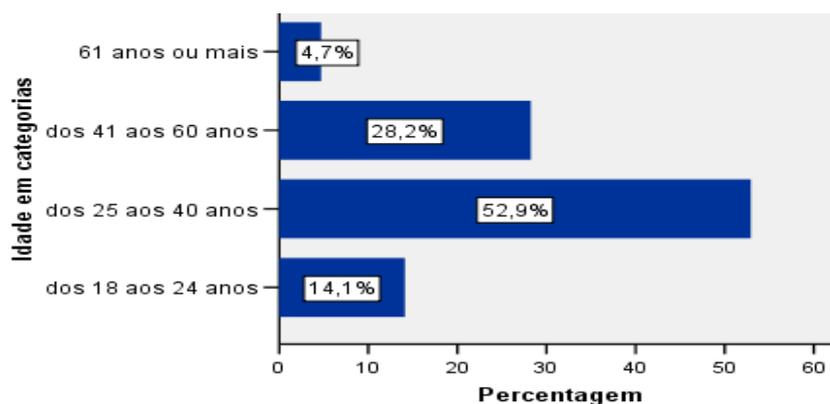


Figura 4.9 – Distribuição dos clientes da EMARVR por idade, em categorias (%)

No que diz respeito ao perfil dos clientes, em termos de habilitações literárias, o conjunto com maior representação inclui os inquiridos que possuem como habilitações o Ensino Secundário (34,5%). Verifica-se ainda que a proporção de clientes cujo nível de escolaridade vai até ao Ensino Secundário, atinge os 79,8%. Por sua vez, o peso dos indivíduos com instrução superior é de, aproximadamente 20%, tal como mostra a Figura 4.10.

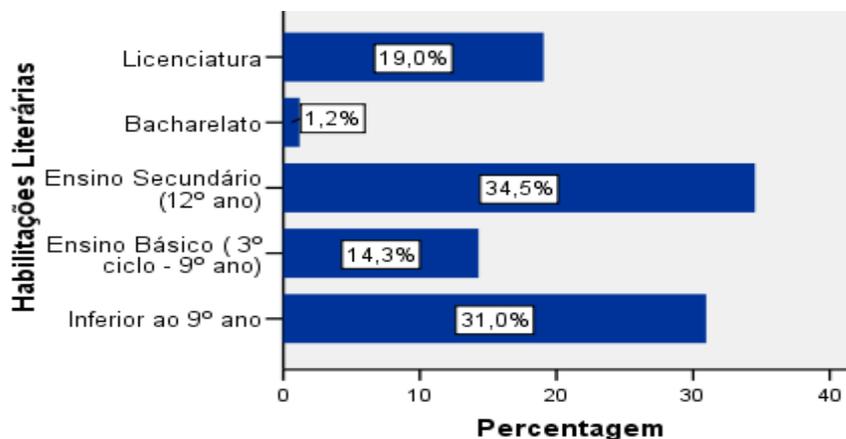


Figura 4.10 – Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias (%)

No que se refere à Freguesia de Residência, a amostra revelou-se bastante diversificada, destacando-se o grupo dos clientes residentes na freguesia de Nossa Senhora da Conceição (16,9%), tal como podemos ver no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Distribuição dos clientes por freguesias (%)

Freguesias	% clientes
Abaças	1.3
Adoufe	7.8
Andrães	1.3
Arroios	3.9
Borbela	5.2
Constantim	1.3
Folhadela	9.1
Justes	1.3
Lamares	1.3
Lordelo	6.5
Mateus	2.6
Mondrões	1.3
Mouçós	3.9
N. ^a S. ^a da Conceição	16.9
Nogueira	1.3
Parada de Cunhos	6.5
S. Dinis	7.8
S. Pedro	9.1
Torgueda	2.6
Vale de Nogueiras	1.3
Vila Marim	7.8

Relativamente à situação ocupacional, observa-se que a grande maioria dos respondentes pertence à categoria dos trabalhadores activos (76,8%). Relativamente aos respondentes não activos, verifica-se um predomínio de respondentes domésticas (36,8%).

Ainda no que se refere à caracterização dos inquiridos e no que respeita à **natureza das profissões exercidas**¹⁰, o grupo profissional mais representado na amostra recolhida é o do Pessoal administrativo e similares (30,2%), seguido pelo grupo dos Especialistas das profissões intelectuais e científicas (23,8%) e pelo grupo dos Técnicos e profissionais de nível intermédio (17,5%), conforme indicado no Quadro 4.2.

¹⁰ Classificação Nacional de Profissões.

Quadro 4.2 – Distribuição dos clientes da EMARVR por profissão exercida (%)

Profissão	% clientes
Pessoal administrativo e similares	30.2
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	23.8
Técnicos e profissionais de nível intermédio	17.5
Pessoal dos serviços e vendedores	12.7
Operários, artífices e trabalhadores similares	7.9
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	3.2
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	1.6
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	1.6
Trabalhadores não qualificados	1.6

4.2.2 – Expectativas dos Clientes acerca da Prestação de um Serviço Público de Excelente Qualidade

A escala utilizada para avaliar as expectativas dos clientes da EMARVR, relativamente à prestação de um serviço público de excelente qualidade, compreende um total de vinte itens, conforme se pode observar na questão 7 do questionário (anexo III).

As afirmações sobre as expectativas de uma prestação de um serviço público de excelente qualidade, que reuniram maior concordância entre os clientes, são as seguintes (ver Quadro 7.4, anexo V):

- As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada (79,5%);
- Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua (74,7%);
- A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro (75,0%);
- Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os utentes (78,8%);
- Os funcionários devam ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos utentes (72,6%);
- A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos utentes (75,0%);
- As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes (81,9%).

Os itens em análise, relativos às expectativas dos clientes, são variáveis ordinais¹¹. Porém, verificando-se a normalidade ou pelo menos a simetria de cada item, aceita-se trabalhá-los como variáveis medidas em escala de intervalo¹².

Os resultados da análise de fiabilidade, permitem concluir que a medida de avaliação global relativamente ao serviço esperado na prestação de um serviço público de excelente qualidade tem uma fiabilidade interna muito boa (*alpha de Cronbach* de 0,952). De referir que, neste caso, a escala é fiável do ponto de vista de estudos verificativos¹³.

A validade da escala será avaliada através da Análise Factorial de Componentes Principais. Antes de se iniciar a análise factorial, explorou-se individualmente cada variável em termos de *outliers*, do enviesamento, achatamento e normalidade da distribuição¹⁴.

Para se poder aplicar o modelo factorial deve existir correlação entre as variáveis. O teste KMO obteve um valor de 0,913, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis. O Teste de esfericidade de *Bartlett* tem associado um nível de significância de 0,000 ($\leq 0,05$) o que leva à rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a matriz identidade, mostrando portanto que existe correlação entre variáveis (ver Quadro 7.5, anexo V).

O número de factores a reter obtém-se consultando o Quadro 7.6 (anexo V), que apresenta os valores próprios para cada factor e a respectiva percentagem de variância explicada. Dado existirem quatro valores próprios maiores do que um (11,192; 1,537; 1,066 e 1,053), pelo critério de Kaiser, retêm-se quatro factores. Os quatro factores seleccionados por este critério explicam cerca de 74,2% da variabilidade das vinte variáveis originais.

A matriz dos factores após rotação ortogonal (ver Quadro 7.7, anexo V), permite observar que a variável e16 “**a empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados**” está a correlacionar-se com a componente 2 mas também com as componentes 3 e 4. Optou-se, assim, por eliminar esta variável, passando a escala a ter 19 afirmações (KMO: 0,920; nível de significância associado ao

¹¹ Foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Nem concordo nem Discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo Totalmente”.

¹² Embora seja mais seguro classificá-las como ordinais, existem vantagens em tratá-las como variáveis medidas em escalas de intervalo, principalmente ao nível das medidas estatísticas que é possível determinar.

¹³ Do ponto de vista de estudos verificativos, a margem de erro deverá ser inferior ou igual a 20%.

¹⁴ Distribuições muito enviesadas bem como a existência de *outliers*, podem distorcer os resultados, uma vez que alteram as estimativas das médias e dos desvios padrões, modificando igualmente as estimativas das covariâncias e das correlações.

Teste de esfericidade de *Bartlett*: 0,000). Foram, então, extraídos três factores que explicam cerca de 70,2% da variância total.

Apresenta-se, em seguida, no Quadro 4.3 a matriz de interpretação dos três factores:

Quadro 4.3 – Matriz dos factores após rotação ortogonal varimax

	Factor		
	1	2	3
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos utentes (e1)	,793	,162	,101
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos (e2)	,745	,228	,299
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada (e3)	,849	,102	,229
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua (e4)	,768	,325	,277
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro (e5)	,681	,410	,391
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os utentes (e6)	,612	,597	,266
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos utentes (e7)	,570	,495	,377
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos utentes (e8)	,700	,352	,351
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes (e11)	,631	,533	,246
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer utente (e9)	,148	,524	-,107
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os utentes na utilização dos serviços (e10)	,433	,597	,481
A organização deve proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet (e14)	,284	,693	,374
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados (e15)	,267	,763	,332
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível (e17)	,025	,664	,500
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada (e12)	,185	,176	,800
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras (e13)	,229	,422	,706
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado (e18)	,460	-,015	,623
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa (e19)	,481	,317	,564
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional (e20)	,498	,172	,675

Quadro 4.4 – Pesos factoriais, variância explicada pelos três factores e valores *alpha de cronbach* para cada factor (expectativas dos clientes)

	Peso Factorial	% de Variância Explicada	Alphas de Cronbach
Factor 1: Desempenho e Prestação de Serviço		57,0	0,94
<i>Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos utentes</i>	0,793		
<i>A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos</i>	0,745		
<i>As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada</i>	0,849		
<i>Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua</i>	0,768		
<i>A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro</i>	0,681		
<i>Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os utentes</i>	0,612		
<i>As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes</i>	0,631		
<i>Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos utentes</i>	0,570		
<i>A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos utentes</i>	0,700		
Factor 2: Imagem, Comunicação e Funcionalidade		7,6	0,83
<i>Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer utente</i>	0,524		
<i>A organização deve proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet)</i>	0,693		
<i>A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os utentes na utilização dos serviços</i>	0,597		
<i>A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados</i>	0,763		
<i>A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível</i>	0,664		
Factor 3: Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários		5,6	0,85
<i>Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada</i>	0,800		
<i>A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras</i>	0,706		
<i>O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado</i>	0,623		
<i>Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa</i>	0,564		
<i>A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional</i>	0,675		
Total		70,2	

O primeiro factor engloba nove itens que reflectem as expectativas em relação ao **desempenho e prestação de serviço**, num serviço público de excelente qualidade. O segundo factor engloba cinco itens que dizem respeito à **imagem, comunicação e funcionalidade** esperada e o terceiro factor engloba cinco itens relativos à **qualidade do serviço e apresentação dos funcionários**. Temos, assim, três escalas fiáveis e válidas.

No Quadro 4.5, apresenta-se o valor médio, a mediana e o desvio padrão para as expectativas globais¹⁵ dos clientes da EMARVR:

Quadro 4.5 – Média, Mediana e Desvio Padrão para as expectativas globais dos clientes da EMARVR

	Média	Mediana	Desvio Padrão
Factor 1 – Desempenho e Prestação de Serviço	4,7	4,9	0,5
Factor 2 – Imagem, Comunicação e Funcionalidade	4,5	4,6	0,6
Factor 3 - Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	4,5	4,8	0,6

As respostas dadas pelos utentes aos diversos itens que compõe o Factor 1, relativamente ao desempenho e prestação de serviço esperado na prestação de um serviço público de excelente qualidade, permite desenhar o gráfico de perfil da Figura 4.11.

¹⁵ As pontuações das dimensões “expectativas globais” são constituídas com base na média aritmética dos itens que as constituem.

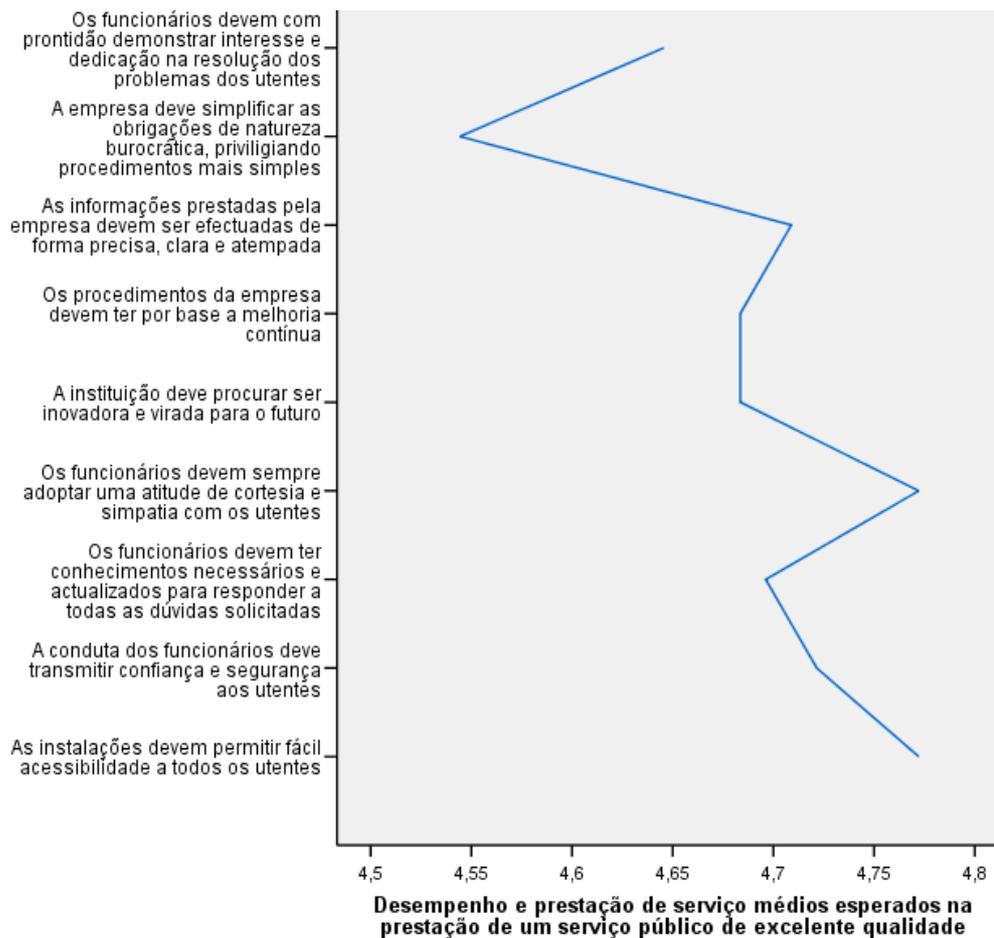


Figura 4.11 – Gráfico de perfil da sub escala “Desempenho e Prestação de Serviço”

De entre as afirmações que compõem a sub escala “Desempenho e Prestação de Serviço”, destacam-se aquelas em que as expectativas são maiores: os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os utentes (4,77); as instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes (4,77); a conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos utentes (4,72); e, por fim, as informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada (4,71).

Em termos de Imagem, comunicação e funcionalidade, (Factor 2), a Figura 4.12 do gráfico de perfil sugere que os aspectos acerca dos quais a expectativa é maior são os seguintes: a empresa estar dotada de sinalização apropriada que permite auxiliar os utentes na utilização dos serviços (4,63); a organização proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos, tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet (4,59); e a empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados (4,52).

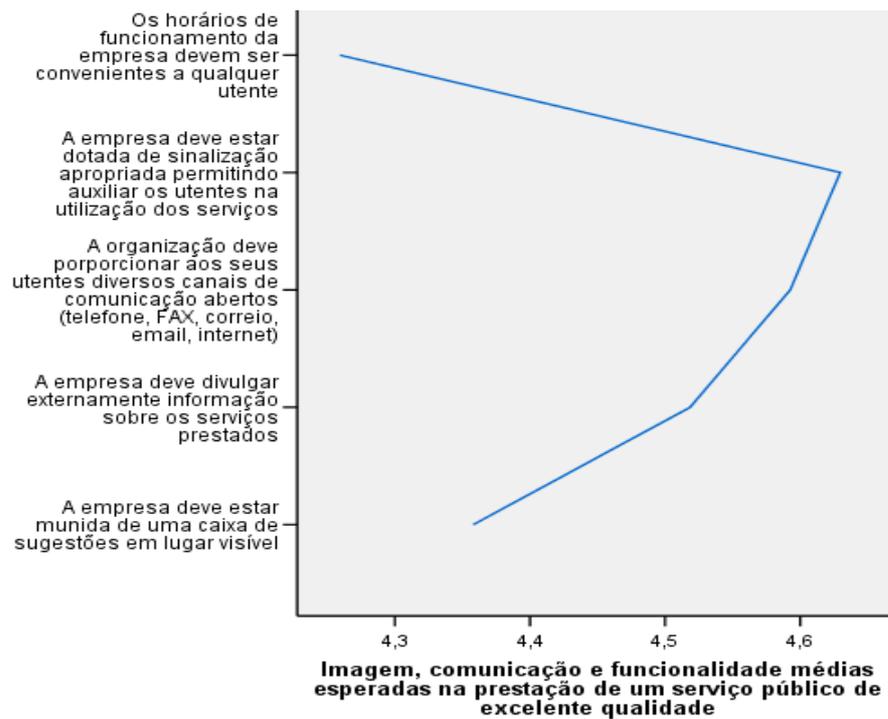


Figura 4.12 – Gráfico de perfil da sub escala “Imagem, Comunicação e Funcionalidade”

Relativamente aos itens que compõem o factor 3, Qualidade do serviço e apresentação dos funcionários, o gráfico de perfil indicado na Figura 4.13 demonstra as classificações médias dos aspectos sobre as expectativas dos clientes.

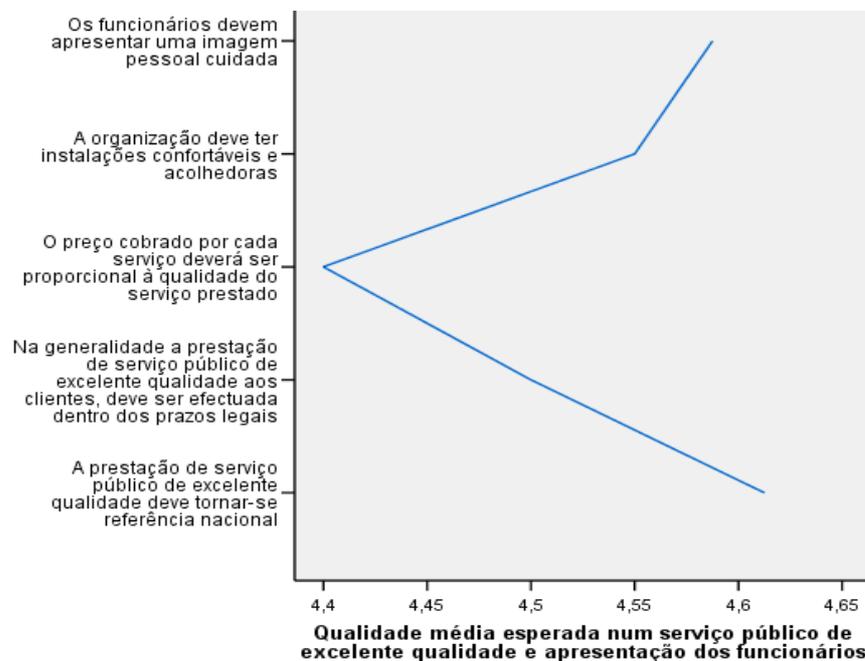


Figura 4.13 – Gráfico de perfil da sub escala “Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários”

De entre as afirmações que compõem a sub escala “Qualidade esperada do serviço e apresentação dos funcionários”, destacam-se aquelas cuja concordância é mais elevada: a prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional (4,61); os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada (4,59); e a organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras (4,55) (ver Fig. 4.13).

4.2.3 - Expectativas dos Clientes acerca da Prestação de um Serviço Público de Excelente Qualidade por Género, Estado Civil, Nível Etário, Habilitações Literárias, Situação Perante o Trabalho e Profissão

Através dos dados obtidos relativamente às expectativas dos clientes acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, pretendeu-se perceber se os resultados variam de acordo com o género, estado civil, nível etário, habilitações literárias e situação perante o trabalho e profissão dos inquiridos. Isto é, pretendeu-se saber se as expectativas dos clientes são diferentes consoante o sexo masculino ou feminino, se existe alguma relação com o nível etário ou habilitações literárias e, ainda, se as expectativas diferem em função da situação profissional.

Na análise dos resultados por género aplicou-se o teste t , para duas amostras independentes, comparando-se a média de uma variável num grupo, com a média da mesma variável noutro grupo. Os níveis de significância dos testes t , referentes aos diversos aspectos em análise (desempenho e prestação de serviço; imagem, comunicação e funcionalidade; qualidade do serviço e apresentação dos funcionários), para um nível de significância de 5%, conduzem à não rejeição da hipótese, que pressupõe que as expectativas médias, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, não diferem consoante o género dos utentes, conforme se pode observar no Quadro 4.6. Conclui-se assim, que as expectativas médias, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, não diferem consoante o género dos clientes.

Quadro 4.6 – Teste t para amostras independentes

Aspectos	Género	N	Expectativa Média	Sig. (bilateral)
Desempenho e Prestação de Serviço	Masculino	41	4,71	0,79
	Feminino	38	4,68	
Imagem, Comunicação e Funcionalidade	Masculino	41	4,43	0,55
	Feminino	40	4,51	
Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	Masculino	39	4,57	0,58
	Feminino	41	4,49	

No que respeita à caracterização das expectativas médias, acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, consoante o estado civil dos clientes, foi possível, pelo facto das observações serem independentes umas das outras, juntamente com a verificação da simetria e da homocedasticidade, prosseguir com o teste *One-Way ANOVA*. Embora as expectativas dos clientes viúvos tenham sido ligeiramente superiores às dos restantes clientes, em relação a todos os aspectos em análise, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas de opinião em relação a nenhum dos três aspectos (ver Quadro 4.7).

Quadro 4.7 – Testes *One-Way ANOVA*

Aspectos	Estado Civil	N	Expectativa Média	Sig.
Desempenho e Prestação de Serviço	Casado(a)/ União Facto	45	4,69	0,73
	Solteiro(a)	18	4,67	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	4,78	
	Viúvo(a)	3	4,96	
Imagem, Comunicação e Funcionalidade	Casado(a)/ União Facto	45	4,50	0,31
	Solteiro(a)	18	4,47	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	4,69	
	Viúvo(a)	3	4,93	
Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	Casado(a)/ União Facto	45	4,60	0,67
	Solteiro(a)	18	4,51	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	4,40	
	Viúvo(a)	3	4,93	

O Quadro 4.8 apresenta as diferenças de expectativas médias por aspectos observados, em relação à prestação de um serviço público de excelente qualidade por grupo etário, analisadas com o teste *One-Way ANOVA*. Assim, as expectativas dos clientes com idade superior a 60 anos são ligeiramente superiores às dos restantes clientes, em relação aos vários aspectos em análise, no entanto, tais diferenças não são estatisticamente significativas.

Quadro 4.8 – Testes *One-Way ANOVA*

Aspectos	Grupo Etário	N	Expectativa Média	Sig.
Desempenho e Prestação de Serviço	dos 18 aos 24 anos	10	4,8	0,42
	dos 25 aos 40 anos	39	4,6	
	dos 41 aos 60 anos	21	4,8	
	61 anos ou mais	4	4,9	
Imagem, Comunicação e Funcionalidade	dos 18 aos 24 anos	10	4,5	0,14
	dos 25 aos 40 anos	39	4,4	
	dos 41 aos 60 anos	21	4,6	
	61 anos ou mais	4	5,0	
Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	dos 18 aos 24 anos	10	4,6	0,64
	dos 25 aos 40 anos	39	4,6	
	dos 41 aos 60 anos	21	4,6	
	61 anos ou mais	4	4,9	

Quanto à caracterização das expectativas para os diferentes grupos por habilitações literárias, conclui-se que, embora as expectativas médias dos clientes com níveis de escolaridade menos elevados (no máximo 9º ano), tenham sido ligeiramente superiores às dos restantes clientes, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas de opinião em relação a nenhum dos três aspectos analisados, (ver Quadro 4.9).

Quadro 4.9 – Testes *One-Way ANOVA*

Aspectos	Habilitações Literárias	N	Expectativa Média	Sig.
Desempenho e Prestação de Serviço	no máximo o 9º ano	20	4,80	0,70
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	9	4,68	
	Ensino Secundário (12º ano)	28	4,71	
	Bacharelato/Licenciatura	16	4,61	
Imagem, Comunicação e Funcionalidade	no máximo o 9º ano	2	4,76	0,56
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	0	4,60	
	Ensino Secundário (12º ano)	9	4,37	
	Bacharelato/Licenciatura	2	4,46	
Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	no máximo o 9º ano	8	4,78	0,55
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	2	4,40	
	Ensino Secundário (12º ano)	9	4,48	
	Bacharelato/Licenciatura	2	4,58	

Os níveis de significância dos testes *t* para as duas amostras independentes em função da situação profissional face aos diversos aspectos em análise, encontram-se referenciados no Quadro 4.10. Embora as expectativas médias, acerca da prestação de um

serviço público de excelente qualidade, dos clientes que não exercem qualquer actividade profissional, tenham sido superiores às dos trabalhadores activos para todos os aspectos em análise, tais diferenças não são estatisticamente significativas.

Quadro 4.10 – Teste *t* para amostras independentes

Aspectos	Situação Profissional	N	Expectativa Média	Sig. (bilateral)
Desempenho e Prestação de Serviço	Trabalhador Inactivo	18	4,82	0,27
	Trabalhador Activo	58	4,66	
Imagem, Comunicação e Funcionalidade	Trabalhador Inactivo	19	4,66	0,08
	Trabalhador Activo	59	4,40	
Qualidade do Serviço e Apresentação dos Funcionários	Trabalhador Inactivo	19	4,66	0,13
	Trabalhador Activo	58	4,47	

4.2.4 – Percepção dos Clientes acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR

A escala utilizada para avaliar a percepção dos clientes, acerca da prestação do serviço público prestado pela EMARVR compreende um total de vinte e quatro itens (ver questão 8 do questionário, anexo III).

As afirmações acerca do serviço público prestado pela EMARVR, que os utentes classificaram como sendo de **muita**¹⁶ **importância**, são as seguintes:

- Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos problemas dos utentes (60,3%);
- Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para com os utentes (67,9%);
- Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas dos utentes (66,3%);
- A conduta dos funcionários da EMARVR transmite confiança e segurança (59,1%);
- Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem cuidada (81,0%).

Das percepções dos clientes acerca do serviço público prestado pela EMARVR, com **importância suficiente**, destacam-se aquelas afirmações que obtiveram maior resposta:

- Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua (46,3%);
- A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro (54,3%);

¹⁶ Bastante Importância e Elevada Importância.

- Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR (48,8%);
- Satisfação como cliente da EMARVR (51,8%).

A título comparativo poder-se-á referir o estudo efectuado pela autora Ferreira (2006), cujos resultados alcançados, permitiram concluir que as características do serviço mais importantes para os clientes eram: a simplificação dos procedimentos, ou seja, existência de menos burocracia e uma comunicação clara, eficaz e simpatia no relacionamento entre clientes e funcionários. Nesta investigação, a opinião dos clientes quanto à percepção do desempenho do serviço na empresa estudada, revela-se satisfatória, rondando os 35,9 % e de bastante/elevada importância para 55,6% dos inquiridos.

Os resultados da análise de fiabilidade, permitem concluir que a apreciação global em relação ao serviço público prestado pela EMARVR tem uma fiabilidade interna muito boa (*alpha de Cronbach* de 0,957), não sendo, portanto, necessário excluir nenhum dos vinte e quatro itens propostos.

A validade da escala será calculada através da Análise Factorial de Componentes Principais. O teste KMO obteve um valor de 0,898, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis.

O teste de esfericidade de Bartlett dá um valor de $\chi^2 = 1578,587$ com 267 graus de liberdade. Consultando uma tabela de distribuição de χ^2 , verifica-se que $1578,587 > \chi^2_{0,95}$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis são correlacionáveis.

Ambos os testes permitem o prosseguimento da Análise Factorial.

Dado existirem quatro valores próprios maiores do que 1 (12,591; 2,473; 1,175 e 1,139), segundo o critério de Kaiser, retêm-se quatro factores. Os factores são extraídos por ordem decrescente de importância, pelo que o primeiro factor é, sem dúvida, o mais importante, representando 52,5% da variância total. Os quatro factores seleccionados por este critério explicam cerca de 72,4% da variabilidade das vinte e quatro variáveis originais (ver Quadro 7.10, anexo V).

Observa-se que a variável p14 (**A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet**) é a que mais informação perde, quando se transformam as vinte e quatro variáveis iniciais em apenas quatro componentes principais. Ao considerar os quatro factores principais, estar-se-á a ignorar 45,4% da variável p14. Os factores retidos explicam ainda 58,6% da variância de p9 (**A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes**) (ver Quadro 7.11, anexo V).

A percentagem de variância comum das variáveis nos factores extraídos é superior a 62% para as restantes variáveis. Com efeito, os factores retidos explicam 67,0% da variância de p1, 68,2% da variância de p2, 74,5% da variância de p3, 80,3% da variância de p4, 77,9% da variância de p5, 82,2% da variância de p6, 81,3% da variância de p7, 80,6% da variância de p8, 63,5% da variância de p10, 69,4% da variância de p11, 67,0% da variância de p12, 70,9% da variância de p13, 72,5% da variância de p15, 62,0% da variância de p16, 68,4% da variância de p17, 74,2% da variância de p18, 64,8% da variância de p19, 77,6% da variância de p20, 72,7% da variância de p21, 80,2% da variância de p22, 88,0% da variância de p23 e 81,4% da variância de p24. Apresenta-se, no Quadro 4.11, a matriz dos factores após rotação ortogonal:

Quadro 4.11 – Matriz dos factores após a rotação VARIMAX

VARIÁVEIS	Factor			
	1	2	3	4
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas (p1)	,768	-,075	,241	,132
A EMAR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos (p2)	,514	,328	,279	,483
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa, clara e atempada (p3)	,764	,206	,089	,334
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua (p4)	,637	,301	,156	,531
A EMAR procura ser inovadora e virada para o futuro (p5)	,613	,462	,079	,428
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo (p6)	,866	,127	,223	-,076
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas (p7)	,822	,337	,155	,002
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança (p8)	,782	,328	,295	-,016
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada (p12)	,767	,240	,151	-,018
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa (p19)	,585	,175	,273	,448
Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR (p20)	,587	,377	,309	,440
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços (p10)	,101	,604	,501	,093
As instalações da EMARVR permitem-lhe fácil acessibilidade a todos os utentes (p11)	,208	,731	,332	,079
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras (p13)	,266	,782	,131	,095
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet (p14)	,299	,639	,135	,176
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados (p15)	,258	,643	,320	,378
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados (p16)	,145	,530	,218	,521
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível (p17)	,064	,660	,148	,472
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes para si (p9)	,143	,170	,704	,203
Nível de satisfação como cliente da EMARVR (p22)	,418	,212	,734	,207
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas (p23)	,396	,363	,749	,173

Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais (p24)	,303	,355	,691	,345
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado (p18)	-,107	,136	,262	,802
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional (p21)	,346	,449	,393	,501

Método de Extração: Análise de Componentes Principais; Método de Rotação: Varimax

No Quadro 4.12 apresenta-se, ainda, a **interpretação dos quatro factores**.

Quadro 4.12 - Pesos factoriais, variância explicada pelos quatro factores e valores alpha de cronbach para cada factor (percepções dos clientes)

	Peso Factorial	% de Variância Explicada	Alphas de Cronbach
Factor 1: Desempenho e Prestação de Serviço		52,5	0,95
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas	0,768		
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	0,514		
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa, clara e atempada)	0,764		
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua	0,637		
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro	0,613		
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo	0,866		
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas	0,822		
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança	0,782		
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada	0,767		
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	0,585		
Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR	0,587		
Factor 2: Imagem e Comunicação		10,3	0,89
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços	0,604		
As instalações da EMARVR permitem-lhe fácil acessibilidade a todos os utentes	0,731		
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras	0,782		
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet	0,639		
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados	0,643		
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	0,530		
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível	0,660		
Factor 3: Satisfação do Cliente		4,9	0,90
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes para si	0,704		
Nível de satisfação como cliente da EMARVR	0,734		
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas	0,749		
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais	0,691		

Factor 4: Qualidade do Serviço		4,7	0,69
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado	0,802		
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional	0,501		
Total		72,4	

O primeiro factor engloba doze itens que reflectem as afirmações relativas às percepções sobre o **Desempenho e Prestação de Serviço** pela EMARVR; o segundo factor engloba sete itens respeitantes à **imagem e comunicação**; o terceiro contém quatro itens relativos à **satisfação do cliente**; e, o quarto factor diz respeito à **qualidade do serviço**, englobando dois itens. Estamos, assim, perante quatro escalas **fiáveis**¹⁷ e com **validade convergente**.

No Quadro 4.13, apresenta-se o valor médio, a mediana e o desvio padrão para as percepções globais dos clientes da EMARVR.

Quadro 4.13 – Média, Mediana e Desvio Padrão

	Média	Mediana	Desvio Padrão
Factor 1 – Desempenho e Prestação de Serviço	3,6	3,5	0,7
Factor 2 – Imagem e Comunicação	3,0	3,0	0,8
Factor 3 – Satisfação do Cliente	3,2	3,0	0,8
Factor 4 – Qualidade do Serviço	3,0	3,0	0,9

A importância média atribuída pelos clientes aos itens que compõe o Factor 1, relativo ao “**Desempenho e prestação de serviço**”, encontra-se descrita no gráfico de perfil da Figura 4.14.

¹⁷ As consistências internas são todas elas satisfatórias. Mesmo a última dimensão, que não cumpre o critério 0,70, fica num patamar muito próximo (0,69).

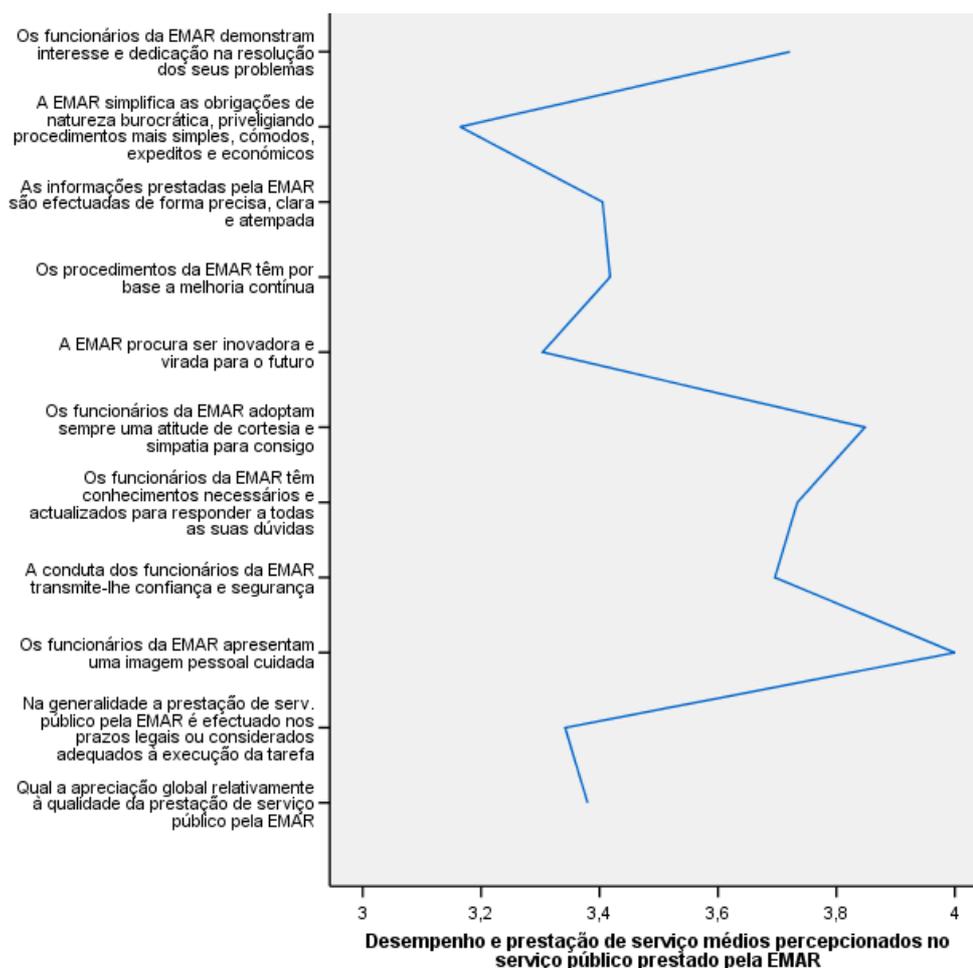


Figura 4.14 – Gráfico de perfil da sub escala “Desempenho e Prestação de Serviço percebidos”

De entre as afirmações que compõem a sub escala das percepções “**Desempenho e prestação de serviço**”, destacam-se as de importância mais elevada: Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada (4,00); Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo (3,85); Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas (3,73); Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas (3,72); e, por último, a conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança (3,70).

Na Figura 4.15 apresentam-se as classificações médias atribuídas pelos utentes ao serviço público prestado pela EMARVR, relativamente aos itens que compõe o factor 2 “**Imagem e Comunicação**”.

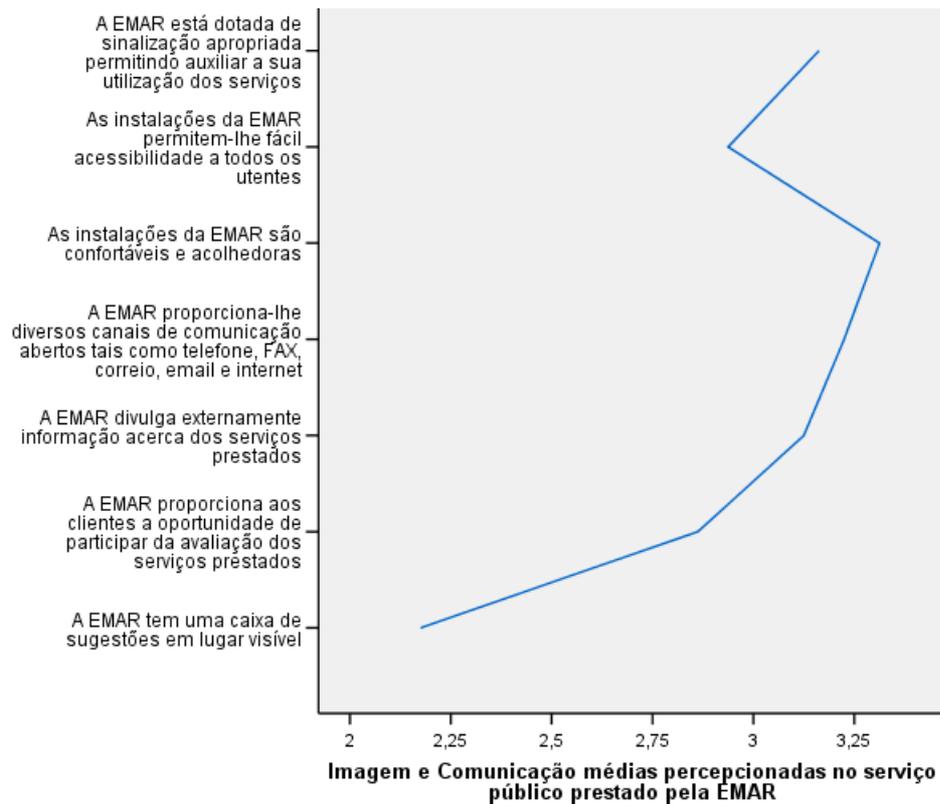


Figura 4.15 – Gráfico de perfil da sub escala “Imagem e Comunicação”

O gráfico de perfil sugere que os aspectos percebidos pelos utentes, como sendo os mais importantes em termos de Imagem e Comunicação, são os seguintes: As instalações da EMARVR serem confortáveis e acolhedoras (3,31); A EMARVR proporcionar diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet (3,23); A EMARVR estar dotada de sinalização apropriada que auxilie os utentes na utilização dos serviços (3,16); e A EMARVR divulgar externamente informação acerca dos serviços prestados (3,13).

Relativamente ao factor 3, “**Satisfação do Cliente**”, na Figura 4.16, reflecte-se a satisfação média percebida pelos utentes acerca do serviço prestado pela EMARVR, relativamente aos itens que compõe este factor.

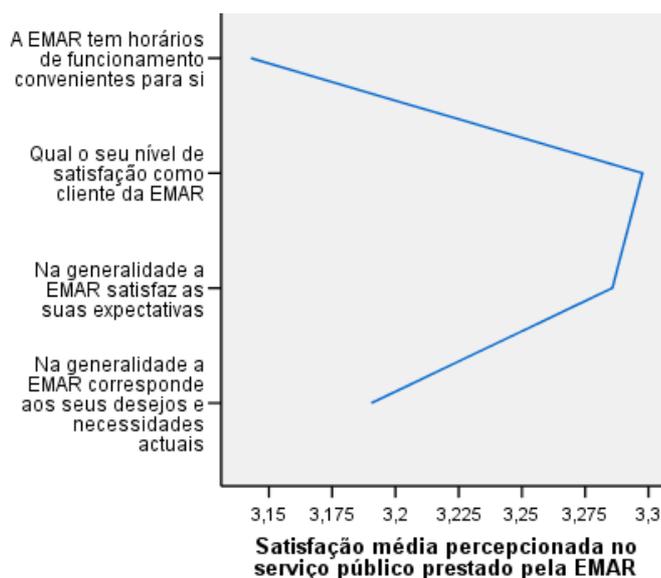


Figura 4.16 – Gráfico de Perfil da sub escala “Satisfação do Cliente”

De todas as afirmações feitas, destacam-se as que reúnem maior satisfação entre os inquiridos, sendo elas: (1) nível de satisfação como clientes da EMARVR (3,30); e, (2) na generalidade, a EMARVR satisfaz as suas expectativas (3,29), (ver Fig. 4.16)

A qualidade média percebida pelos clientes, no serviço público prestado pela EMARVR, para os itens correspondentes ao factor relativo à **Qualidade de serviço**, encontra-se traduzida na Figura 4.17.

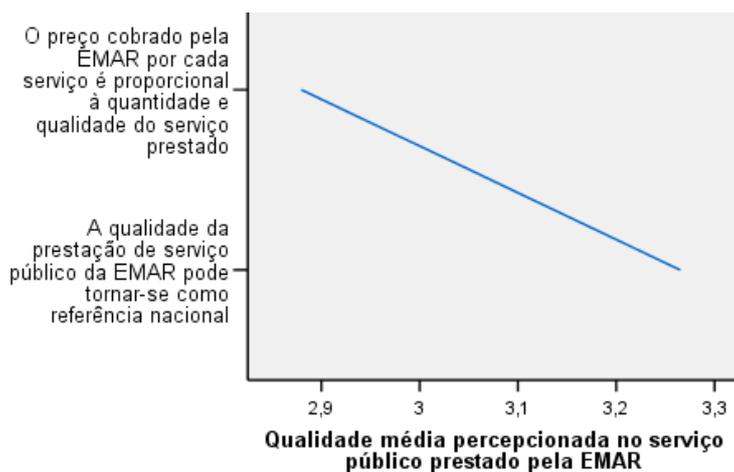


Figura 4.17 – Gráfico de Perfil da sub escala “Qualidade do Serviço”

Em termos de qualidade percebida no serviço público prestado pela EMARVR, o destaque vai para a seguinte afirmação: a qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional (3,27) (ver Fig. 4.17).

4.2.4.1 – Percepções dos Clientes acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR por Género, Estado Civil, Nível Etário, Habilitações Literárias e Situação Profissional

Através dos resultados obtidos nas questões relacionadas com as percepções dos clientes, quanto à prestação do serviço público prestado pela EMARVR, pretendeu-se compreender se os mesmos variam por género, estado civil, nível etário, habilitações literárias e situação perante o trabalho e profissão dos inquiridos. Interessou então conhecer, se as percepções dos clientes são distintas conforme o sexo masculino ou feminino do inquirido, se existe alguma analogia com o nível etário e com as habilitações literárias e, ainda, saber se as percepções divergem consoante a situação profissional.

Na análise dos resultados por género aplicou-se o teste *t*, para duas amostras independentes, e comparou-se a média das duas variáveis. Os níveis de significância dos testes *t*, referentes aos diversos aspectos em análise (desempenho e prestação de serviço, imagem e comunicação, satisfação do utente e qualidade do serviço), para um nível de significância de 0,05, conduzem à não rejeição da hipótese de que as percepções médias, acerca do serviço público prestado pela EMARVR, não diferem consoante o género dos utentes, conforme se pode constatar pelo Quadro 4.14. Conclui-se, assim, que as percepções médias, acerca do serviço público prestado pela EMARVR, não diferem consoante o género dos clientes.

Quadro 4.14 – Teste *t* para amostras independentes

Aspectos	Género	N	Percepção Média	Sig. (bilateral)
Desempenho e Prestação do Serviço	Masculino	44	3,59	0,86
	Feminino	41	3,56	
Imagem e Comunicação	Masculino	44	2,98	0,87
	Feminino	41	3,00	
Satisfação do Cliente	Masculino	44	3,33	0,35
	Feminino	41	3,16	
Qualidade do Serviço	Masculino	44	2,89	0,12
	Feminino	41	3,20	

Para a caracterização das percepções médias dos clientes, acerca da prestação do serviço pela EMARVR, de acordo com o seu estado civil, aplicou-se os testes *One-Way*

ANOVA. Como se pode verificar pelo quadro seguinte não se encontraram diferenças estatisticamente significativas de percepção em relação a nenhum dos aspectos em análise.

Quadro 4.15 – Testes *One-Way ANOVA*

Aspectos	Estado Civil	N	Percepção Média	Sig.
Desempenho e Prestação do Serviço	Casado(a)/ União Facto	53	3,51	0,47
	Solteiro(a)	20	3,75	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	3,74	
	Viúvo(a)	4	3,33	
Imagem e Comunicação	Casado(a)/ União Facto	53	2,85	0,06
	Solteiro(a)	20	3,21	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	3,61	
	Viúvo(a)	4	2,88	
Satisfação do utente	Casado(a)/ União Facto	53	3,12	0,22
	Solteiro(a)	20	3,49	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	3,64	
	Viúvo(a)	4	3,08	
Qualidade do Serviço	Casado(a)/ União Facto	53	2,98	0,40
	Solteiro(a)	20	3,30	
	Divorciado(a)/Separado(a)	7	2,63	
	Viúvo(a)	4	3,51	

Aplicou-se também os testes *One-Way ANOVA*, para analisar se as percepções médias dos clientes acerca do serviço público prestado pela EMARVR, variam consoante o nível etário dos clientes, para os aspectos em análise, (desempenho e prestação de serviço, imagem e comunicação, satisfação do cliente e qualidade do serviço). Conforme se observa pelo Quadro 4.16, apesar das percepções médias, acerca do serviço público prestado pela EMARVR, tenham sido superiores nos clientes com idade inferior a 25 anos comparativamente aos restantes clientes para todos os aspectos em análise, tais diferenças não são estatisticamente significativas.

Quadro 4.16 – Testes One-Way ANOVA

Aspectos	Grupo Etário	N	Percepção Média	Sig.
Desempenho e Prestação do Serviço	dos 18 aos 24 anos	12	4,03	0,11
	dos 25 aos 40 anos	45	3,48	
	dos 41 aos 60 anos	24	3,55	
	61 anos ou mais	4	3,45	
Imagem e Comunicação	dos 18 aos 24 anos	12	3,49	0,14
	dos 25 aos 40 anos	45	2,91	
	dos 41 aos 60 anos	24	2,92	
	61 anos ou mais	4	2,78	
Satisfação do Cliente	dos 18 aos 24 anos	12	3,73	0,15
	dos 25 aos 40 anos	45	3,10	
	dos 41 aos 60 anos	24	3,28	
	61 anos ou mais	4	3,33	
Qualidade do Serviço	dos 18 aos 24 anos	12	3,54	0,16
	dos 25 aos 40 anos	45	2,99	
	dos 41 aos 60 anos	24	2,83	
	61 anos ou mais	4	3,25	

As percepções médias dos clientes acerca do serviço prestado pela EMARVR, para os aspectos estudados em função das habilitações literárias, testaram-se, também elas, com recurso aos testes One-Way ANOVA. Embora as percepções médias, acerca do serviço público prestado pela EMARVR, tenham sido superiores nos clientes que completaram o 3º ciclo do Ensino Básico relativamente às dos clientes com níveis de instrução mais elevados para todos os aspectos em análise, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas de opinião relativamente a nenhum dos aspectos em análise (ver Quadro 4.17).

Quadro 4.17 – Testes One-Way ANOVA

Aspectos	Habilitações Literárias	N	Percepção Média	Sig.
Desempenho e Prestação do Serviço	no máximo o 9º ano	26	3,53	0,23
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	12	3,96	
	Ensino Secundário (12º ano)	29	3,45	
	Bacharelato/Licenciatura	17	3,58	
Imagem e Comunicação	no máximo o 9º ano	26	2,97	0,07
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	12	3,56	
	Ensino Secundário (12º ano)	29	2,90	
	Bacharelato/Licenciatura	17	2,81	
Satisfação do Cliente	no máximo o 9º ano	26	3,19	0,10
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	12	3,79	
	Ensino Secundário (12º ano)	29	3,08	
	Bacharelato/Licenciatura	17	3,25	
Qualidade do Serviço	no máximo o 9º ano	26	3,12	0,12
	Ensino Básico (3º ciclo - 9º ano)	12	3,54	
	Ensino Secundário (12º ano)	29	2,81	
	Bacharelato/Licenciatura	17	3,06	

Na análise dos resultados por situação profissional aplicou-se o teste *t*, para duas amostras independentes, comparando-se a percepção média das variáveis nos dois grupos. Os níveis de significância para os diversos aspectos em análise (desempenho e prestação do serviço; imagem e comunicação; satisfação do cliente e qualidade do serviço), apontam para um nível de significância de 0,05, conforme mostra o Quadro 4.18. Assim, conclui-se que as percepções médias, acerca do serviço público prestado pela EMARVR, não diferem quanto ao facto de se tratar de trabalhadores activos ou de clientes que não exercem qualquer actividade profissional.

Quadro 4.18 – Teste *t* para amostras independentes

Aspectos	Situação Profissional	N	Percepção Média	Sig. (bilateral)
Desempenho e Prestação do Serviço	Trabalhador Inactivo	19	3,63	0,59
	Trabalhador Activo	63	3,53	
Imagem e Comunicação	Trabalhador Inactivo	19	3,18	0,19
	Trabalhador Activo	63	2,91	
Satisfação do utente	Trabalhador Inactivo	19	3,38	0,34
	Trabalhador Activo	63	3,18	
Qualidade do Serviço	Trabalhador Inactivo	19	3,32	0,11
	Trabalhador Activo	63	2,93	

4.2.4.2 – Nível de Satisfação Enquanto Cliente da EMARVR por Género, Grupo Etário e Situação Profissional

Tendo por base os dados das questões relacionadas com as percepções dos inquiridos, quanto ao nível de satisfação enquanto clientes da EMARVR, pretendeu-se ainda, compreender se os resultados obtidos variam segundo o género, grupo etário e situação profissional.

Enquanto o teste paramétrico compara as médias de duas amostras independentes, o teste de *Mann-Withney*¹⁸ compara o centro da localização das duas amostras, de modo a detectar diferenças entre as duas populações correspondentes.

Os resultados do teste de *Mann-Withney*, para um erro tipo I de 0,05, mostram que as duas distribuições não diferem em tendência central, conforme teste de *Mann-Withney* com sig=0,642. Deste modo, embora na avaliação da satisfação enquanto clientes da EMARVR

¹⁸ Este teste é de utilização preferível ao *t* quando há violação da normalidade ou, ainda, quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal. Neste caso, estamos perante uma variável ordinal em que 1 - Nenhum(a) Importância, 2 - Pouco(a) Importância, 3 - Importância Suficiente, 4 - Bastante Importância e 5 - Importância Elevado(a).

se tenham observado valores mais elevados nos homens do que nas mulheres, tal diferença não é estatisticamente significativa.

O teste de *Kruskal-Wallis* é um teste não paramétrico aplicado a variáveis de nível, pelo menos ordinal, e assume-se como uma alternativa ao *One-Way ANOVA*, quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade e igualdade de variâncias. Este teste é utilizado para verificar a hipótese de igualdade no que se refere à localização.

Verificando-se igualdade na forma das distribuições¹⁹, vai utilizar-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. O valor de teste 2,908 tem associado um nível de significância de 0,406, pelo que, com um erro tipo I de 0,05, se verificou homogeneidade na avaliação da satisfação por grupo etário dos clientes.

Para se aplicar o teste não paramétrico de Mann-Whitney, tem de se verificar igualdade na forma das duas distribuições. O teste de Levene, com sig=0,519, para um erro tipo I de 0,05, mostra que as distribuições têm a mesma dispersão. Os resultados do teste *Mann-Whitney*, para um erro tipo I de 0,05, mostram que as duas distribuições não diferem em tendência central, conforme teste de *Mann-Whitney* com sig=0,322. Assim, embora o grau de satisfação dos clientes inactivos seja superior ao dos clientes activos, tal diferença não é estatisticamente significativa.

4.2.5 – Modelo de Regressão

Devemos ter presente a importância de construir instrumentos previsionais úteis, de forma a auxiliar no processo de tomada de decisão de gestão. Neste sentido, há que identificar e tornar “mensuráveis” as variáveis estratégicas sobre as quais se deve actuar.

A etapa seguinte consiste, assim, em efectuar uma **Análise de Regressão Múltipla**²⁰, em que a variável dependente é a qualidade geral do serviço prestado pela EMAR e as variáveis independentes são os quatro factores que resultaram da análise factorial, respeitantes à percepção que os clientes têm da qualidade geral do serviço da EMARVR.

O modelo de regressão identificará quais as variáveis determinantes e atribuirá a cada uma um nível de importância.

¹⁹ As dispersões são semelhantes (teste de *Levene* com sig= 0,943 > 0,05).

²⁰ O modelo de regressão linear múltipla analisa a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

Os diagramas de dispersão, expostos na Figura 4.18, mostram que existe uma associação²¹ linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes, permitindo, deste modo, prosseguir-se com a análise do Modelo de Regressão Linear Múltipla²².

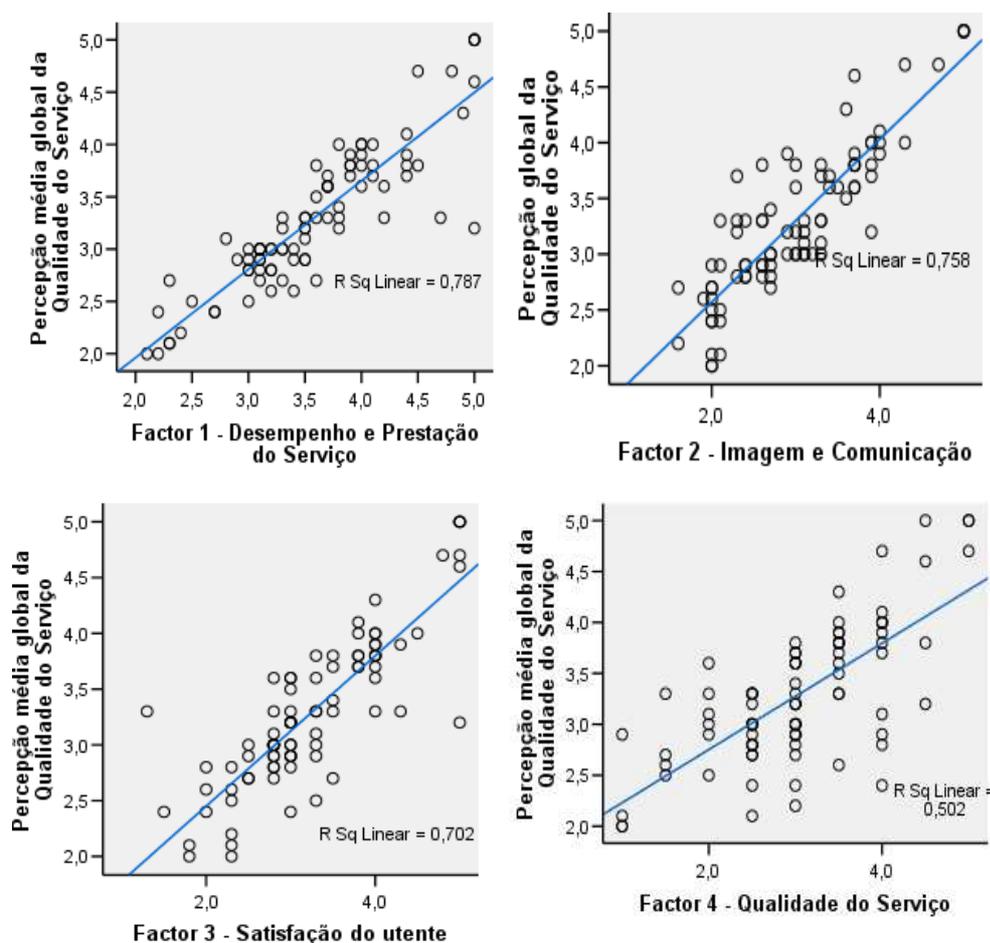


Figura 4.18 – Diagramas de Dispersão dos quatro factores da percepção que os clientes têm da qualidade geral do serviço da EMARVR

O valor de R Quadrado dá a percentagem de variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Neste caso, obteve-se um valor de $R=0,945$ o que indica, que os quatro factores conseguem explicar uma elevada percentagem da variação observada nos valores da qualidade do serviço geral prestado pela EMARVR (ver Quadro 4.19).

²¹ Por convenção sugere-se que R menor que 0,2 indica uma associação muito baixa, entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1, muito alta.

²² Caso existisse uma associação não linear entre algum(s) X e Y e se pretendesse aplicar o MRLM, deveria linearizar-se essa relação antes de aplicar o modelo de regressão linear.

Quadro 4.19 – Modelo Sumário

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão
1	,972 ^a	,945	,943	,1627

O R Quadrado Ajustado é o resultado do ajustamento do R Quadrado com base no número de observações e no número de variáveis independentes. Neste caso, dispomos de 85 observações e quatro variáveis independentes, sendo o R Quadrado Ajustado essencialmente igual²³ ao R Quadrado.

A tabela ANOVA testa se existe uma relação significativa entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Quadro 4.20 – Análise de Variância

ANOVA ^b

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	36,639	4	9,160	346,120	,000 ^a
	Residual	2,117	80	,026		
	Total	38,756	84			

a. Predictores: (Constante), Factor 4 - Qualidade do Serviço, Factor 1 - Desempenho e Prestação do Serviço, Factor 2 - Imagem e Comunicação, Factor 3 - Satisfação do utente

b. Variável Dependente: Percepção média global

O valor de significância (0,000) indica que será pouco provável obter coeficientes associados às variáveis independentes tão diferentes de zero, se não existisse uma relação linear entre a variável dependente “Qualidade do Serviço” e as variáveis independentes, em análise.

No Quadro 4.21 apresentam-se os estimadores dos coeficientes do modelo estimado e, também, a significância de cada coeficiente.

²³ Se existissem poucos dados e muitas variáveis, o R Quadrado poderia ser falsamente elevado por sobreajustamento.

Quadro 4.21 – Coeficientes Beta dos Quatro Factores

Modelo		Coeficientes		Beta	t	Sig.
		Coeficientes Não Estandarizados	Erro Padrão			
1	(Constante)	,131	,091		1,429	,157
	Factor 1 - Desempenho e Prestação do Serviço	,436	,038	,458	11,427	,000
	Factor 2 - Imagem e Comunicação	,318	,036	,380	8,816	,000
	Factor 3 - Satisfação do utente	,146	,035	,182	4,118	,000
	Factor 4 - Qualidade do Serviço	,059	,028	,080	2,106	,038

a. Variável Dependente: Percepção média global da Qualidade do Serviço

Os coeficientes estandardizados “Beta” podem ser comparados entre si, dizendo qual a variável que está mais correlacionada com a Qualidade do Serviço, que neste caso será o Factor 1 (Desempenho e Prestação do Serviço). Os testes *t* fornecem a significância dos coeficientes²⁴ B, testando se os mesmos são diferentes de zero na população. Os coeficientes das quatro variáveis são significativamente diferentes de zero, a um nível de significância de 0,05.

A qualidade, em geral, do serviço prestado pela EMARVR poderá, assim, ser explicada por:

$$\text{Qualidade do Serviço} = 0,131 + 0,436 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + 0,318 \times \text{Imagem e Comunicação} + 0,146 \times \text{Satisfação do cliente} + 0,059 \times \text{Qualidade do Serviço}$$

O modelo construído²⁵ é adequado para efectuar a avaliação da qualidade do serviço prestado pela EMARVR. De acordo com os resultados obtidos, este modelo consegue explicar cerca de 94,5% da Qualidade do serviço prestado por esta empresa.

Parasumaran *et al* (1985:42) propõem, por sua vez, um modelo de qualidade dos serviços baseado na seguinte afirmação: “Qualidade nos serviços, como percebida por um cliente, depende do tamanho e direcção do *gap* entre o serviço esperado e o serviço percebido ou recebido”.

²⁴ Os coeficientes indicam a alteração média na variável dependente que resulta da alteração unitária da(s) variável(eis) independente(s).

²⁵ *Qualidade do Serviço = Performance*.

Segundo este modelo, a diferença entre as expectativas dos clientes acerca da performance do prestador de serviços e a performance dos serviços experimentada, conduz à percepção da qualidade de serviço por parte do cliente.

No caso da diferença entre Performance e Expectativas, os resultados da análise de fiabilidade, permitem concluir que a medida de apreciação global acerca da qualidade do serviço prestado pela EMAR tem uma fiabilidade interna muito boa (*alpha de Cronbach* de 0,941).

O teste KMO obteve um valor de 0,871, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis. O Teste de Esfericidade tem associado um nível de significância de 0,000, o que leva à rejeição da hipótese da identidade ser a matriz de correlações na população, existindo, portanto, correlação entre algumas variáveis (ver Quadro 7.13, anexo V).

Ambos os testes permitem o prosseguimento da Análise Factorial para a diferença entre a Performance e as Expectativas, tendo-se obtido quatro factores que, em conjunto, explicam 73,3% da variância total (ver Quadro 7.14, anexo V).

Apresenta-se, em seguida, a matriz dos factores após rotação ortogonal:

Quadro 4.22 – Matriz dos factores após a rotação VARIMAX

	Factor			
	1	2	3	4
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os clientes na utilização dos serviços	,659	,073	,334	,072
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os clientes	,680	,133	,483	,038
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras	,725	,109	,414	-,296
A organização deve proporcionar aos seus clientes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet	,758	,212	,135	,080
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados	,789	,295	,179	,171
A empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	,724	,216	,205	,297
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível	,807	,121	,125	,149
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado	,554	,218	,081	,520
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional	,574	,221	,474	,290
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos clientes	-,099	,816	,162	,175
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	,299	,858	,168	,088
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada	,196	,843	,218	,004
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua	,316	,835	,265	,113
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro	,337	,809	,247	,002
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os clientes	,128	,251	,796	,168
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos clientes	,329	,261	,736	,128
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada	,218	,118	,729	-,059
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	,316	,250	,642	,369
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos clientes	,280	,407	,706	,196
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer cliente	,161	,087	,220	,838

Apresenta-se ainda, no Quadro 4.23, a interpretação dos quatro factores.

Quadro 4.23 – Pesos factoriais, variância explicada pelos factores e valores *alpha de cronbach* para cada factor (qualidade de serviço)

	Peso Factorial	% de Variância Explicada	Alphas de Cronbach
Factor 1: Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do Serviço		49,0	0,91
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os clientes na utilização dos serviços	0,659		
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os clientes	0,680		
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras	0,725		
A organização deve proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet	0,758		
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados	0,789		
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	0,724		
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível	0,807		
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado	0,554		
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional	0,574		
Factor 2: Desempenho e Prestação de Serviço		11,4	0,92
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos clientes	0,816		
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	0,858		
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada	0,843		
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua	0,835		
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro	0,809		
Factor 3: Atendimento e Apresentação dos Funcionários		7,2	0,87
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os clientes	0,796		
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos clientes	0,736		
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada	0,729		
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	0,642		
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos clientes	0,706		
Factor 4: Horário de Funcionamento		5,7	
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer cliente	0,838		
Total		73,3	

Os quatro factores que resultaram da Análise Factorial foram, então, submetidos à **Análise de Regressão Múltipla**, tendo-se obtido os seguintes valores:

Quadro 4.24 – Modelo Sumário

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão
(Performance-Expectativas)	,999 ^a	,998	,998	,0401

No caso da diferença entre as Percepções e as Expectativas, o valor de R Quadrado é 0,998 (99,8%) o que indica que os quatros factores também conseguem explicar uma elevada percentagem da variação observada nos valores da qualidade do serviço geral prestado pela EMARVR.

No Quadro 4.25 apresentam-se os estimadores dos coeficientes do modelo estimado e ainda a significância de cada coeficiente:

Quadro 4.25 – Coeficientes Beta dos Quatro Factores que resultam da diferença entre as percepções e as expectativas

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Percepções-Expectativas	(Constante)	-,024	,008		-2,900	,005
	Factor 1 - Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do Serviço	,453	,006	,545	72,92	,000
	Factor 2 - Desempenho e Prestação de Serviço	,248	,005	,331	49,20	,000
	Factor 3 - Atendimento e Apresentação dos Funcionários	,245	,008	,240	29,59	,000
	Factor 4 - Horário de Funcionamento	,051	,004	,084	14,25	,000

Os coeficientes estandarizados “Beta” podem ser comparados entre si, dizendo qual a variável que está mais correlacionada com a Qualidade do Serviço que, neste caso, será o Factor 1 (Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do Serviço).

Os testes *t* fornecem a significância dos coeficientes B, testando se os mesmos são diferentes de zero na população. Os coeficientes das quatro variáveis são significativamente diferentes de zero, a um nível de significância de 0,05.

A qualidade, em geral, do serviço prestado pela EMARVR poderá, desta forma, ser explicada por:

$$\text{Qualidade do Serviço} = 0,453 \times \text{Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do Serviço} + 0,248 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + 0,245 \times \text{Atendimento e Apresentação dos Funcionários} + 0,051 \times \text{Horário de Funcionamento} - 0,024$$

De acordo com os resultados obtidos, este modelo²⁶ consegue explicar cerca de 99,8% da Qualidade do Serviço prestado pela EMARVR assumindo-se, portanto, apropriado para efectuar a respectiva avaliação da qualidade do serviço prestado pela empresa.

4.2.6 - Diferenças entre as Expectativas e as Percepções dos Clientes acerca do Serviço Prestado Pela EMARVR por Género e por Nível de Satisfação dos Clientes

Através dos resultados obtidos a partir das análises efectuadas relativamente às expectativas e percepções dos clientes, quanto à prestação do serviço público efectuada pela EMARVR, pretende-se agora perceber se esses resultados variam mediante o género e o nível de satisfação. Ou seja, importa conhecer se existem diferenças entre as expectativas e as percepções dos clientes consoante o sexo masculino ou feminino e, ainda, saber se existe alguma ligação com o nível de satisfação dos inquiridos.

Para se aplicar o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, tem de se verificar igualdade na forma das duas distribuições. O teste de Levene, com sig=0,681, para um erro tipo I de 0,05, mostra que as distribuições têm a mesma dispersão. Os resultados para um erro tipo I de 0,05, mostram que as duas distribuições não diferem em tendência central, conforme teste de *Mann-Whitney* com sig=0,836. Não existem, assim, discrepâncias estatisticamente significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes acerca do serviço prestado pela EMARVR, consoante o género.

Verificando-se igualdade na forma das distribuições, utilizou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. O valor de teste tem associado um nível de significância de 0,000, pelo que, com um erro tipo I de 0,05, conclui-se existirem discrepâncias estatisticamente significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes acerca do serviço prestado pela EMARVR, consoante o nível de satisfação. Os testes de *Mann-Whitney*, para comparar os grupos dois a dois, foram significativos entre os seguintes grupos:

²⁶ Qualidade do Serviço = Performance - Expectativas.

“clientes que apresentam um nível de satisfação médio” e “clientes que se apresentam insatisfeitos” ($p = 0,000$); “clientes que apresentam um nível de satisfação elevado” e “clientes que se apresentam insatisfeitos com a EMARVR” ($p = 0,000$). As diferenças entre as expectativas e percepções dos utentes que se apresentam insatisfeitos em relação ao serviço prestado pela EMARVR, são assim significativamente superiores às diferenças registadas nos clientes que se apresentam satisfeitos (satisfação média/elevada). Relativamente a estes, aos que se dizem satisfeitos enquanto clientes da EMARVR (nível de satisfação médio/ elevado), não existem discrepâncias estatisticamente significativas entre as suas expectativas e percepções.

4.2.7 – Comentários/Sugestões

Concordando com Ferreira (2006), os comentários e sugestões permitem aperfeiçoar a performance e a qualidade dos serviços prestados, devendo portanto, ser considerados como uma forma de avaliação das necessidades e expectativas dos clientes.

Dos outros requisitos considerados pelos clientes como sendo importantes para uma empresa prestar um serviço público de excelente qualidade, destacam-se os seguintes:

- Assegurar rapidez na prestação de serviços (12,0%);
- Procurar assegurar menos custos para o utente (8,0%);
- Diminuir a burocracia (8,0%).

Apresentam-se, na Figura 4.19, outros requisitos que os utentes consideram importantes para garantir a qualidade do serviço público prestado pela EMARVR.



Figura 4.19 – Outros requisitos considerados importantes no que diz respeito ao serviço público prestado pela EMARVR

Pela análise da Figura 4.19 verificamos que existem alguns requisitos que no entender dos clientes, conduziriam a uma melhoria do serviço público prestado pela EMARVR, sendo eles: aplicar um valor das taxas proporcional ao valor do consumo (13,0%); procurar diminuir o valor dos preços praticados (8,7%); aumentar a fiscalização das obras de empreitada em curso (8,7%); aumentar a flexibilidade nos canais de comunicação (8,7%) e ter um horário de funcionamento mais alargado e flexível (8,7%).

4.2.8 – Síntese de Resultados

De acordo com o que foi referido no enquadramento teórico e mencionando pelo MSST (2004), para uma organização poder delinear uma prestação de serviços de qualidade, necessita de uma avaliação prévia das necessidades e expectativas dos clientes. Assim, tendo por base esta orientação, a presente investigação pretendeu conhecer as expectativas e as percepções dos clientes da EMARVR.

Relativamente às expectativas dos clientes acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, apresenta-se, de seguida, um quadro de ordenação, relativamente às vinte afirmações colocadas no inquérito:

Quadro 4.26 - Expectativas dos clientes acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade ordenadas por percentagem de respostas

	Percentagem de utentes que concorda totalmente com a afirmação
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes	81,9
As informações prestadas devem ser efectuadas de forma clara e atempada	79,5
Os funcionários devem adoptar uma atitude de cortesia e simpatia	78,8
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro	75,0
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança	75,0
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua	74,7
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos utentes	72,6
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos utentes	69,4
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional	69,1
A organização deve proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet	69,0
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os utentes na utilização dos serviços	68,7
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada	65,9
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	65,1
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras	61,4
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado	60,0
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	60,0
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços	59,0
A empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	57,3
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível	56,6
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer utente	47,0

Conforme se pode observar pelo Quadro 4.26, de todas as afirmações, destacam-se aquelas que reuniram maior consenso entre os inquiridos, nomeadamente: as instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes; as informações prestadas devem ser efectuadas de forma clara e atempada; os funcionários devem adoptar uma atitude de cortesia e simpatia; a instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro; e a conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança.

Depois de submeter os dados a uma análise factorial de componentes principais, extraíram-se três componentes que explicam 70,2% da variância total. O primeiro factor engloba nove itens que reflectem as expectativas em relação ao **desempenho e prestação de serviço** público de excelente qualidade. O segundo factor engloba cinco itens que dizem respeito à **imagem, comunicação e funcionalidades** esperadas e o terceiro factor engloba cinco itens relativos à **qualidade do serviço e apresentação dos funcionários**.

Todas as variáveis que saturavam mais do que um factor foram eliminadas, tendo sido seleccionados, para cada factor, os itens com saturações superiores a 0,50. Eliminou-se, assim, um item, ficando a escala reduzida a 19 (KMO: 0,920; nível de significância associado ao Teste de esfericidade de *Bartlett*: 0,000).

Embora as expectativas dos utentes **viúvos** tenham sido ligeiramente superiores às dos restantes clientes, em relação aos três aspectos em análise (desempenho e prestação de serviço; imagem, comunicação e funcionalidade; qualidade do serviço e apresentação dos funcionários), não se encontraram diferenças de opinião estatisticamente significativas, em relação a nenhum dos factores. Igualmente, as expectativas médias acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, não diferem consoante o **género** dos clientes. As expectativas dos clientes com **idade** superior a 60 anos são ligeiramente superiores às dos restantes utentes, em relação aos vários aspectos em análise. No entanto, tais diferenças não são estatisticamente significativas. Embora as expectativas dos clientes com **níveis de escolaridade** menos elevados (no máximo 9º ano), tenham sido ligeiramente superiores às dos restantes clientes, também, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas. As expectativas médias dos clientes que não exercem qualquer **actividade profissional** são superiores às dos trabalhadores activos para todos os aspectos em análise. Contudo, tais diferenças também não são estatisticamente significativas.

A percepção dos clientes acerca do serviço público prestado pela EMARVR poderá considerar-se globalmente positiva, conforme podemos observar no Quadro 4.27.

Quadro 4.27 - Percepções dos clientes acerca da prestação de um serviço prestado pela EMARVR ordenadas por percentagem de respostas

	Percentagem de utentes que atribui bastante/elevada importância
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem cuidada	81,0
Os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia	67,9
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas	66,3
Os funcionários demonstram dedicação na resolução dos seus problemas	60,3
A conduta dos funcionários transmite-lhe confiança e segurança	59,1
As informações prestadas, são efectuadas de forma clara e atempada	46,9
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua	43,9
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras	42,9
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada	42,4
Na generalidade a prestação de serviço público é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	41,7
Apreciação global relativamente à qualidade do serviço prestado	41,6
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas	39,3
A EMARVR proporciona diversos canais de comunicação abertos	38,5
A qualidade prestação de serviço público pode tornar-se referência nacional	38,5
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes	38,1
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples e económicos	35,3
Satisfação como cliente da EMARVR	35,3
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro	34,6
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades	34,5
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados	33,7
As instalações da EMARVR permitem fácil acessibilidade a todos os utentes	31,3
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	26,5
O preço cobrado é proporcional à quantidade e qualidade do serviço	24,7
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível	18,3

Da análise do quadro supra, destacam-se as afirmações que reuniram maior consenso entre os inquiridos, nomeadamente: os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem cuidada; os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia; os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas; e os funcionários demonstram dedicação na resolução dos seus problemas.

Aplicar um valor das taxas proporcional ao valor do consumo; procurar diminuir o valor dos preços praticados; aumentar a fiscalização das obras de empreitada em curso; aumentar a flexibilidade nos canais de comunicação; e um horário de funcionamento mais alargado e flexível são outros dos requisitos que no entender dos clientes levariam a uma melhoria do serviço prestado pela EMARVR.

Os dados foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais, resultando uma estrutura dimensional de quatro factores (variância total explicada: 72,4%). Os factores extraídos foram os seguintes: **Desempenho e Prestação de Serviço, Imagem e Comunicação, Satisfação do cliente e Qualidade do Serviço.**

A qualidade genérica do serviço prestado pela EMARVR poderá ser explicada pela seguinte fórmula:

$$\text{Qualidade do Serviço} = 0,131 + 0,436 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + 0,318 \times \text{Imagem e Comunicação} + 0,146 \times \text{Satisfação do cliente} + 0,059 \times \text{Qualidade do Serviço}$$

Utilizando a abordagem proposta pelos autores Cronin & Taylor (1992), anteriormente referida no enquadramento teórico, em que a avaliação da qualidade de serviço é função da percepção do desempenho desse mesmo serviço (Qualidade do Serviço = Percepção do Desempenho), constata-se que, de acordo com os resultados obtidos, o modelo baseado na percepção do desempenho consegue explicar cerca de 94,5% da qualidade do serviço prestado pela EMARVR, sendo, portanto, este modelo de regressão adequado para efectuar a avaliação da qualidade do serviço prestado pela EMARVR.

Um outro modelo referido no enquadramento teórico, modelo da percepção-expectativa, proposto por Brown & Swartz (1989), em que a qualidade de serviço é expressa pela diferença entre a expectativa e a percepção do desempenho (Qualidade de Serviço = Expectativa – Percepção), foi também considerado adequado para efectuar a respectiva avaliação da qualidade do serviço prestado pela EMARVR, visto que, de acordo com os resultados obtidos, consegue explicar cerca de 99,8% da Qualidade do serviço prestado pela empresa.

Assim, neste modelo a qualidade do serviço prestado pela EMARVR poderá ser explicada por:

$$\text{Qualidade do Serviço} = 0,453 \times \text{Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do Serviço} + 0,248 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + 0,245 \times \text{Atendimento e Apresentação dos Funcionários} + 0,051 \times \text{Horário de Funcionamento} - 0,024$$

Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas de percepção acerca do serviço público prestado pela EMARVR, por variáveis sócio-profissionais:

- As percepções médias, acerca do serviço prestado pela EMARVR, não diferem consoante o género e actividade profissional dos clientes;
- Embora as percepções médias acerca do serviço público prestado pela EMARVR dos clientes com idade inferior a 25 anos tenham sido superiores às dos restantes clientes para os quatro aspectos em análise, tais diferenças não são estatisticamente significativas;
- As percepções médias acerca do serviço público prestado pela EMARVR dos clientes que completaram o 3º ciclo do Ensino Básico, foram superiores às dos clientes com níveis de instrução mais elevados. No entanto, tais diferenças não são estatisticamente significativas.

As expectativas dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às percepções que os clientes têm desse serviço, não existindo discrepâncias estatisticamente significativas de opinião, entre as expectativas e as percepções dos clientes acerca do serviço prestado pela EMARVR, segundo o **género**. Concluiu-se, no entanto, existirem discrepâncias estatisticamente significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes, consoante o **nível de satisfação**. Com efeito, as diferenças entre as expectativas e percepções, em relação ao serviço prestado pela EMARVR, dos clientes que se apresentam insatisfeitos são significativamente superiores às diferenças registadas nos clientes que se apresentam satisfeitos (satisfação média/elevada). Não existem, contudo, discrepâncias estatisticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes, que se dizem satisfeitos enquanto clientes da EMARVR (nível de satisfação médio/ elevado).

4.3 - PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EMARVR E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Neste ponto, a análise de resultados que se apresenta, teve por base as respostas obtidas através da aplicação de um inquérito aos funcionários da EMARVR, cujo objectivo se centrou em conhecer as suas opiniões acerca do funcionamento da organização e da qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, e através do seguinte tratamento estatístico dos dados, foi-nos possível obter uma exposição dos aspectos mais valorizados daqueles que são, na realidade, parte integrante da empresa. Assim, para além da caracterização dos funcionários da EMARVR, analisou-se também o grau de satisfação dos mesmos, enquanto funcionários da organização, as relações de trabalho mais frequentes, a sua percepção em relação à prestação de um serviço de qualidade, a frequência na adopção de comportamentos relativos à criatividade e a sua opinião acerca do serviço prestado pela EMARVR.

4.3.1 – Caracterização dos Funcionários da EMARVR

Importa, de seguida, fazer uma breve caracterização sócio-demográfica dos funcionários da EMARVR, de modo a perceber quem constitui a organização.

Foram assim inquiridos 75 funcionários da EMARVR, 81,3% são do sexo masculino e 18,7% são do sexo feminino.

No que diz respeito ao perfil dos inquiridos, em termos de habilitações literárias, o conjunto com maior expressão inclui os funcionários cujo nível de escolaridade não vai além do 9º ano (42,7%). Relativamente aos níveis mais elevados, o peso dos indivíduos com instrução superior (Bacharelato/ Licenciatura) é de 18,6%, tal como mostra a Figura 4.20.

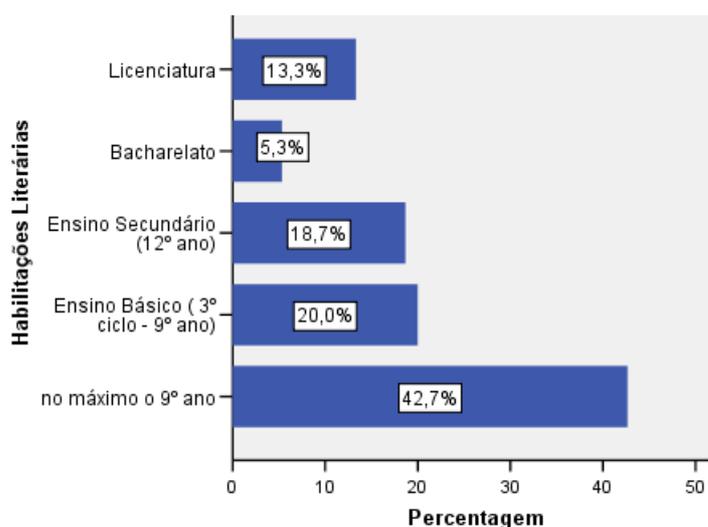


Figura 4.20 – Distribuição dos inquiridos da EMARVR, por habilitações literárias (%)

Pela análise da Figura 4.21, verificamos que, em termos de distribuição dos funcionários da EMARVR por grupos etários, o escalão com maior expressão é o que compreende as idades entre os “40 e os 49 anos” (32,0%).

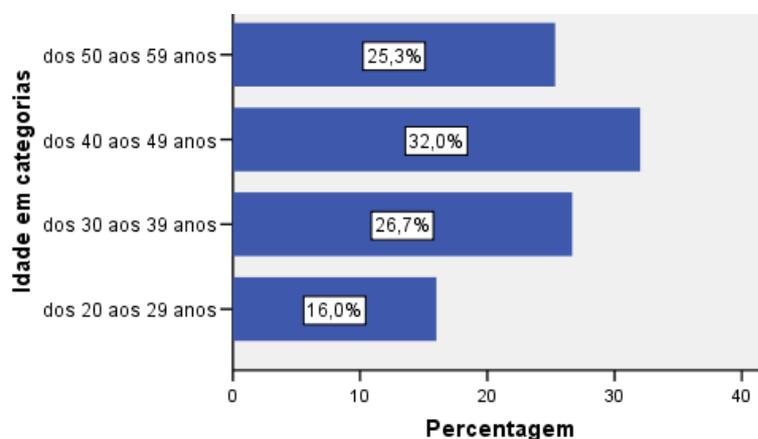


Figura 4.21 – Distribuição dos inquiridos por grupo etário (%)

Quanto ao tipo de vínculo contratual, observa-se que a grande maioria dos funcionários são Requisitados (57,3%).

Uma vez confrontados com a seguinte questão: “**Há quanto tempo exerce funções na administração local?**” 50,6% dos funcionários responderam trabalhar na administração local há mais de 15 anos. A percentagem de inquiridos que respondeu exercer funções na administração local há menos de 6 anos é de 20,0%, tal como se pode observar na Figura 4.22.

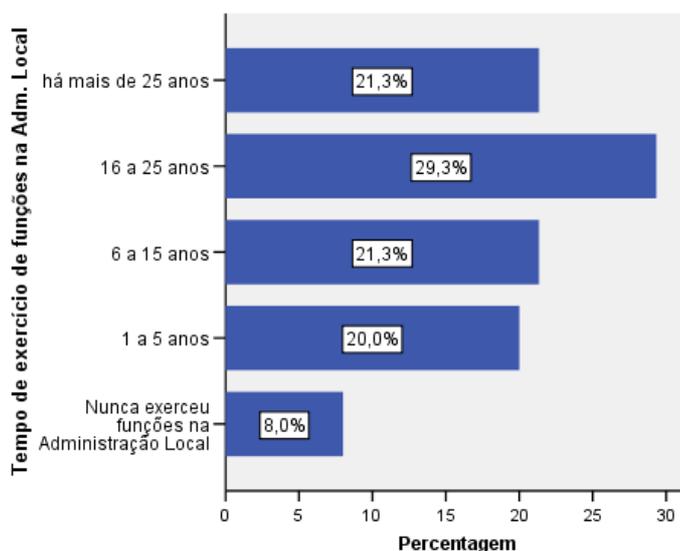


Figura 4.22 – Distribuição dos inquiridos por tempo de exercício de funções na administração local (%)

Numa outra questão colocada aos funcionários da EMARVR foi pedido que indicassem **há quanto tempo exercem funções na empresa**, tendo a larga maioria dos inquiridos (92,0%) respondido trabalhar na EMARVR há mais de dois anos.

De forma genérica, e na tentativa de sugerir um padrão de características dos funcionários da EMARVR, é de se realçar que os colaboradores desta empresa são maioritariamente do sexo masculino, com habilitações literárias até ao 9º ano de escolaridade, com mais de 40 anos e exercem funções na administração local há mais de 15 anos.

4.3.2 – Nível de Satisfação enquanto Funcionário da EMARVR

Neste subponto pretende-se avaliar o grau de satisfação dos funcionários da EMARVR, utilizando, para o efeito, uma escala que compreende um total de seis itens, conforme se pode observar na questão 7 do questionário (Anexo II).

A percentagem dos funcionários que responderam estar bastante **satisfeitos com as funções que desempenham a nível profissional** é de 38,4%. Na mesma linha de análise relativamente à questão anterior, 52,9% dos funcionários afirma estar bastante satisfeitos com os **resultados práticos das tarefas que executam**. A maioria dos funcionários (52,9%) afirma estar bastante satisfeita, no que respeita à **cooperação para a realização e desenvolvimento da missão da instituição**, realçando-se que, apenas 12,8%, se apresentam pouco ou nada satisfeitos. Aproximadamente 44% dos funcionários consideram-se bastante

satisfeitos, em termos de **preparação profissional para a execução das suas funções**, sendo que a percentagem de inquiridos que revela elevada satisfação é de 18,6%. No que diz respeito aos **recursos materiais disponíveis para a realização das tarefas**, 35,7% dos funcionários respondem estar suficientemente satisfeitos. A grande maioria dos funcionários considera positivo o **contributo efectuado para a resolução dos problemas dos clientes** (45,1% estão bastante satisfeitos e 21,1% apresentam uma elevada satisfação).

Os resultados da análise de fiabilidade permitem concluir que a medida de avaliação global, relativamente ao grau de satisfação dos funcionários da EMARVR, tem uma fiabilidade interna boa (*alpha de Cronbach* de 0,898).

A validade da escala foi testada através da Análise Factorial de Componentes Principais. O teste KMO obteve um valor de 0,887, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis. Dado existir um valor próprio maior do que um (4,020), pelo critério de Kaiser, retém-se um único factor, o qual explica 67% da variância dos dados iniciais (ver Quadros 7.16 e 7.17, anexo VI).

A Matriz dos Factores mostra os coeficientes ou pesos que correlacionam as variáveis com o factor retido (ver Quadro 7.18, anexo VI).

No Quadro 4.28, apresenta-se o valor médio, a mediana e o desvio padrão para a avaliação global da satisfação enquanto funcionários da EMARVR²⁷:

Quadro 4.28 – Média, Mediana e Desvio Padrão para a avaliação global da satisfação dos funcionários

	Média	Mediana	Desvio Padrão
Avaliação Global	3,60	3,67	0,84

Expõe-se, em seguida, a classificação média atribuída, numa escala de 1 a 5, a cada um dos itens²⁸ que compõem a escala “Grau de satisfação enquanto funcionário da empresa”.

²⁷ A pontuação da dimensão avaliação global é constituída com base na média aritmética dos itens que a constituem.

²⁸ Os seis itens em análise são variáveis ordinais. Porém, verificando-se a normalidade ou pelo menos a simetria de cada item, aceita-se tratá-los como variáveis medidas em escala de intervalo.

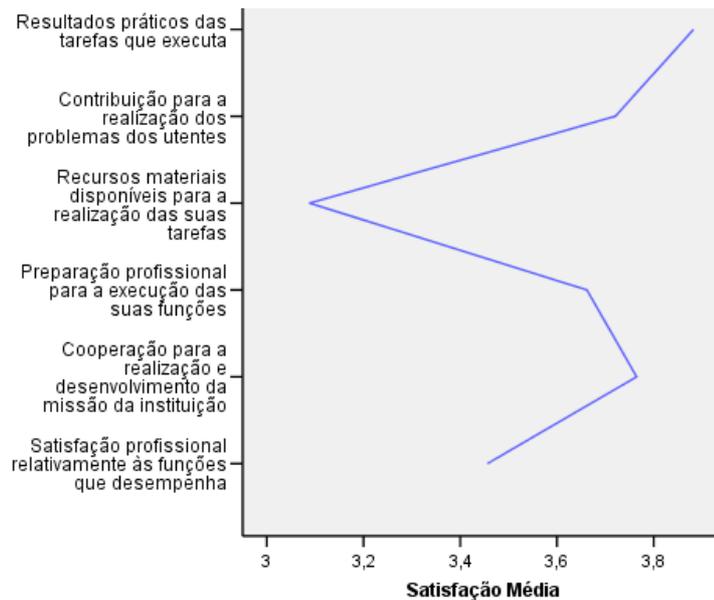


Figura 4.23 – Grau de satisfação médio enquanto funcionário da EMARVR

O gráfico de perfil representado na Figura 4.23 sugere que os aspectos com que os funcionários se encontram mais satisfeitos são os seguintes: Resultados práticos das tarefas que executa (3,88); Cooperação para a realização e desenvolvimento da missão da instituição (3,76); Contribuição para a resolução dos problemas dos utentes (3,72) e Preparação profissional para a execução das suas funções (3,66).

4.3.3 - Avaliação Média da Satisfação Enquanto Funcionários da EMARVR por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na Empresa

Neste sub-ponto, pretende-se saber se o nível de avaliação médio da satisfação dos funcionários da EMARVR varia em função do género, grupo etário ou tempo de exercício de funções na empresa.

Assim, pretende-se averiguar se o nível de satisfação médio dos funcionários do sexo masculino e feminino, cujos valores são respectivamente iguais a 3,6 e 3,8, provêm de populações com os mesmos níveis de satisfação médios (Quadro 4.29).

Quadro 4.29 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos etários

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Desvio Quadrático Médio
Avaliação da Satisfação	Masculino	55	3,555	,89239	,12033
	Feminino	13	3,769	,57951	,16073

A inferência da relação observada na amostra sobre as médias, é feita através do teste *t*, enquanto a inferência sobre as dispersões é feita através do teste de *Levene* para a igualdade das variâncias. O nível de significância do teste de *Levene* é 0,289, levando para um nível de significância de 0,05, que conduz ao pressuposto de igualdade de variâncias. Como a suposição da homogeneidade da variância não foi violada, deve ser utilizado o teste *t*, que assume variâncias iguais. O nível de significância do teste *t*, 0,413, leva para um nível de significância de 0,05, o que permite concluir que os níveis médios de satisfação, enquanto funcionários da EMARVR, não diferem consoante o género.

A Figura 4.24 apresenta o gráfico de perfil, onde se verifica que o nível de satisfação dos funcionários da EMARVR, com idade inferior a 30 anos, é superior à dos restantes funcionários.

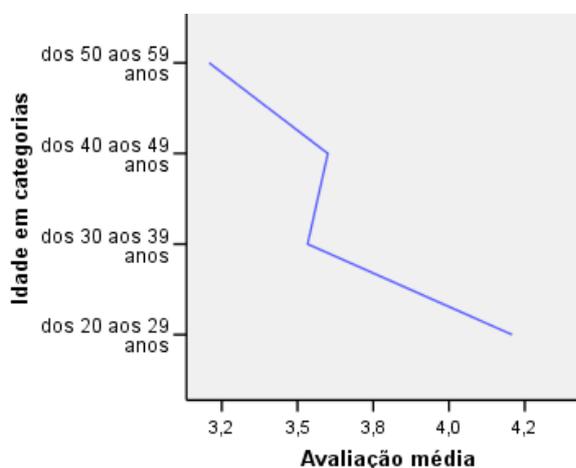


Figura 4.24 – Avaliação média da satisfação por Grupo Etário

Pretende-se, assim, testar se as diferenças observadas na satisfação média consoante o grupo etário²⁹ (4,2; 3,5; 3,6; 3,2), são ou não estatisticamente significativas. O facto das

²⁹ “20 aos 29 anos”; “30 aos 39 anos”; “40 aos 49 anos” e “50 aos 59 anos”.

observações serem independentes umas das outras bem como a verificação da simetria e da homocedasticidade permitem prosseguir com o teste *One-Way ANOVA*.

O nível de significância do teste F é 0,017 ($\leq 0,05$), o qual mostra que o nível de satisfação difere, significativamente, consoante o escalão etário dos profissionais. Para determinar entre que escalões etários se verificam as diferenças significativas de satisfação, foi utilizado o teste de comparação múltipla de *Bonferroni*³⁰

O Quadro 4.30 apresenta os resultados do teste *post-hoc*.

Quadro 4.30 – Teste de *Bonferroni*

Bonferroni		Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança a 95%	
(I) Idade em categorias	(J) Idade em categorias				Limite Inferior	Limite Superior
dos 20 aos 29 anos	dos 30 aos 39 anos	,67500	,29060	,140	-,1162	1,4662
	dos 40 aos 49 anos	,60833	,29060	,242	-,1829	1,3996
	dos 50 aos 59 anos	1,00000*	,30391	,010	,1725	1,8275
dos 30 aos 39 anos	dos 20 aos 29 anos	-,67500	,29060	,140	-1,4662	,1162
	dos 40 aos 49 anos	-,06667	,25167	1,000	-,7519	,6186
	dos 50 aos 59 anos	,32500	,26693	1,000	-,4018	1,0518
dos 40 aos 49 anos	dos 20 aos 29 anos	-,60833	,29060	,242	-1,3996	,1829
	dos 30 aos 39 anos	,06667	,25167	1,000	-,6186	,7519
	dos 50 aos 59 anos	,39167	,26693	,883	-,3351	1,1185
dos 50 aos 59 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,00000*	,30391	,010	-1,8275	-,1725
	dos 30 aos 39 anos	-,32500	,26693	1,000	-1,0518	,4018
	dos 40 aos 49 anos	-,39167	,26693	,883	-1,1185	,3351

Conforme se pode concluir pela análise do Quadro 4.30, os funcionários com idades compreendidas entre os “50 e os 59 anos” apresentam um grau de satisfação, significativamente inferior, ao dos funcionários com idades entre os “20 e os 49 anos”.

Pretende-se agora saber se o grau de satisfação médio dos funcionários da EMARVR varia consoante o tempo de exercício de funções na EMARVR.

Quadro 4.31 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos

	Tempo exercício de funções na EMARVR	N	Média	Desvio Padrão	Desvio Quadrático Médio
Avaliação da Satisfação	2 anos ou menos	6	3,8611	,79873	,32608
	há mais de 2 anos	62	3,5699	,84799	,10769

³⁰ Optou-se por utilizar o teste de *Bonferroni*, dado o número de comparações a efectuar ser reduzido.

O nível de significância do teste de Levene é 0,691, levando a um nível de significância de 0,05, que conduz ao pressuposto de igualdade de variâncias assumido.

O nível de significância do teste t de 0,423, (ver Quadro 4.31), leva para $p=0,05$, conduzindo a que a avaliação média da satisfação, enquanto funcionários da EMARVR, não difere consoante o tempo de exercício de funções na empresa. Deste modo, embora a avaliação média dos funcionários que exercem funções na EMARVR há dois anos ou menos, tenha sido superior à dos que exercem funções na EMARVR há mais de dois anos, tal diferença não é estatisticamente significativa.

4.3.4 – Secção/Divisão com a qual os Funcionários da EMARVR Estabelecem Relações de Trabalho mais Frequentes

As divisões com as quais os funcionários da EMARVR inquiridos estabelecem relações de trabalho mais frequentes são: Divisão de Exploração (19,9%); Divisão Comercial e Financeira (19,2%); Divisão de Estudos, Obras, Controlo e Qualidade (14,7%); Direcção Executiva (14,1%) e Divisão Administrativa e Recursos Humanos (12,2%), tal como mostra a Figura 4.25.



Figura 4.25 – Secção/divisão com a qual os funcionários estabelecem relações de trabalho mais frequentes (%)

Neste contexto foi colocada a seguinte questão: “Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “nenhuma qualidade”, 2 “pouca qualidade”, 3 “qualidade suficiente”, 4 “bastante qualidade” e 5 “elevada qualidade”, gostaria que **avaliasse a qualidade de serviço que lhe é prestado internamente pelas dez secções/divisões** atrás indicadas”.

Os resultados da análise de fiabilidade permitem concluir que a medida de avaliação global relativamente ao grau de satisfação dos funcionários da EMARVR tem uma fiabilidade interna muito boa (*alpha de Cronbach* de 0,961).

A validade da escala foi testada através da Análise Factorial de Factores Principais. O teste KMO obteve um valor de 0,892, que indica que há uma boa correlação entre as variáveis. Dado existir um valor próprio maior do que um (7,467), pelo critério de Kaiser, retém-se um único factor, o qual explica mais de 74% da variância dos dados iniciais (ver Quadros 7.19 e 7.20, anexo VI).

A Matriz dos Factores mostra os coeficientes ou pesos que correlacionam as variáveis com o factor retido (ver Quadro 7.21, anexo VI).

A apreciação global quanto à qualidade do serviço prestado internamente pelas diferentes secções/divisões³¹ assume-se globalmente positiva, tal como mostra o Quadro 4.32.

Quadro 4.32 – Média, Mediana e Desvio Padrão na Avaliação da Qualidade do serviço prestado internamente pelas secções/divisões

	Média	Mediana	Desvio Padrão
Avaliação da Qualidade do serviço prestado internamente pelas secções/divisões	3,27	3,10	0,92

Apresenta-se na Figura 4.26, a classificação média atribuída, numa escala de 1 a 5, a cada um dos itens que compõem a escala “**Qualidade de serviço prestado internamente pelas secções/divisões**”:

³¹ A pontuação da dimensão avaliação global é constituída com base na média aritmética dos dez itens que a constituem.

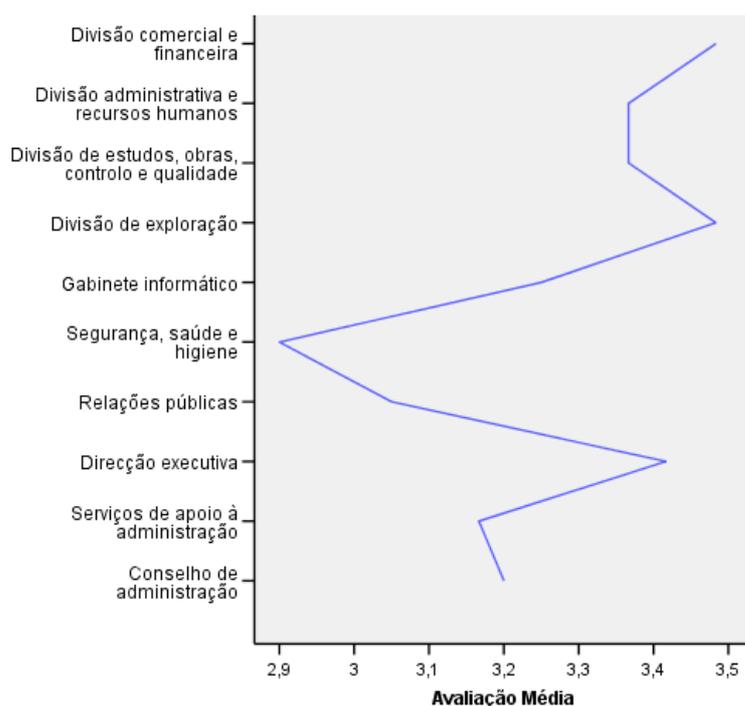


Figura 4.26 – Qualidade de serviço prestado internamente pelas secções/ divisões

O gráfico de perfil indicado na Figura 4.26 e o Quadro 7.22 (Anexo VI) sugerem que as secções/divisões que os colaboradores consideram estar a prestar um serviço de maior qualidade, são as seguintes: Divisão de exploração (3,48); Divisão comercial e financeira (3,48) e Direcção executiva (3,42).

O serviço prestado internamente pelo **Conselho de Administração** é considerado por 30,0% dos funcionários inquiridos com sendo de bastante qualidade. Também 35,4% dos funcionários entendem que os **Serviços de Apoio à Administração** são de bastante qualidade. A grande maioria dos funcionários avalia positivamente o serviço prestado internamente pela **Direcção Executiva** (31,3% consideram que o serviço tem qualidade suficiente, 32,8% afirmam que tem bastante qualidade, entendendo 16,4% que o serviço prestado tem elevada qualidade). A qualidade do serviço prestado internamente pela secção/divisão **Relações Públicas** é suficiente para 36,5 % dos funcionários. A percentagem de inquiridos que considera elevada a qualidade do serviço prestado internamente pela secção/divisão **Segurança, Saúde e Higiene** é de, apenas, 6,3%. Aproximadamente 42% dos funcionários, respondeu que a qualidade do serviço prestado internamente pelo **Gabinete Informático** é suficiente. A larga maioria dos funcionários avalia positivamente o serviço prestado internamente pela **Divisão de Exploração** (36,4% respondeu que o serviço tem qualidade suficiente, 37,9% afirma que o serviço tem bastante qualidade, considerando

12,1% dos funcionários que tem elevada qualidade). Os serviços prestados pela **Divisão de Estudos, Obras, Controlo e Qualidade** são entendidos como de elevada qualidade por 13,6% dos inquiridos. A **Divisão Administrativa e Recursos Humanos** ministra um serviço de bastante qualidade para 36,4% dos funcionários. E, por fim, a **Divisão Comercial e Financeira** é outro dos serviços que os funcionários consideram prestar um serviço de grande qualidade (41,5% dos funcionários afirmam que o serviço prestado tem bastante qualidade, respondendo 12,3% dos funcionários que o serviço tem elevada qualidade).

4.3.5 – Avaliação Média da Qualidade de Serviço Prestado Internamente Pelas Secções/Divisões por Tempo de Exercício de Funções na EMARVR

Neste sub-ponto pretende-se saber se a avaliação média da qualidade do serviço prestado internamente pelas secções/divisões, varia de acordo com o tempo de exercício de funções dos funcionários da EMARVR.

O gráfico de perfil (ver Figura 4.27) alusivo à qualidade do serviço prestado internamente pelas várias secções/divisões, sugere que a avaliação média dos funcionários que exercem funções na EMARVR há mais de dois anos, é inferior à avaliação feita pelos funcionários que trabalham na EMARVR há dois anos ou menos.

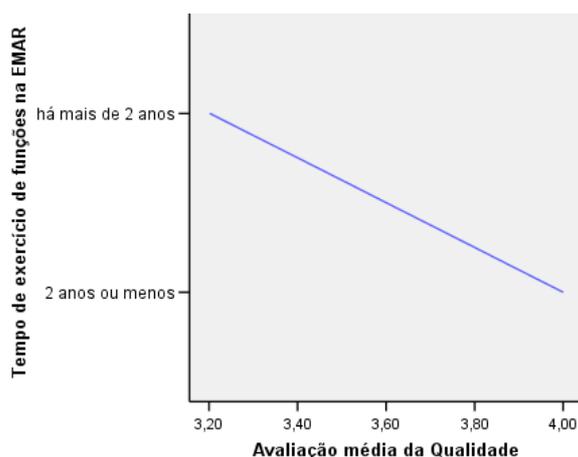


Figura 4.27 – Avaliação média da qualidade do serviço prestado internamente por tempo de exercício de funções na EMARVR

O nível de significância do teste de Levene é 0,210, levando para um nível de significância de 0,05, que corresponde ao pressuposto assumido de igualdade de variâncias. O nível de significância do teste t , 0,063, leva para $p=0,05$, à não rejeição da hipótese nula

que diz que a avaliação média da qualidade do serviço prestado internamente pelas várias secções/divisões não difere consoante o tempo de exercícios de funções na empresa.

4.3.6 - Percepção dos Funcionários em Relação à Prestação de um Serviço com Qualidade

Foi solicitado a estes funcionários que indicassem o grau de importância atribuído a cada um dos demais requisitos expostos na questão 10 do questionário (Anexo II), de forma a avaliar a importância dada às afirmações, tendo em atenção a sua **percepção** relativamente à garantia de uma **prestação de serviço com qualidade**.

A avaliar pelas respostas dadas pelos inquiridos, a **qualidade global da prestação de serviço** é vista como um requisito muito importante (41,9% atribuem-lhe bastante importância, entendendo 20,3% tratar-se de um requisito de elevada importância). Os inquiridos identificam, também, a **eficiência do serviço**, como outro requisito necessário para garantir a prestação de um serviço de qualidade (42,0% dos inquiridos referem tratar-se de um requisito bastante importante, respondendo 23,2% tratar-se de um requisito altamente importante). A percentagem de funcionários inquiridos que atribui elevada importância à questão da garantia de **rigor na informação** é de 28,4%. **Cumprimento das normas de trabalho vigentes** é outro dos requisitos muito valorizados pelos funcionários (24,6% atribuem importância suficiente a este requisito, 31,9% atribuem bastante importância, atribuindo 31,9% elevada importância). Dos inquiridos, 44,1% entende que a **organização do trabalho** tem bastante importância na prestação de um serviço de qualidade e 44,9% atribui bastante importância ao requisito “**Confiança no trabalho recebido**”. Da totalidade dos funcionários, 34,8% confere bastante importância à **rapidez e disponibilidade do serviço**. A **utilização correcta dos recursos existentes** é considerada um outro requisito bastante importante para 44,6% dos funcionários, bem como a **Ética profissional** considerada pelos mesmos de muita importância (40,6% atribuem bastante importância). A percentagem de funcionários inquiridos que atribui bastante importância à **cortesia e simpatia do atendimento** é de 49,3%, verificando-se ainda que 42,0% dos funcionários atribuem, também, bastante importância ao seguinte requisito: **Espírito de cooperação**. Da nossa amostra, 36,2% afirmam ainda que um bom **ambiente profissional** tem uma importância elevada na prestação de um serviço de qualidade.

Apresenta-se no Quadro 4.33 a disposição dos diferentes requisitos em análise segundo o grau de importância atribuído pelos funcionários.

Quadro 4.33 – Importância atribuída pelos funcionários inquiridos aos diversos requisitos (%)

	Percentagem de funcionários que atribuem Bastante/ Elevada Importância
Cortesia e simpatia do atendimento	79,7
Espírito de cooperação	75,3
Rapidez e disponibilidade serviço	69,6
Confiança no trabalho recebido	66,6
Eficiência do serviço	65,2
Ética profissional	65,2
Ambiente profissional	65,2
Organização do trabalho	64,7
Cumprimento das normas de trabalho vigentes	63,8
Qualidade global da prestação de serviço	62,2
Rigor na informação	59,7
Utilização correcta dos recursos existentes	58,1

Tal como já foi referido, é importante garantir que os instrumentos de medida utilizados sejam **fiáveis** e **válidos**. Os resultados da análise de fiabilidade permitem concluir que a escala é fiável do ponto de vista de estudos verificativos (*alpha de Cronbach* de 0,963). A validade da escala foi testada através da **Análise Factorial de Componentes Principais**. O teste KMO obteve um valor de 0,963, o que indica que há uma boa correlação entre as variáveis. Dado existir um único valor próprio maior do que um (8,566), pelo critério de Kaiser, retém-se um só factor, o qual explica 71,4% da variância dos dados iniciais.

Na sequência da análise factorial exploratória e da análise de fiabilidade, apresenta-se, no Quadro 4.34, a síntese dos resultados.

Quadro 4.34 – Síntese dos Resultados

Variáveis	CI-TC ³²	SMC ³³	Alphas de Cronbach	Média do Factor	Média das variáveis	Peso Factorial	% de Variância Explicada
Qualidade global da prestação de serviço	0,748	0,758	0,963	3,87	3,80	0,619	71,4%
Eficiência do serviço	0,787	0,787			3,83	0,679	
Rigor na informação	0,848	0,805			3,82	0,766	
Cumprimento das normas de trabalho vigentes	0,830	0,777			3,88	0,742	
Confiança no trabalho recebido	0,859	0,826			3,85	0,783	
Organização do trabalho	0,819	0,789			3,73	0,725	
Rapidez e disponibilidade do serviço	0,799	0,681			4,02	0,696	
Utilização correcta dos recursos existentes	0,747	0,662			3,70	0,619	
Ética profissional	0,880	0,807			3,82	0,816	
Cortesia e simpatia do atendimento	0,830	0,761			4,08	0,734	
Espírito de cooperação	0,803	0,775			4,00	0,698	
Ambiente profissional	0,796	0,738			3,92	0,689	

O nível de correlação entre cada uma das variáveis e as restantes é, de um modo geral, elevado. A maior correlação observada verifica-se entre “Ética Profissional” e as restantes variáveis (0,880). Por outro lado, os valores da coluna SMC (quadrado da correlação múltipla), mostram a percentagem de uma variável que é explicada pelas restantes, sendo todos eles superiores a 0,66, o que demonstra uma forte inter-relação entre as mesmas. Observa-se, por exemplo, que 82,6% da variabilidade observada em “confiança no trabalho recebido” é explicada pelas outras variáveis. O *alpha de Cronbach* de 0,963 indica, por sua vez, que o factor apresenta uma consistência interna muito boa.

Estamos, portanto, perante uma escala válida e fiável.

³² CI-TC: Coeficiente de Correlação R de *Pearson* de cada uma das variáveis com as restantes.

³³ SMC: Percentagem de variação nas respostas de uma variável que é explicada pelas restantes.

4.3.6.1 - Percepção dos Funcionários em Relação à Prestação de um Serviço com Qualidade por Grupo Etário

Nesta fase, importa ainda, conhecer se os resultados obtidos, relativamente ao grau de importância atribuído segundo a percepção dos funcionários, face aos requisitos determinantes para a prestação de um serviço de qualidade, variam em função do seu grupo etário.

Verificando-se a igualdade da forma das distribuições³⁴, vai utilizar-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Este teste é de utilização preferível ao *One-Way ANOVA* quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade ou, ainda, quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal³⁵. Embora os funcionários com idade inferior a 30 anos tenham atribuído maior importância aos diversos requisitos em análise, tais diferenças não são estatisticamente significativas.

4.3.7 - Frequência com que os Funcionários Adoptam Comportamentos Relativos à Criatividade

Concordando com Crespo (2004), a criatividade constitui um factor indispensável e determinante para a sobrevivência e sucesso das organizações, pois permite-lhes responder às necessidades existentes num ambiente organizacional altamente competitivo, repleto de mudanças e conflitos. Neste contexto, as empresas necessitam, cada vez mais, de funcionários que utilizem o seu potencial criativo para o desenvolvimento das suas funções, de modo a apresentar ideias novas de forma a enfrentar os constantes desafios com os quais se defrontam diariamente.

Aproximadamente 38% dos funcionários da EMARVR afirmam sugerir com frequência ideias novas e práticas para alcançar metas e objectivos, de forma a melhorar a performance da organização. Comparando com as respostas dadas pelos líderes da EMARVR, 66,7% responderam que, habitualmente, dão oportunidade aos funcionários para exibirem criatividade no trabalho.

A percentagem de funcionários que respondeu sugerir, com frequência, novas formas

³⁴ Sig's > 0,05.

³⁵ Neste caso, estamos perante uma variável ordinal em que 1 – Nenhuma Importância, 2 – Pouca Importância, 3 – Suficiente Importância, 4 – Bastante Importância e 5 – Elevada Importância.

de melhorar a qualidade é de 43,5%, enquanto que para os líderes é de 100,0%. Sugerir novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais é outra conduta que os funcionários afirmam adoptar com frequência (34,8% sugerem, por vezes, novos procedimentos, 39,1% sugerem com frequência e 15,9% sugerem habitualmente). A percentagem de funcionários que entende que as suas iniciativas e criatividade no trabalho são, habitualmente, estimuladas e reconhecidas é de, apenas, 7,2%. Relativamente a esta questão, 66,7% dos líderes afirmam que promovem e patrocinam com frequência as ideias dos funcionários.

4.3.8 - Frequência com que os Funcionários Adoptam Determinados Comportamentos Relativos à Criatividade por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na Administração Local

Neste sub-ponto pretende-se conhecer se os resultados obtidos relativos à frequência com que os funcionários fomentam comportamentos de criatividade, variam em função do género, grupo etário e tempo de exercício de funções na Administração Local.

Enquanto o teste paramétrico compara as médias de duas amostras independentes, o teste de *Mann-Withney*³⁶ compara o centro da localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes (ver Quadro 4.35).

Quadro 4.35 – Testes de *Mann-Whitney*

Comportamentos	Género	N	Ordenação Média	p
Sugere novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance	Masculino	60	36,0	0,19
	Feminino	14	43,9	
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	Masculino	55	34,8	0,85
	Feminino	14	35,9	
Sugere novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais	Masculino	55	34,1	0,43
	Feminino	14	38,6	
São estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho	Masculino	55	34,6	0,73
	Feminino	14	36,6	
Tem receio de correr riscos	Masculino	55	36,6	0,17
	Feminino	14	28,8	

Embora as mulheres que trabalham na EMARVR afirmem adoptar os comportamentos em análise (sugerir novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance; sugerir novas formas de melhorar a qualidade; sugerir novos

³⁶ Este teste é de utilização preferível ao *t* quando há violação da normalidade ou, ainda, quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal. Neste caso, estamos perante uma variável ordinal em que 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Com frequência e 5 - Habitualmente.

procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais, serem estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho; não ter receio de correr riscos), com maior frequência que os homens, tais diferenças não são estatisticamente significativas, conforme se pode observar pelo Quadro 4.35.

Pretende-se, agora, saber se a frequência com que os funcionários adoptam determinados comportamentos relativos à criatividade varia consoante o grupo etário. Para se aplicar o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, tem de se verificar a igualdade da forma das duas distribuições, razão pela qual se vai recorrer ao teste de igualdade de variâncias.

O teste de *Levene* mostra para um erro tipo I de 0,05, que as distribuições têm a mesma dispersão. Verificada a igualdade da forma das distribuições vai, então, utilizar-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*:

Quadro 4.36 – Testes de *Kruskal-Wallis*

Comportamentos	Grupo Etário	N	Ordenação Média	p
Sugere novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance	dos 20 aos 29 anos	12	45,9	0,28
	dos 30 aos 39 anos	20	39,8	
	dos 40 aos 49 anos	23	35,4	
	dos 50 aos 59 anos	19	32,3	
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	dos 20 aos 29 anos	12	40,1	0,75
	dos 30 aos 39 anos	20	35,0	
	dos 40 aos 49 anos	21	33,9	
	dos 50 aos 59 anos	16	32,7	
Sugere novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais	dos 20 aos 29 anos	12	42,8	0,20
	dos 30 aos 39 anos	20	38,3	
	dos 40 aos 49 anos	21	30,3	
	dos 50 aos 59 anos	16	31,2	
São estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho	dos 20 aos 29 anos	12	51,2	0,01
	dos 30 aos 39 anos	20	35,2	
	dos 40 aos 49 anos	21	29,3	
	dos 50 aos 59 anos	16	30,1	
Tem receio de correr riscos	dos 20 aos 29 anos	12	40,0	0,68
	dos 30 aos 39 anos	20	34,7	
	dos 40 aos 49 anos	21	31,7	
	dos 50 aos 59 anos	16	36,0	

Embora os funcionários com idade inferior a 30 anos, afirmem adoptar praticamente todos comportamentos em análise, com maior frequência que os restantes funcionários, apenas foram encontradas diferenças de opinião, estatisticamente significativas, por grupo etário, no que diz respeito à questão dos funcionários sentirem que **são estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho** (ver Quadro 4.36).

De forma a analisar-se os escalões etários onde se verificam as diferenças mais significativas de opinião em relação aos diversos aspectos, foram utilizados testes de *Mann-Whitney*, tendo os testes sido significativos entre os seguintes grupos etários: “dos 20 aos 29 anos” e “dos 30 aos 39 anos” ($p=0,04$), “dos 20 aos 29 anos” e “dos 40 aos 49 anos” ($p=0,00$), “dos 20 aos 29 anos” e “dos 50 aos 59 anos” ($p=0,00$).

Pretende-se, ainda, saber se a frequência com que os funcionários adoptam determinados comportamentos relativos à criatividade varia consoante o tempo de exercício de funções na administração local.

Quadro 4.37 – Testes de *Kruskal-Wallis*

Comportamentos	Tempo de Exercício de Funções	N	Ordenação Média	p
Sugere novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance	1 a 5 anos	15	34,7	0,52
	6 a 15 anos	16	35,9	
	16 a 25 anos	22	30,1	
	há mais de 25 anos	15	39,2	
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	1 a 5 anos	15	33,5	0,80
	6 a 15 anos	15	31,2	
	16 a 25 anos	19	29,3	
	há mais de 25 anos	14	34,9	
Sugere novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais	1 a 5 anos	15	36,0	0,78
	6 a 15 anos	15	30,7	
	16 a 25 anos	19	30,3	
	há mais de 25 anos	14	31,5	
São estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho	1 a 5 anos	15	37,5	0,41
	6 a 15 anos	15	32,8	
	16 a 25 anos	19	27,4	
	há mais de 25 anos	14	31,5	
Tem receio de correr riscos	1 a 5 anos	15	39,1	0,11
	6 a 15 anos	15	23,5	
	16 a 25 anos	19	32,7	
	há mais de 25 anos	14	32,4	

Como se pode verificar pelo Quadro 4.37, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas de opinião, por tempo de exercício de funções na administração local, no que diz respeito a nenhum dos cinco comportamentos em análise.

4.3.9 – Opinião dos Funcionários Acerca do Serviço Público Prestado pela EMARVR

Foi pedido aos funcionários da EMARVR que, atendendo às suas experiências profissionais, indicassem a sua opinião relativamente a diversas situações relacionadas com o funcionamento e qualidade do serviço público prestado pela empresa. A escala utilizada

compreende um total de trinta itens (ver questão 12 do questionário interno, anexo II). De acordo com o inquérito, as escalas foram agrupadas em 3 itens (Nenhum/Pouco; Suficiente e Elevado/Bastante) para tratamento estatístico.

Quando confrontados com a questão relativa à **percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR**, 44,9% dos colaboradores fazem uma avaliação positiva (bastante/elevada). Relativamente ao **desempenho individual** dos funcionários, 37,8% consideram estar a ser estabelecidos critérios de avaliação suficientemente objectivos.

A **apreciação global dos funcionários relativamente à qualidade do serviço público prestado pela EMARVR aos seus clientes** apresenta-se globalmente positiva (39,7% respondem que a qualidade é suficiente, respondendo 47,1% que a qualidade é mesmo bastante/elevada).

Os **conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade** não estão a ser devidamente divulgados no(s) serviço(s), pelo menos a avaliar pelas respostas dadas pelos funcionários a esta questão. Com efeito, 62,3% referem que, em termos de divulgação, pouco ou nada está a ser feito, no entanto, a larga maioria dos funcionários (85,5%) responde que a **qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas**. A maioria (69,9%) responde ter um **conhecimento adequado acerca das suas competências e responsabilidades**. A percentagem de funcionários inquiridos, que respondeu **cumprir com os prazos fixados na execução das suas tarefas**, atinge os 85,7%.

Aproximadamente 49% dos funcionários inquiridos respondeu não existirem **métodos para avaliação da qualidade nos seus serviços**, sendo que apenas 15,6% entende que o(s) seu(s) **dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança**.

O **processo de avaliação dos resultados é sistemático e elaborado de acordo com objectivos previamente definidos** de forma elevada/bastante para 26,0% dos funcionários (ver Quadro 7.23, anexo VI).

A larga maioria dos inquiridos (76,1%) entende que não está a ser feita uma **avaliação adequada da sua satisfação enquanto funcionário que poderia ser realizada**, por exemplo, através da aplicação de inquéritos de satisfação.

Da totalidade dos funcionários, 59,7% afirmam **conhecer a missão da EMARVR**, bem como os **objectivos e planos do serviço aonde exercem funções** (57,7%). A percentagem de funcionários que respondeu ter um conhecimento profundo³⁷ das **normas legais e da documentação técnica sobre as actividades que estão a exercer** é de 36,2%.

³⁷ Bastante/ elevado.

Dos inquiridos, 52,9% respondeu que o **serviço onde exercem funções, funciona em equipa ou em rede de equipas**. A percentagem de funcionários que respondeu ter um conhecimento suficiente de quem são os seus **“clientes” internos** é de 37,3% e, 32,9% consideram ter um conhecimento elevado. Cerca de 40,0% dos inquiridos entende que nem todos os **funcionários são tratados como “clientes” internos da empresa**. A maioria dos funcionários (56,7%) afirma, ter, também, um **conhecimento adequado³⁷ das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos**.

De entre as afirmações que compõem a escala, destacam-se as seguintes:

- Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si (4,3);
- A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas (4,2);
- Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades (3,9);
- Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos (3,6);
- O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas (3,6);
- Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções (3,5);
- Conhece a missão da EMARVR (3,5);
- Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes (3,4);
- Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR (3,4);
- O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede (3,4).

Por seu lado, das afirmações que reúnem menor consenso, destacam-se as seguintes:

- É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos (1,9);
- É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação (2,2);
- Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades (2,2);
- É habitual ser felicitado quando desempenha um bom serviço (2,3);

- Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço (2,3);
- É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço (2,4).

O Teste de esfericidade de *Bartlett* tem associado um nível de significância de 0,000 ($\leq 0,05$) o que leva à rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a matriz identidade, mostrando, portanto, que existe correlação entre variáveis (ver Quadro 7.24, anexo VI). O teste de esfericidade de *Bartlett* dá um valor de $\chi^2 = 1376,518$ com 435 graus de liberdade. Consultando uma tabela de distribuição de χ^2 , verifica-se que $1376,518 > \chi^2_{0,95}$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis são correlacionáveis. O mesmo se pode concluir pela análise do nível de significância. Caso tal não se verificasse dever-se-ia reconsiderar a utilização deste modelo factorial.

Os resultados da análise de fiabilidade, permitem concluir que a escala é fiável do ponto de vista de estudos verificativos (*alpha de Cronbach* de 0,952). A validade da escala foi testada através da Análise Factorial de Componentes Principais.

Dado existirem seis valores próprios maiores do que um (13,185; 2,576; 2,259; 1,884; 1,446; 1,323), pelo critério de Kaiser, retêm-se os seis factores. Os seis factores seleccionados por este critério explicam cerca de 75,6% da variabilidade das trinta variáveis originais (ver Quadro 7.25, anexo VI). A percentagem de variância comum das variáveis nos factores extraídos é superior a 56%, para todas as variáveis em análise (ver Quadro 7.26, anexo VI).

A matriz dos factores após rotação ortogonal permite observar que a variável a6 (é prestado apoio técnico de colegas e dirigentes sempre que necessita) está a correlacionar-se com a componente 1 bem como com as componentes 2 e 4. Existem, ainda, problemas de validade divergente³⁸ para as variáveis a10 (os métodos de trabalho são objecto de reflexão periódica e sistemática numa perspectiva de simplificação e desburocratização dos procedimentos) e a12 (é habitual ser felicitado quando desempenha um bom serviço) (ver Quadro 7.27, anexo VI).

As variáveis que saturavam mais do que um factor foram, então, eliminadas, tendo sido seleccionados, para cada factor, os itens com saturações superiores a 0,50. A escala passou, assim, a ter 27 afirmações (KMO: 0,726; nível de significância associado ao Teste

³⁸ Variáveis com pesos elevados em mais do que uma componente.

de esfericidade de Bartlett: 0,000). Foram, então, extraídos seis factores que explicam cerca de 76,4% da variância total (ver Quadro 7.28, anexo VI).

Apresenta-se, em seguida, a matriz dos factores após a rotação VARIMAX:

Quadro 4.38 – Matriz dos factores após a rotação

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	,617	,275	,182	,213	,246	,490
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR	,532	,501	,153	,226	,387	,009
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	,781	,270	,046	,277	,169	-,098
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	,842	,172	-,02	,120	,171	,037
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	,784	,225	,173	,176	,059	-,052
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos	,859	,144	,164	-,111	,099	,030
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	,733	,090	,362	,062	,177	,303
Existem métodos para avaliação da qualidade nos seus serviços	,560	,346	,207	-,015	,235	,138
Conhece a missão da EMARVR	,291	,775	,113	,134	,149	-,200
Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções	,120	,725	,396	,319	-,077	,008
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	,515	,541	,106	,022	,187	,319
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades	,245	,696	,081	-,113	,019	,335
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre as actividades que está a exercer	,136	,796	,185	,163	-,059	,091
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	,546	,584	,117	,161	,184	,115
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	,424	,525	,054	,331	,399	-,012
O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede	,046	,264	,719	,031	-,127	,461
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	,088	,200	,838	,066	,087	,182
Tem conhecimento de quem são os seus “clientes” internos	,345	,232	,760	,242	,105	-,247
Todos os funcionários são tratados como “clientes” internos	,457	,030	,616	,027	,308	-,093
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	,267	,339	,089	,741	,058	,107
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si	-,121	-,107	,028	,703	-,048	,475
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas	,134	,145	,021	,882	,034	-,021
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	,147	,156	,402	,662	,268	-,253
As suas instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	,076	-,097	-,05	-,008	,863	-,059
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	,323	,174	,117	,211	,792	,172
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e acolhedor	,243	,130	,169	-,004	,799	,050
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	,483	,343	,183	,185	,199	,553

Procede-se, ainda, à interpretação dos seis factores:

Quadro 4.39 – Pesos factoriais, variância explicada pelos factores e valores alpha de cronbach (percepções dos funcionários)

	Peso Factorial	% de variância explicada	Alphas de Cronbach
Factor 1: Avaliação e Qualidade do Serviço		42,8	0,93
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	0,617		
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR	0,532		
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	0,781		
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	0,842		
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	0,784		
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos	0,859		
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	0,733		
Existem métodos para avaliação da qualidade dos serviços	0,560		
Factor 2: Actividades e Objectivos de Trabalho		9,5	0,88
Conhece a missão da EMARVR	0,775		
Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções	0,725		
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	0,541		
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades	0,696		
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre as actividades que está a exercer	0,796		
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	0,584		
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	0,525		
Factor 3: Funcionalidade		7,8	0,81
O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede	0,719		
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	0,838		
Tem conhecimento de quem são os seus “clientes” internos	0,760		
Todos os funcionários são tratados como “clientes” internos	0,616		
Factor 4: Competências		6,5	0,75
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	0,741		
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si	0,703		
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas	0,882		
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	0,662		
Factor 5: Infra-Estruturas		5,1	0,85
As instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	0,863		
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	0,792		
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e acolhedor	0,799		
Factor 6: Formação Profissional		4,8	
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	0,553		
Total		76,5	

O primeiro factor engloba oito itens relativos à **avaliação e qualidade do serviço**, o segundo factor engloba sete itens que dizem respeito às **actividades e objectivos de trabalho**, o terceiro factor reúne quatro itens relativos à **funcionalidade**, o quarto factor abrange quatro itens relacionados com **competências**, o quinto factor engloba três itens que dizem respeito às **infra-estruturas** e, por último, o sexto factor diz respeito à questão da **formação profissional**.

Obtém-se, assim, seis escalas **fiáveis** e com **validade**.

No quadro seguinte, apresenta-se o valor médio e o desvio padrão para as avaliações globais³⁹:

Quadro 4.40 – Média e Desvio Padrão dos factores

	Média	Desvio Padrão
Factor 1 - Avaliação e Qualidade do Serviço	2,6	0,90
Factor 2 - Actividades e Objectivos de Trabalho	3,0	0,85
Factor 3 - Funcionalidade	3,2	0,94
Factor 4 - Competências	4,0	0,73
Factor 5 – Infra-Estruturas	2,7	0,93
Factor 6 - Formação Profissional	2,4	1,10

De acordo com o Quadro 4.40, os funcionários da EMARVR revelam estar insatisfeitos, sobretudo, em termos de Formação Profissional (2,4); Qualidade do Serviço (2,6); Infra-estruturas (2,7).

4.3.10 – Avaliação do Serviço Público Prestado pela EMARVR (Avaliação e Qualidade do Serviço, Actividades e Objectivos de Trabalho, Funcionalidade, Competências, Infra-estruturas, Formação Profissional) por Género, Grupo Etário e Tempo de Exercício de Funções na EMARVR

Através dos dados obtidos relativos à avaliação dos funcionários quanto à prestação do serviço público pela EMARVR, relativamente às seis componentes em análise, pretende-se compreender se os resultados alcançados variam por género, por grupo etário, tipo de funções exercidas e tempo de exercício de funções na EMARVR. O objectivo, em termos gerais, é portanto, descobrir se as avaliações do serviço prestado pela EMARVR diferem consoante as características inerentes e factores extrínsecos do funcionário.

³⁹ As pontuações das dimensões “avaliações globais” são constituídas com base na média aritmética dos itens que as constituem.

Para a análise dos resultados por género, aplicou-se o teste *t*, para duas amostras independentes. Este teste aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa, em dois grupos diferentes de sujeitos. Os níveis de significância dos testes *t*, para os diversos aspectos em análise (avaliação e qualidade do serviço; actividades e objectivos de trabalho; funcionalidade; competências; infra-estruturas e formação profissional), levam para um nível de significância de 0,05, conforme se pode observar pelo Quadro 4.41. Conclui-se, assim, que as avaliações médias não diferem consoante o género dos funcionários.

Quadro 4.41 – Teste *t* para amostras independentes

Aspectos	Género	N	Avaliação Média	Sig. (bilateral)
Avaliação e Qualidade do Serviço	Masculino	51	2,56	0,61
	Feminino	10	2,71	
Actividades e Objectivos de Trabalho	Masculino	51	3,01	0,94
	Feminino	9	3,03	
Funcionalidade	Masculino	52	3,12	0,43
	Feminino	12	2,88	
Competências	Masculino	53	3,99	0,59
	Feminino	14	3,88	
Infra-Estruturas	Masculino	54	2,68	0,32
	Feminino	14	2,40	
Formação Profissional	Masculino	54	2,28	0,16
	Feminino	14	2,71	

No que respeita à caracterização das avaliações médias, acerca do serviço público prestado pela EMAR, consoante o grupo etário dos funcionários, foi possível, pelo facto das observações serem independentes umas das outras, juntamente com a verificação da simetria e da homocedasticidade, prosseguir com o teste *One-Way ANOVA*. Embora a avaliação feita pelos funcionários com idade inferior a 30 anos tenha sido mais favorável que a dos restantes funcionários, em relação a praticamente todos os aspectos em análise, apenas se encontrara diferenças de opinião, estatisticamente significativas, em relação aos seguintes itens: “Avaliação da Qualidade do Serviço” e “Formação Profissional”, conforme se ilustra no Quadro 4.42.

Quadro 4.42 – Testes *One-Way ANOVA*

Aspectos	Grupo Etário	N	Avaliação Média	Sig.
Avaliação e Qualidade do Serviço	dos 20 aos 29 anos	9	3,57	0,00
	dos 30 aos 39 anos	15	2,33	
	dos 40 aos 49 anos	13	2,38	
	dos 50 aos 59 anos	14	2,29	
Actividades e Objectivos de Trabalho	dos 20 aos 29 anos	9	3,63	0,14
	dos 30 aos 39 anos	15	2,90	
	dos 40 aos 49 anos	13	2,75	
	dos 50 aos 59 anos	14	2,97	
Funcionalidade	dos 20 aos 29 anos	9	3,69	0,17
	dos 30 aos 39 anos	15	3,05	
	dos 40 aos 49 anos	13	3,04	
	dos 50 aos 59 anos	14	3,11	
Competências	dos 20 aos 29 anos	9	4,44	0,08
	dos 30 aos 39 anos	15	3,75	
	dos 40 aos 49 anos	13	4,00	
	dos 50 aos 59 anos	14	3,98	
Infra-Estruturas	dos 20 aos 29 anos	9	2,85	0,65
	dos 30 aos 39 anos	15	2,62	
	dos 40 aos 49 anos	13	2,87	
	dos 50 aos 59 anos	14	2,50	
Formação Profissional	dos 20 aos 29 anos	9	3,33	0,02
	dos 30 aos 39 anos	15	2,40	
	dos 40 aos 49 anos	13	2,00	
	dos 50 aos 59 anos	14	2,00	

Para se saber entre que grupos etários se verificam as diferenças mais significativas, foram utilizados testes de comparação múltipla (ver Quadro 7.29, anexo VI). A avaliação da qualidade do serviço, quando feita pelos funcionários dos “20 aos 29 anos”, é significativamente superior à dos funcionários com idades compreendidas entre os “40 e os 59 anos”. No que diz respeito à questão da formação profissional, foram ainda encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os seguintes grupos etários: “20 aos 29 anos” e “40 aos 59 anos”.

Para a análise dos resultados respeitantes ao tempo de exercício de funções na EMARVR, aplicou-se o teste *t*, para duas amostras independentes, e comparou-se a média das duas variáveis. As avaliações médias dos funcionários que exercem funções na EMARVR há dois anos ou menos foram mais favoráveis. No entanto, tais diferenças não são estatisticamente significativas (ver Quadro 4.43).

Quadro 4.43 – Teste *t* para amostras independentes

Aspectos	Tempo de Exercício de Funções	N	Avaliação Média	Sig. (bilateral)
Avaliação e Qualidade do Serviço	2 anos ou menos	4	3,28	0,10
	há mais de 2 anos	57	2,53	
Actividades e Objectivos de Trabalho	2 anos ou menos	4	3,46	0,25
	há mais de 2 anos	56	2,98	
Funcionalidade	2 anos ou menos	5	3,70	0,12
	há mais de 2 anos	59	3,02	
Competências	2 anos ou menos	6	4,25	0,27
	há mais de 2 anos	61	3,93	
Infra-Estruturas	2 anos ou menos	6	2,83	0,56
	há mais de 2 anos	62	2,60	
Formação Profissional	2 anos ou menos	6	2,67	0,46
	há mais de 2 anos	62	2,34	

4.3.11 – Percepção da Qualidade de Serviço Prestado - Funcionários versus Clientes

Neste ponto pretende-se testar se as percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro às percepções que os clientes têm sobre o serviço prestado pela EMARVR. Para isso, elaborou-se o Quadro 4.44, com a indicação da média, desvio padrão e desvio quadrático médio para ambos os grupos: clientes e funcionários.

Quadro 4.44 – Número, Média, Desvio Padrão e Desvio quadrático médio para ambos os grupos

		N	Média	Desvio Padrão	Desvio Quadrático Médio
Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR	Clientes	84	3,40	,778	,085
	Colaboradores	69	3,36	1,071	,129

O nível de significância do teste de *Levene* é 0,05, levando, conseqüentemente, à rejeição da hipótese de igualdade das variâncias.

Quadro 4.45 – Teste *t* para amostras independentes

	Teste de Levene		Teste <i>t</i>							
	F	Sig.	t	df	Sig. (bilateral)	Diferença Média	Diferença Quadrática Média	Intervalo de Confiança a 95%		
								Inferior	Superior	
Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR	Pressuposto de igualdade de variâncias assumido	,005	,284	151	,777	,042	,150	-,253	,338	
			,275	121,117	,784	,042	,154	-,263	,348	

Como a suposição da homogeneidade da variância foi refutada, deve ser utilizado o teste *t* que não assume variâncias iguais. O nível de significância do teste *t*, 0,784, leva para um nível de significância de 0,05, portanto, à não rejeição da hipótese que diz que as percepções médias sobre a qualidade da prestação do serviço pela EMARVR não diferem consoante se trata de clientes externos (utentes) ou internos (colaboradores).

4.3.12 – Comentários/Sugestões

De todas as sugestões dadas pelos funcionários, destaca-se aquela que obteve maior consenso (28,6%): “Potenciar bom ambiente entre os funcionários”.



Figura 4.28 – Comentários/Sugestões dos funcionários

Apresenta-se outras das sugestões apresentadas pelos inquiridos, tais como: “Melhorar as condições de trabalho e de segurança” (14,3%), “Efectuar melhorias ao nível das instalações” (14,3%), “Motivar os funcionários para a realização de diferentes tarefas”

(14,3%), “Valorizar os funcionários em função do seu valor profissional” (14,3%), e “Promover a interligação entre as chefias” (14,3%), tal como mostra a Figura 4.28.

4.3.13 – Síntese de Resultados

Tal como mencionado no enquadramento teórico e corroborando com Sousa (2003), a qualidade dos serviços prestados aos clientes é condicionada e influenciada, necessariamente, pela qualidade dos serviços prestados internamente. De facto, os funcionários são elementos interactivos, que se encontram interligados, que se influenciam mutuamente, e são colectivamente responsáveis por garantir o sucesso dos esforços feitos no sentido da melhoria da qualidade. Torna-se então fundamental existir empenho e dedicação, tendo como objectivo o aumento da satisfação dos funcionários, em cada etapa da produção do serviço.

Relativamente ao grau de satisfação dos funcionários da EMARVR, a percentagem que respondeu estar bastante **satisfeita com as funções que desempenha a nível profissional** é de 38,4%, respondendo 12,3% estarem mesmo muito satisfeitos com as funções que desempenham (satisfação elevada). Da totalidade dos inquiridos, 52,9% revela, ainda, estar bastante **satisfeita com os resultados práticos das tarefas que executam**. A grande maioria dos funcionários considera positivo o **contributo efectuado para a resolução dos problemas dos clientes** (45,1% estão bastante satisfeitos, apresentando 21,1% uma elevada satisfação).

Os dados obtidos foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais, resultando uma estrutura dimensional com **um único factor** (variância total explicada de 67%), designado por “grau de satisfação enquanto funcionário da empresa”.

Embora a avaliação dos **funcionários que exercem funções na EMARVR há mais de dois anos**, relativamente à qualidade do serviço prestado internamente pelas várias secções/divisões, tenha sido inferior à avaliação feita pelos funcionários que trabalham na EMARVR há dois anos ou menos, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas. Por seu lado, a avaliação média dos funcionários com **idades** compreendidas entre os “50 e os 59 anos” apresentam um grau de satisfação significativamente inferior ao dos funcionários com idades compreendidas entre os “20 e os 49 anos”. Estas conclusões são corroboradas por Soares (2002), pois no estudo efectuado, também os indivíduos com mais idade tendem a avaliar mais negativamente a qualidade do serviço, do que os mais jovens.

Os funcionários da EMARVR atribuem elevado grau de importância aos requisitos que consideram ser determinantes para a prestação de um serviço de qualidade. A **qualidade global da prestação de serviço** é visto pelos colaboradores como um requisito muito importante, para garantir qualidade na prestação de um serviço (41,9% atribuem bastante importância a este aspecto, entendendo 20,3% tratar-se de um requisito de elevada importância). A **Eficiência de um serviço** é outro dos grandes requisitos necessários para garantir a prestação de um serviço de qualidade (42% dos inquiridos referem tratar-se de um requisito bastante importante, e 23,2% consideram tratar-se de um requisito altamente importante). Dos inquiridos, 44,9% atribuem, também, bastante importância ao requisito “**Confiança no trabalho recebido**”. A percentagem de funcionários inquiridos que atribui bastante importância à **rapidez e disponibilidade do serviço** é de 34,8%. A **utilização correcta dos recursos existentes** é um outro requisito bastante importante para 44,6% dos funcionários inquiridos. A percentagem de funcionários que atribui bastante importância à **cortesia e simpatia do atendimento** é de 49,3% e ao **espírito de cooperação** é de 42,0%. Dos inquiridos, 36,2% consideram, também, que um bom **ambiente profissional** tem uma importância elevada na prestação de um serviço de qualidade.

Embora os funcionários com **idade** inferior a 30 anos tenham atribuído maior importância aos diversos requisitos em análise tais diferenças não se apresentam estatisticamente significativas. No entanto, encontraram-se diferenças estatisticamente significativas relativamente aos seguintes requisitos: qualidade global da prestação do serviço, rigor na informação, utilização correcta dos recursos existentes, cortesia e simpatia do atendimento, espírito de cooperação e ambiente profissional.

Face à opinião dada pelos funcionários quanto ao funcionamento e à qualidade do serviço prestado pela EMARVR, resultaram, dos dados obtidos, avaliações consideravelmente positivas. Assim, quando confrontados com a questão relativa à percepção acerca do **desempenho prestado pela EMARVR**, 44,9% dos colaboradores inquiridos fazem uma avaliação positiva (bastante/elevada). A apreciação global dos funcionários relativamente à **qualidade do serviço público prestado aos clientes pela EMARVR** resulta, também, globalmente positiva (39,7% respondem que a qualidade é suficiente, respondendo 47,1% que a qualidade é bastante/elevada).

A percentagem de funcionários inquiridos que respondeu **cumprir os prazos fixados na execução das suas tarefas** de forma elevada/bastante atinge os 85,7%, verificando-se ainda, que a larga maioria dos funcionários (85,5%) considera, de forma elevada/bastante,

que a **qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas**. A maioria dos inquiridos (69,9%) afirma possuir de forma elevada/bastante, um **conhecimento adequado acerca das suas competências e responsabilidades**.

A percentagem de inquiridos que entende não estar a ser efectuada uma devida **avaliação da sua satisfação enquanto funcionário**, nomeadamente através da realização de inquéritos de satisfação, é de 76,1%.

Relativamente às questões relacionadas com os **conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade**, 62,3% referem que pouco ou nada está a ser feito em termos de divulgação destes conceitos no(s) serviço(s).

Dos inquiridos, 52,9%, responderam de forma elevada/bastante que o serviço onde exercem funções funciona em **equipa ou rede de equipas**. A percentagem de funcionários que responderam ter um conhecimento suficiente de quem são os seus **“clientes” internos** é de 37,3%, afirmando 32,9% ter um conhecimento elevado. A maioria dos funcionários (56,7%) afirma ter de forma elevado/bastante um **conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos**, sendo que 40,3% dos inquiridos considera que nem todos os funcionários **são tratados como “clientes” internos da empresa**. Dos funcionários inquiridos, 32% afirmam que o **serviço onde trabalham não dispõe de sistemas de informação integrados em rede**, e 63,2% responde que a **formação profissional disponibilizada** não tem em atenção as reais necessidades do serviço.

Depois de submetidos os dados a uma análise factorial de componentes principais, extraíram-se seis componentes que explicam 76,4% da variância total. De acordo com o exposto, o primeiro factor engloba oito itens relativos à **avaliação e qualidade do serviço**, o segundo reúne sete itens relativos às **actividades e objectivos de trabalho**, o terceiro engloba quatro itens relativos à **funcionalidade**, o quarto abrange quatro itens relacionados com **competências**, o quinto engloba três itens relacionados com as **infra-estruturas**, e por último, o sexto factor diz respeito à questão da **formação profissional**.

Embora a avaliação feita pelos funcionários com **idade** inferior a 30 anos, tenha sido mais favorável que a dos restantes funcionários, em relação a praticamente todos os aspectos em análise, apenas se encontrou diferenças estatisticamente significativas de opinião em relação aos seguintes itens: “Avaliação da Qualidade do Serviço” e “Formação Profissional”. A avaliação da qualidade do serviço feita pelos funcionários dos “20 aos 29 anos” é significativamente superior à dos funcionários com idades compreendidas entre os “40 e os 59 anos”. No que diz respeito à questão da formação profissional, foram encontradas

diferenças estatisticamente significativas entre os seguintes grupos etários: “20 aos 29 anos” e “40 aos 59 anos”.

As avaliações médias dos funcionários que exercem **funções na EMARVR há dois anos ou menos**, foram mais favoráveis. No entanto, tais diferenças não são estatisticamente significativas. Também não se encontraram diferenças estatisticamente significativas de avaliação do serviço público prestado pela EMARVR, por **género**.

Quanto às percepções médias sobre a prestação de serviço pela EMARVR, concluiu-se que estas não diferem consoante se trata de clientes internos (funcionários) ou clientes externos (utentes).

Em termos de criatividade, conclui-se que as empresas precisam, cada vez mais, de pessoas criativas de forma a se manterem competitivas num mundo cada vez mais globalizado. No caso específico da EMARVR, 38% dos funcionários afirmaram sugerir com frequência ideias novas e práticas para alcançar metas e objectivos, de forma a melhorar a performance da organização. Quanto aos líderes da EMARVR, 66,7% responderam que, habitualmente, dão oportunidade aos funcionários para exibirem a sua criatividade no trabalho.

São as mulheres que afirmam adoptar com mais frequência comportamentos relativos à criatividade, embora esta diferença não seja estatisticamente significativa. São, também, os funcionários com idade inferior a 30 anos, que afirmam adoptar praticamente todos comportamentos em análise (sugerir novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance; sugerir novas formas de melhorar a qualidade; sugerir novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais, serem estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no trabalho; não ter receio de correr riscos), com maior frequência do que os restantes, embora de forma pouco manifesta. Também, não se encontraram diferenças significativas relativamente ao tempo de exercício de funções na administração local.

4.4 – ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Após a apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise dos inquéritos, passemos agora à análise das hipóteses de investigação formuladas no presente estudo, as quais se expõem num conjunto de quatro hipóteses.

$H_0^{(1)}$: As percepções dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às expectativas que os clientes têm deste serviço.

Os dados resultantes da aplicação dos inquéritos externos, demonstram que 45,2% dos clientes da EMARVR consideram que a empresa satisfaz as suas expectativas de forma suficiente e 39,3%, afirma que esta satisfaz bastante as suas expectativas. A percentagem de clientes que entende que a EMARVR não satisfaz as suas expectativas é de 15,5%. Quando confrontados com a seguinte afirmação: “Na generalidade, a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais”, 44% dos clientes referem que tal acontece de forma suficiente, respondendo 34,5% que a EMARVR procura ir, totalmente, de encontro aos seus desejos e necessidades actuais. Relativamente à qualidade da prestação de serviço pela EMARVR, para 48,8% dos clientes a apreciação global é suficiente, enquanto que 41,6% considera a qualidade elevada. Os clientes da EMARVR apresentam um elevado nível de satisfação (51,8% estão suficientemente satisfeitos e 35,3% muito satisfeitos).

Da análise dos resultados obtidos e depois da aplicação dos testes de *Mann-Withney* e de *Levene*, de modo a testar esta hipótese de investigação, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes.

Confirma-se, assim, a hipótese enunciada, verificando-se que, na generalidade, as expectativas dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR vão de encontro às percepções que os clientes têm desse mesmo serviço.

Embora a utilização do Modelo da Qualidade de Serviço de Grönroos e do Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço ou Modelo dos *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry não sejam a questão central deste estudo, os resultados obtidos vêm confirmar as teorias defendidas por estes autores, isto é, a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau

de discrepância entre as percepções e as expectativas do cliente, sendo que a qualidade percebida é positiva quando o desempenho alcança ou supera as expectativas.

$H_0^{(2)}$: Não existem discrepâncias estaticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes satisfeitos.

Com o intuito de testar a presente hipótese, aplicaram-se os testes de Kruskal-Wallis e de Mann-Withney e concluiu-se que existem discrepâncias estatisticamente significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes, consoante o nível de satisfação. Com efeito, as diferenças entre as expectativas e as percepções dos clientes que se apresentam insatisfeitos com o serviço prestado pela EMARVR, são significativamente superiores às diferenças registadas em clientes que se apresentam satisfeitos (satisfação média/elevada). Contudo, não existem discrepâncias, estatisticamente significativas, entre as expectativas e as percepções dos clientes, que se dizem satisfeitos enquanto clientes da EMARVR (satisfação média/elevada).

Os resultados obtidos confirmam a hipótese de investigação formulada e corroboram as considerações de Sherif & Hovland (1961), os quais defendem que, caso existam divergências pequenas entre as expectativas e o desempenho do produto ou serviço, verifica-se aceitação por parte do cliente, originando igualmente satisfação.

$H_0^{(3)}$: As percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro às percepções que os clientes têm sobre o serviço.

Em conformidade com os inquéritos realizados, os funcionários consideram a qualidade global da prestação de serviços como um requisito fundamental, para garantir a qualidade na prestação de um serviço (41,9% atribuem bastante importância e 20,3% elevada importância). Os funcionários da EMARVR inquiridos referem ainda, que a eficiência de um serviço é também uma exigência imprescindível, para assegurar a prestação de um serviço de qualidade (42% considera bastante importante, 23,2% altamente importante). Quando confrontados com a questão relativa à percepção acerca do desempenho da EMARVR, 44,9% dos funcionários inquiridos fazem uma avaliação positiva (bastante/elevada).

Considera-se, deste modo, que a apreciação global dos funcionários da EMARVR relativamente à qualidade do serviço público prestado aos seus clientes apresenta-se globalmente positiva (39,7% respondem que a qualidade é suficiente e 47,1% bastante elevada).

Com o objectivo de testar se as percepções que os funcionários têm da qualidade da prestação do serviço vão de encontro, ou não, às percepções que os clientes têm sobre o serviço prestado pela EMARVR, aplicou-se o teste de *Levene* e o teste *t*, cujos resultados levaram à não rejeição da hipótese de homogeneidade. Em termos práticos, quer isto dizer que, as percepções médias sobre a qualidade da prestação do serviço pela EMARVR não diferem consoante se trata de clientes ou de funcionários. Este resultado vem, de alguma forma, confirmar o estudo efectuado por Patrício & Brito (2006), os quais defendem que a percepção de quem presta o serviço está fortemente relacionada com a percepção de quem o recebe.

$H_0^{(4)}$: Existe uma cadeia de fornecimento de serviço interno eficaz.

A percentagem de funcionários que respondeu ter conhecimento suficiente de quem são os seus “clientes” internos é de 37,3%, enquanto 32,9% afirmam ter um conhecimento elevado. A maioria dos funcionários (56,7%) afirma ter, também, um conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos.

Da totalidade dos inquiridos, 52,9% responde que o serviço onde exercem funções funciona em equipa ou rede de equipas. No entanto, cerca de 40% dos inquiridos consideram que nem todos os funcionários são tratados como “clientes” internos da empresa.

Os resultados dos inquéritos internos permitem afirmar que a grande maioria dos funcionários (85,5%) entende a qualidade de serviço como uma preocupação constante na execução das suas tarefas. Dos inquiridos, 38,4% afirmam estar bastante satisfeitos com as funções que desempenham, sendo que para 12,3% consideram estar muito satisfeitos (satisfação elevada). Quanto aos resultados práticos das tarefas que executam, 52,9% dos funcionários revelam estar bastante satisfeitos. Genericamente, a maioria dos funcionários considera positivo o contributo prestado para a resolução dos problemas dos utentes (45,1% estão bastante satisfeitos, 21,1% apresentam elevada satisfação).

Aos dados dos inquéritos aplicou-se o teste KMO, teste de *Levene* e o teste *t*, que nos permite concluir que a apreciação global dos funcionários, relativamente à qualidade do serviço prestado internamente, pelas diferentes secções/divisões, é globalmente positiva. Embora a avaliação feita pelos funcionários que exercem funções na EMARVR há mais de dois anos, tenha sido inferior, à avaliação feita pelos funcionários que trabalham na EMARVR há dois anos ou menos, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas.

Assim sendo, pelo exposto, poder-se-á afirmar que existe uma cadeia eficaz de fornecimento de serviços entre os funcionários da EMARVR, de modo a poderem prestar um serviço de qualidade, confirmando-se a hipótese de investigação formulada. Acrescenta-se, ainda, que se confirmam as considerações de Santos (2006), onde afirma que os funcionários fornecem serviços uns aos outros, comportando-se como clientes internos, sendo que o desempenho e a satisfação se difundem, internamente, a outros funcionários e, conseqüentemente, influenciam a satisfação e a percepção dos clientes externos, relativamente à qualidade dos serviços prestados. Quando existe este relacionamento positivo entre o fornecedor e o cliente interno, estamos perante um padrão de permuta interna satisfatória.

CAPÍTULO V

Conclusões e Reflexões

5.1 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nas sociedades actuais, numa época de reestruturação e de mudança, quer no sector público quer no privado, a qualidade desempenha um papel fulcral no funcionamento interno e externo das organizações, traduzindo-se num verdadeiro desafio para o futuro. Torna-se assim, peremptório prestar um serviço de elevada qualidade, pois a criação de valor percebido através do serviço prestado, confere uma capacidade competitiva que permite diferenciar produtos, serviços e marcas.

O objectivo da prestação de um serviço de qualidade é a fidelização de clientes cada vez mais satisfeitos com os serviços recebidos, de acordo com as suas expectativas.

Existe, no entanto, um obstáculo que se opõe a esta qualificação que é a escassez de recursos financeiros. A solução passa pela adopção de uma abordagem de qualidade, que englobe a satisfação dos clientes, o envolvimento e a criatividade dos funcionários, bem como a definição das prioridades de gestão. Neste sentido, a presente dissertação pretendeu, essencialmente, contribuir para que todos reflectíssemos sobre a importância de se conhecer a opinião dos clientes e dos colaboradores acerca da qualidade e satisfação proporcionadas, em qualquer organização de serviços públicos, optimizando produtos e serviços de forma célere, eficiente e eficaz ao menor custo possível para o cidadão.

Conforme referido, este estudo debruçou-se especificamente sobre o ponto de vista dos clientes, funcionários e líderes de uma empresa municipal - EMARVR - acerca do serviço prestado. Procurou-se, essencialmente, destacar os aspectos susceptíveis de aperfeiçoamento e, assim, fornecer à organização um instrumento de apoio para a implementação de programas de melhoria da qualidade, nas vertentes da gestão, da organização e do funcionamento dos serviços, bem como do grau de satisfação dos clientes internos e externos, numa perspectiva de otimizar os recursos disponíveis. Do estudo efectuado resultaram importantes conclusões que, eventualmente, poderão contribuir para que esta matéria seja examinada com mais pormenor. Realce-se, no entanto, que o objectivo deste trabalho não é, de forma alguma, julgar ou efectuar quaisquer juízos de valor, mas, tão somente, compreender.

Do inquérito aplicado aos **clientes** da EMARVR, relativamente às suas **expectativas** acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade, verificou-se que as afirmações que reuniram maior unanimidade entre os inquiridos, foram as seguintes:

- as instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os clientes;
- as informações prestadas devem ser efectuadas de forma clara e atempada;
- os funcionários devem adoptar uma atitude de cortesia e simpatia;
- a instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro;
- a conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança.

Após a aplicação da análise factorial de componentes principais aos dados obtidos, extraíram-se três componentes que explicam 70,2% da variância total e que reflectem as expectativas dos clientes relativamente: i) ao desempenho e prestação de serviço público de excelente qualidade; ii) à imagem, comunicação e funcionalidades esperadas; e, por fim, iii) à qualidade do serviço e apresentação dos funcionários. Apesar de não se terem registado divergências de opinião estatisticamente significativas, relativamente a nenhum dos três aspectos em análise, verificou-se, ainda assim, que as expectativas dos clientes viúvos, dos clientes com idade superior a 60 anos, dos clientes com níveis de escolaridade menos elevados (até ao 9º ano) e ainda dos clientes que não exercem qualquer actividade profissional são ligeiramente superiores às dos restantes clientes.

Relativamente à **percepção** dos **clientes** acerca do serviço público prestado pela EMARVR, esta foi considerada globalmente positiva e das afirmações que obtiveram maior consenso entre os inquiridos, destacam-se as seguintes:

- os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem cuidada;
- os funcionários adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia;
- os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas;
- os funcionários demonstram dedicação na resolução dos seus problemas.

Efectuada a análise factorial de componentes principais, com uma variância total explicada de 72,4%, resultou uma estrutura dimensional constituída por quatro factores, designadamente: i) o desempenho e prestação de serviço; ii) a imagem e a comunicação; iii) a satisfação do cliente; e iv) a qualidade do serviço. Da análise dos resultados concluiu-se

que as percepções médias, acerca do serviço prestado pela EMARVR, não diferem consoante o género e actividade profissional dos clientes. As percepções médias dos clientes que completaram o 3º ciclo do Ensino Básico foram superiores às dos clientes com níveis de instrução mais elevados, assim como, as percepções dos clientes com idade inferior a 25 anos foram superiores às dos restantes clientes, para os quatro aspectos em análise. No entanto, tais diferenças não se assumiram estatisticamente significativas.

Analisando os resultados subjacentes às percepções sobre o nível de satisfação dos clientes da EMARVR por género e por situação profissional, constatou-se que, apesar de se ter observado maior satisfação nos homens do que nas mulheres e nos clientes inactivos comparativamente aos activos, tais diferenças não foram estatisticamente significativas. Quanto à avaliação do grau de satisfação por grupo etário, também não se verificaram diferenças estatisticamente relevantes.

Os dados alcançados foram submetidos a uma análise de regressão múltipla, em que a variável dependente foi a qualidade do serviço prestado pela EMARVR e as variáveis independentes foram os quatro factores que resultaram da análise factorial, respeitantes à percepção que os clientes têm da qualidade do serviço prestado. A qualidade genérica do serviço prestado pela EMARVR poderá ser explicada pela seguinte fórmula:

$$\text{Qualidade do Serviço} = 0,131 + 0,436 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + 0,318 \times \text{Imagem e Comunicação} + 0,146 \times \text{Satisfação do cliente} + 0,059 \times \text{Qualidade do Serviço}$$

Recorrendo à abordagem proposta pelos autores Cronin & Taylor (1992), em que a avaliação da qualidade de serviço é função da percepção do desempenho desse mesmo serviço (Qualidade do Serviço = Percepção do Desempenho), concluiu-se que, de acordo com os resultados obtidos, o modelo baseado na percepção do desempenho consegue explicar cerca de 94,5% da qualidade do serviço prestado pela EMARVR, revelando-se, portanto, este modelo de regressão adequado para efectuar a avaliação da qualidade do serviço prestado pela EMARVR.

Um outro modelo da percepção-expectativa, proposto por Brown & Swartz (1989), em que a qualidade de serviço é expressa pela diferença entre a expectativa e a percepção do desempenho (Qualidade de serviço = Expectativa – Percepção), foi também considerado

adequado para efectuar a respectiva avaliação da qualidade do serviço prestado pela EMAR, visto que, de acordo com os resultados obtidos, explica cerca de 99,8% da qualidade do serviço prestado pela empresa. Assim, de acordo com este modelo, a qualidade do serviço prestado pela EMARVR poderá ser explicada por:

$$\begin{aligned} \text{Qualidade do Serviço} = & 0,453 \times \text{Imagem, Comunicação, Avaliação e Qualidade do} \\ & \text{Serviço} + 0,248 \times \text{Desempenho e Prestação de Serviço} + \\ & 0,245 \times \text{Atendimento e Apresentação dos Funcionários} + \\ & 0,051 \times \text{Horário de Funcionamento} - 0,024 \end{aligned}$$

A realização desta investigação permitiu concluir que não existem discrepâncias estatisticamente significativas entre as expectativas dos clientes sobre o serviço prestado pela EMARVR e as percepções que os clientes têm desse serviço. No entanto, verificaram-se diferenças estatisticamente expressivas entre as expectativas e as percepções dos clientes, consoante o nível de satisfação. Isto significa que as diferenças entre as expectativas e as percepções dos clientes que se dizem insatisfeitos com o serviço prestado pela EMARVR são claramente superiores às discrepâncias verificadas nos clientes que se apresentam satisfeitos (satisfação média/elevada).

Os clientes sugeriram, ainda, algumas medidas que, eventualmente, poderão conduzir a uma melhoria do serviço prestado pela EMARVR, tais como: a aplicação de um valor das taxas proporcional ao valor do consumo; a diminuição dos preços praticados; o aumento da fiscalização das obras de empreitada em curso; o aumento da flexibilidade nos canais de comunicação e um horário de funcionamento mais alargado e flexível.

O inquérito aplicado aos **líderes** permitiu conhecer alguns dos principais objectivos que a EMARVR pretende, a curto prazo incrementar, designadamente, a melhoria da qualidade dos serviços prestados; o aumento da eficiência interna; a promoção da imagem da empresa no meio envolvente; a preservação do ambiente e a valorização dos recursos humanos. Com o intuito de alcançarem os objectivos estabelecidos, os líderes referiram que têm vindo a adoptar determinados procedimentos, no sentido de promover o envolvimento de todos os funcionários da organização, como sejam a realização de reuniões e contactos directos com os responsáveis de cada sector e serviços.

Facultar aos funcionários a possibilidade de demonstrarem criatividade no trabalho, fomentar e patrocinar as ideias dos colaboradores, apostar em novas tecnologias, procedimentos e ideias criativas para os serviços, aconselhar concepções e experiências renovadas para melhorar a performance e sugerir novas formas de melhorar a qualidade, são outros dos procedimentos que a liderança adota com maior frequência, no intuito de estimular a criatividade na EMARVR.

A actuação dos líderes da EMARVR evidencia, por formas diversas, a implementação de uma filosofia de gestão da qualidade, designadamente: através da sensibilização dos funcionários para a importância do serviço que estão a fornecer; através do aperfeiçoamento contínuo do serviço prestado; pelo sentimento de pertença à EMARVR enquanto instituição; pela motivação constante dos seus funcionários e, por fim, pela sensibilização dos funcionários de forma a atenderem o cliente de igual modo como desejariam ser atendidos, respondendo no menor prazo possível às necessidades dos mesmos. A actuação dos líderes passa, também, por adoptar métodos de trabalho e procedimentos de gestão, norteados para a obtenção de maior eficácia, eficiência e transparência nas suas funções, tendo em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade.

Relativamente aos **funcionários** desta entidade, a pesquisa realizada possibilita afirmar que 38,4% está bastante satisfeita com as funções que desempenha a nível profissional e 12,3% apresenta níveis de satisfação elevados. Maioritariamente, 52,9% revelam estar bastante satisfeitos com os resultados práticos das tarefas que executam. Genericamente, a maioria dos funcionários considera positivo o contributo efectuado para a resolução dos problemas dos clientes.

Após se submeter os dados obtidos a uma análise factorial de componentes principais, resultou uma estrutura dimensional com um único factor, designado por grau de satisfação enquanto funcionário da empresa, cuja variância total explicada é de 67%.

Acrescente-se que a avaliação dos funcionários que exercem funções na EMARVR, relativamente à qualidade do serviço prestado internamente pelas várias secções/divisões, revelou-se mais favorável nos funcionários com dois anos ou menos, embora não se tenham encontrado diferenças estatisticamente significativas. Os funcionários com idades compreendidas entre os “50 e os 59 anos” apresentaram um grau de satisfação claramente inferior face aos funcionários com idades compreendidas entre os “20 e os 49 anos”.

São vários os requisitos que os funcionários da EMARVR apontaram como sendo fundamentais para a prestação de um serviço de qualidade, nomeadamente: a qualidade global da prestação de serviço; a eficiência desse serviço; a confiança no trabalho recebido; a rapidez e disponibilidade do serviço; a utilização correcta dos recursos existentes; a cortesia e simpatia do atendimento; o espírito de cooperação bem como o próprio ambiente profissional. Estes requisitos foram mais valorizados pelos funcionários com idade inferior a 30 anos.

A avaliação efectuada pelos funcionários da EMARVR quanto ao funcionamento e à qualidade do serviço prestado pela mesma, revelou-se muito positiva. Destacam-se os seguintes vectores, para uma avaliação de nível bastante/elevado: o desempenho prestado pela EMARVR (44,9%); a qualidade do serviço público prestado aos clientes pela EMARVR (47,1%); o cumprimento dos prazos fixados na execução das suas tarefas (85,7%); a qualidade de serviço como preocupação presente na execução das suas tarefas (85,5%); o conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades (69,9%); o serviço onde exercem funções funcionou em equipa ou rede de equipas (52,9%); o conhecimento dos “clientes” internos (32,9%); o conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos (56,7%). Ao invés, das questões menos favoráveis salientam-se as seguintes: 32% dos inquiridos consideraram que o serviço onde trabalham não dispõe de sistemas de informação integrados em rede; 63,2% asseguram que a formação profissional disponibilizada não tem em atenção as reais necessidades do serviço; 62,3% dos funcionários pensam que os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade não estão devidamente divulgados no(s) serviço(s); para 76,1% dos inquiridos a avaliação da sua satisfação enquanto funcionário não foi devidamente efectuada bem como 40,3% considera ainda que nem todos os funcionários são tratados como “clientes” internos da empresa.

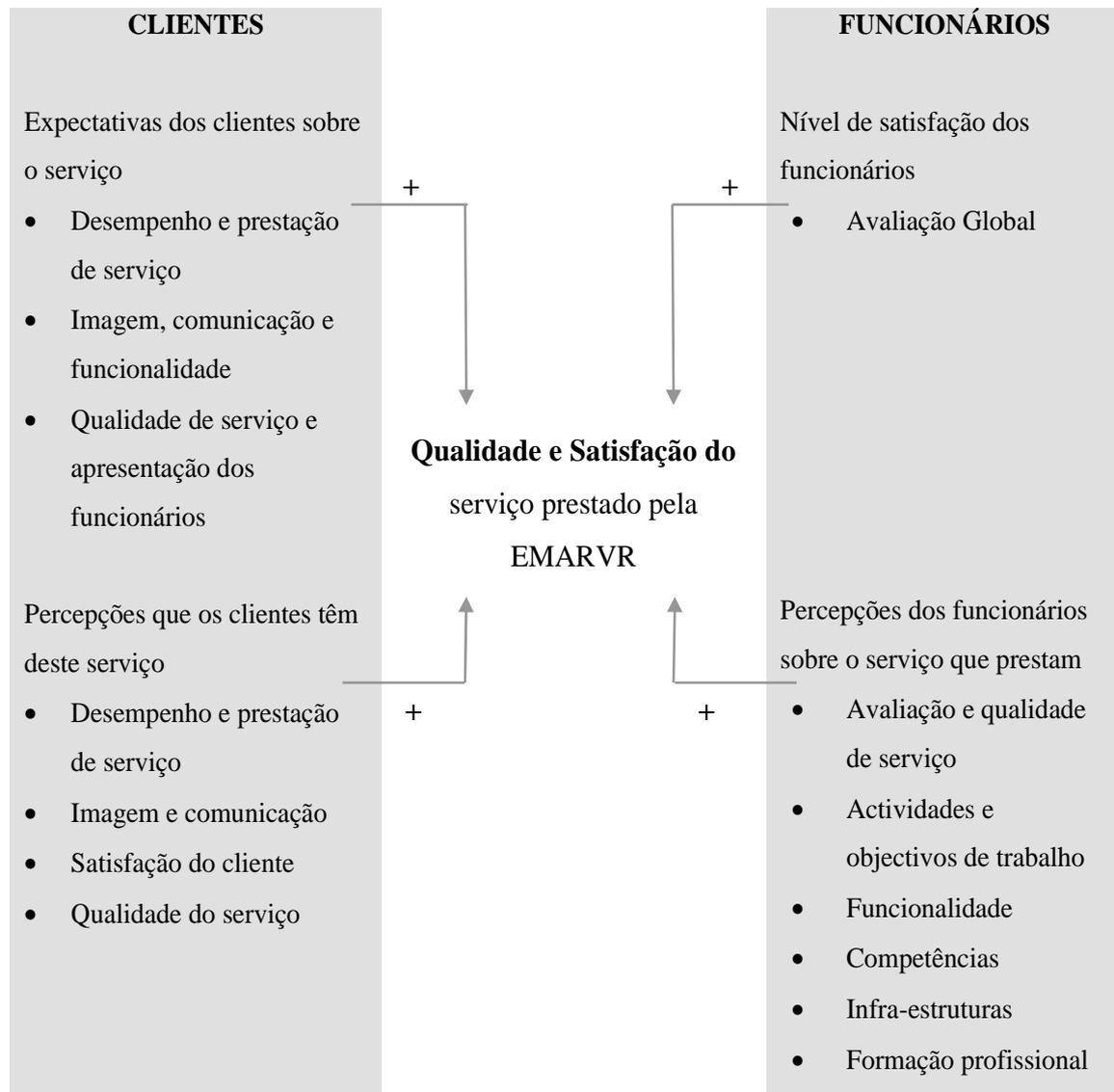
Os dados recolhidos foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais, de onde se extraíram seis componentes, que explicam 76,4% da variância total, designadamente: i) a avaliação e qualidade do serviço; ii) actividades e objectivos de trabalho; iii) funcionalidade; iv) competências; v) infra-estruturas; e vi) formação profissional.

Embora a avaliação feita pelos funcionários que exercem funções na EMARVR há mais de dois anos tenha sido inferior à avaliação feita pelos funcionários que trabalham na EMARVR há dois anos ou menos, não se registaram diferenças estatisticamente

significativas. Pode também afirmar-se que existe uma cadeia eficaz de fornecimento de serviços entre os funcionários da EMARVR, de modo a criarem condições favoráveis para poderem prestar um serviço de qualidade, confirmando-se assim a hipótese de investigação formulada. A avaliação efectuada pelos funcionários com idade inferior a 30 anos foi mais favorável que a dos restantes funcionários, em relação a praticamente todos os aspectos em análise, no entanto, apenas se verificaram divergências de opinião estatisticamente significativas, relativamente à avaliação da qualidade do serviço e à formação profissional. A avaliação da qualidade do serviço feita pelos funcionários dos “20 aos 29 anos” foi significativamente superior à dos funcionários com idades compreendidas entre os “40 e os 59 anos”. As avaliações médias dos funcionários que exercem funções na EMARVR há dois anos ou menos, foram mais favoráveis, contudo, tais diferenças não foram estatisticamente significativas. A investigação efectuada permitiu concluir que a apreciação global dos funcionários, relativamente à qualidade do serviço prestado internamente pelas diferentes secções/divisões, é globalmente positiva. Outra conclusão pertinente indica que as percepções médias sobre a prestação de serviço pela EMARVR não diferem, quer se trate de clientes internos (funcionários) ou clientes externos (utentes).

Em termos de criatividade, 38% dos funcionários afirmaram sugerir com frequência práticas e novas ideias de forma a melhorar a performance da organização e 66,7% dos líderes responderam que, habitualmente, dão possibilidade aos funcionários para demonstrarem criatividade no trabalho. Enquanto 43,5% dos funcionários afirmam adoptar com frequência novas formas de melhorar a qualidade, a percentagem dos líderes inquiridos a esta questão foi de 100,0%. Apenas 7,2% dos inquiridos entendem que as suas iniciativas e criatividade são, habitualmente, estimuladas e reconhecidas todavia, 66,7% dos líderes afirmam que promovem e patrocinam com frequência as ideias dos funcionários. Ressalve-se que foram as mulheres bem como os funcionários com idade inferior a 30 anos que mostraram adoptar com maior frequência procedimentos alusivos à criatividade, embora estas desigualdades não sejam estatisticamente significativas.

A Figura 5.1 resume as conclusões acabadas de proferir.



Fonte: elaboração própria

Figura 5.1 – Factores importantes que contribuem para a qualidade e satisfação do serviço prestado pela EMARVR

Esta investigação permite concluir que, de uma maneira geral, os clientes da EMARVR estão satisfeitos com o serviço prestado, no entanto, constata-se a necessidade de alterar alguns procedimentos de modo a tornar o serviço prestado mais eficiente e eficaz, aumentando, por conseguinte, o seu nível de satisfação. Destacam-se, de imediato, algumas recomendações que poderão, eventualmente, vir a contribuir para a valorização da EMARVR.

Saliente-se que a gestão da qualidade total só pode ter êxito quando todos os funcionários da organização estiverem, na íntegra, envolvidos neste processo, pois são estes

que colocam em prática, ao longo do desenvolvimento da sua actividade profissional, os princípios e valores da qualidade. Relativamente aos factores internos, poder-se-á, também, afirmar que se evidencia um forte compromisso da liderança com os princípios de gestão da qualidade, no entanto, este processo ainda não se encontra suficientemente traduzido na fixação de objectivos e no estabelecimento de padrões de serviço, quando comparados com as expectativas e percepções dos seus funcionários e clientes. Apesar dos resultados obtidos terem sido bastante positivos, deve ter-se em conta que em todos os componentes influenciadores da qualidade de serviço, é, ainda, possível a implementação de medidas que pretendam melhorar a qualidade dos serviços percebida pelos clientes, tanto internos como externos, através da introdução de melhorias na organização.

Pelo exposto, seria pertinente que a EMARVR elaborasse um plano de necessidades de formação reais em função das actividades profissionais efectivamente desempenhadas por todos os funcionários, de modo a permitir a aquisição de novos conhecimentos e a ampliação dos níveis de aptidão. Este plano deverá identificar os objectivos de cada formação, para posterior avaliação da sua eficácia.

A EMARVR deverá, também, proceder ao reconhecimento público do mérito dos funcionários, tornando-os mais satisfeitos e motivados, ao potenciar o sentido de orgulho na função que desempenham, funcionando como um impulso e um estímulo para a criatividade e motivação, implicando a melhoria do desempenho e da produtividade, contribuindo assim para a eficácia organizacional.

O trabalho em equipa deverá, também, ser fortalecido pela EMARVR, de modo a consolidar a união entre os funcionários, ajudando a ultrapassar as limitações individuais de cada um deles auxiliando, ainda, no diagnóstico e na resolução de problemas.

Uma gestão de pessoal participativa, é um outro aspecto que deverá igualmente ser reforçado pela EMARVR, de modo a estimular e a recompensar o talento, a criatividade e empenhamento pela excelência, por parte dos funcionários, de modo a aproveitar todo o seu potencial na prossecução dos objectivos da organização.

A EMARVR deverá reforçar a garantia da qualidade, através da aplicação de questionários anuais, sustentados por sua vez, pelas sugestões, reclamações, preocupações e expectativas dos clientes, internos e externos. Pois a informação recolhida, positiva ou negativa, permite à organização a melhoria contínua do seu desempenho e da qualidade dos serviços prestados, aumentando a satisfação dos seus clientes.

Recomenda-se a realização de obras de remodelação das infra-estruturas físicas, no intuito de tornar as instalações mais adequadas, modernas e confortáveis para os funcionários assim como para os clientes.

Foram, ainda, registadas algumas sugestões, que no entender dos clientes, conduziriam a uma melhoria do serviço público prestado pela EMARVR, pelo que devem ser levadas em linha de conta, em futuras acções correctivas.

Por último, nunca é demais referir que uma liderança efectiva se reveste de enorme importância na eficácia de uma política de qualidade, pelo que é inconcebível avançar-se com acções de melhoria nos serviços sem o comprometimento e envolvimento dos seus líderes.

Todavia, poder-se-á afirmar que apesar do exposto neste trabalho de investigação, existe a consciência que muito ficou ainda por dizer, bem como, muitas outras concepções por operacionalizar. Fica o registo que eventuais abordagens seguintes deverão ser fortalecidas e fundamentadas empiricamente.

5.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Importa neste ponto enunciar, ainda que sucintamente, algumas das limitações encontradas ao longo da realização deste trabalho e indicar algumas prováveis linhas de investigação futuras.

Uma das limitações deste estudo prendeu-se, sem dúvida, com as dimensões das amostras dos grupos estudados. Saliente-se que, embora estas tenham sido consideradas razoáveis para prosseguir o trabalho, esta dimensão pode não ser encarada como aquela que seria mais desejável, uma vez que poderá não representar fielmente a opinião de toda a população. Sugere-se que, em futuros trabalhos de investigação, o período de tempo para recolha dos dados seja mais alargado.

A pesquisa efectuada não previu a influência das diferentes características emocionais e individuais dos inquiridos, o que constitui também uma limitação deste estudo, visto que estas características podem influir em muito nos resultados dos inquiridos. Verifica-se, por outro lado, a existência de informação diversa, obtida através da aplicação dos diversos questionários, que poderia ter sido utilizada e explorada. No entanto, face às

limitações do tempo e da extensão do trabalho, não foi permitido explorar outras vertentes. Uma outra limitação deste trabalho prendeu-se com o facto de não se ter utilizado alguns dos modelos indicados na parte teórica da investigação, quanto à avaliação da qualidade da prestação de serviço e da satisfação dos clientes internos e externos.

Volvido o tempo suficiente para que esta investigação possa produzir resultados, seria interessante a elaboração de um trabalho análogo ao efectuado nesta pesquisa, a fim de se poder percepçionar qual a evolução dos serviços prestados, na perspectiva das três ópticas analisadas. Considera-se que este pressuposto, seja um forte contributo e um ponto de partida para a melhoria da qualidade e satisfação do serviço prestado pela EMARVR, uma vez que permitirá efectuar uma análise evolutiva, possibilitando conhecer quais as repercussões e implicações em termos de resultados, das acções sugeridas.

Entende-se como fundamental a existência deste tipo de investigações em todos os outros serviços da Câmara Municipal de Vila Real e em serviços análogos noutros concelhos, de forma a confirmar ou rejeitar as conclusões que aqui se apresentam.

Tendo por base o cariz deste trabalho de investigação, espera-se que as limitações indicadas se traduzam em verdadeiras oportunidades para outras pesquisas, uma vez que se acredita que novos e interessantes estudos poderão nascer a partir daqui. Admite-se, portanto, que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de outras linhas de investigação.

Referências Bibliográficas

- ABREU, T.; FERNANDES, J. (2004). *Avaliação da qualidade e satisfação dos clientes nas piscinas cobertas do concelho de Vila Real*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: UTAD.
- ALTURAS, B. (2003). *Venda Directa: Determinantes da Aceitação do Consumidor*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- ALVES, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- ANDERSON, E. (1998). Customer satisfaction and word-of-mouth. *Journal of Service Research*, v. 1, pp. 1-149.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C. (2000). Foundations of American customer satisfaction index. *Total Quality Management*, v. 11, n.º 7, pp.S869-S882.
- ANDERSON, E.; FOURNELL, C.; LEHMANN, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58 (July), pp: 53-66.
- ARAÚJO, J.; MONTEIRO, M.(2005). *A Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados em Instalações Gimnodesportivas (Polidesportivos) no Concelho de Braga*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- AZEVEDO, J. (2002). CRM na Administração Pública Desafio e Oportunidade. *Revista Administração Pública – Tecnologias de Informação na Administração Pública*, n.º 58, Edição Fevereiro.
- BARAÑANO, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BARROS, I.; SALAZAR, A. (2006). A Satisfação do Consumidor – O caso do utente dos Centros de Saúde do Grande Porto. *XVI Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Évora: Universidade de Évora.
- BERESFORD, S. (2002). Citizen relationship management. *Revista Administração Pública – Tecnologias de Informação na Administração Pública*, n.º 58, Edição Fevereiro.

- BITNER, M.; HUBBERT, A. (1994). "Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality". In Rust, R. e Oliver, R. (orgs.) *Service Quality: new directions in theory and practice*. California: Sage Publications.
- BLODGETT, J.; WAKEFIELD, K.; BARNES, J. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, v. 9, n.º 4, pp. 31-42.
- BOLTON, R.; DREW, J. (1991). A multistage model of customer's assessment of service quality and value. *Journal of Marketing*, v. 17, n.º 4, pp. 375-384.
- BRITO, C. (1998). A Insustentável Leveza do Marketing. *Working Paper*, n.º 81, Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- BRITO, C. (1998). O Marketing da 3ª Vaga. *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 2, n.º 6, pp. 75-80.
- BRITO, C. (2006). Conseguirão os gestores portugueses cooperar?. *Rede 2020*, v. 2, n.º 5, Set/Out.
- BRITO, C.; LENCASTRE, P.; (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- BRITO, C.; LORGA, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa da Inovação.
- BROWN, S.; SWARTZ, T. (1989). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, v. 53, n.º 2, pp. 92-98.
- CAIADO, A. (2003). *A Gestão das Organizações Públicas*. Lisboa: Áreas Editora.
- CARDOSO, A.(2001). Satisfazer o Cliente-Cidadão: A missão da Administração Pública. *Dirigir, revista para chefias*. Jan/Fev, pp.50-57.
- CARDOSO, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa: Editorial Verbo, 4.ª Ed.
- CARNEIRO, J. (2004). *Avaliação da Qualidade de Serviços das Lojas TLCI*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- CARR, D.; LITTMAN, I. (1992). *Excelência nos Serviços Públicos*. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores.
- CHAUVIÉRE, M.; GODBOUT, J. (1992). *Les usagers entre marché et citoyenneté*. Logiques Sociales L'Harmattan.

- CHAVES, N. (1996). Gerir na Administração Pública: Mudar no fundamental para servir melhor. *Revista Administração de Dirigentes e Técnicos do Estado*, Série IV, Ano X, Jul/Ago, pp. 25-32, Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.
- CHURCHILL, G.; SUPRENTANT, C. (1992). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 19 (November), pp.491-504.
- CLOW, K.; KURTZ, D.; OZMENT, J.; ONG, B. (1997). The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industries. *The Journal of Services Marketing*, v. 11, n.º 4, pp. 230-248.
- COELHO, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, Braga: Universidade do Minho.
- COMISSÃO EUROPEIA. (1996). *Os serviços de interesse geral na Europa*. Bruxelas: CECA/CE/CEE.
- CORREIA, A. (2003). *A Qualidade como factor estratégico dos serviços de desporto. Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*, Lisboa: CEFD, pp. 11-28.
- CORREIA, F. (1999). *Administração Pública*. Lisboa: Colectânea de intervenções.
- CORREIA, R.; BRITO, C. (2007). Quo Vadis Marketing de Serviços? Uma Visão Integrada de Produtos e Serviços. *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Logroño: Universidad de La Rioja, pp. 1792-1801.
- CORREIA, J. (2004). *Plano de comunicação no marketing de serviços – O caso da Ciberatlântida, Internet e Conteúdos, Lda*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- COSTA, A; TORRES, M.(1996). *Controlo e Avaliação da Gestão Pública*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- COSTA, C. (2005). *Qualidade dos Serviços Desportivos Prestados em Piscinas Cobertas do Alto Douro*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

- CRESPO, M. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia*, Campinas: PUC, v. 21, n. 2, p. 91-99.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v.56, n.º 3, pg. 55-68.
- CROSBY, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
- DABHOLKAR, P. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*, v. 22, pp. 101-108.
- DAVIDOW, W., UTTAL B. (1991). *Serviço Total ao Cliente, A arma decisiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- DEMING, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge University Press.
- DOMINGUES, I. (2000). Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e Possibilidades. *Revista Episteme*, n.º 13-14, pp. 225-242, Lisboa: Universidade Técnica.
- DRAY, A. (1995). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Caminho.
- DUBRIN, A. (1998). *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- ECSI, Technical Committee (1998). *European Customer Satisfaction Index: Foundation and structure for Harmonized Nacional Pilot Projects*. Report prepared for the ECSI Steering Committee, October.
- EFQM (1999). *O Modelo de Excelência da EFQM*. Amadora: APQ- Associação Portuguesa para a Qualidade.
- EIGLIER P. (1997). Politique de qualité dans les unités de serviços. *1ª Conferência Nacional de Marketing de Serviços*, Lisboa:GIEM.
- EIPA (European Institute of Public Administration). (2007). *Estrutura Comum de Avaliação – Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação – CAF 2006*. Lisboa: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.
- ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 8ª Edição.
- EVRARD, Y. (1994). La satisfaction des consommateurs: etat des recherches. Groupe HIEC, *Working Paper*.

- EXTERKOETTER, M. (2001). *Qualidade e nível de satisfação do cliente: Um estudo de caso na Tigre S.A.* Tese de Mestrado em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- FERREIRA, A. (2003). *Análise Comparativa do Prémio Qualidade do Governo Federal com outros Prémios Nacionais e Internacionais de Qualidade.* Tese de Mestrado em Gestão, Brasília: Fundação Getulio Vargas.
- FERREIRA, A. (2006). *Percepção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: A perspectiva dos utentes e funcionários.* Tese de Mestrado em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- FISK, R.; YOUNG, C. (1985). Disconfirmation of equity expectations: effects on consumer satisfaction with services. *Advances in Consumer Research*, v. 12, pp.340-345.
- FORNELL, C. (1992). A national customer satisfaction Barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (January), pp. 6-21.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J.; BRYANT, E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and finding. *Journal of Marketing*, v.60, October.
- FOURNIER, S.; MICK, D. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 63 (October), pp. 5-23.
- FRANCO, V. (1999). A Satisfação do Cliente. *Dirigir*, ano VI, n.º 34, Nov/Dez, pg:42-46.
- GAMEIRO, M. (1998). *A avaliação na Administração Pública: Actores e Papéis.* I Encontro Nacional de Administração Pública, Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- GARISO, M. (2007). *Qualidade nos Serviços Públicos. A gestão da Qualidade de um Serviço Público na Perspectiva dos seus Funcionários.* Tese de Mestrado em Gestão Pública, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- GIESE, J.; COTE, J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, (<http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese01-00.html>), consultado em 2007-02-18.
- GONÇALVES, E. (2002). *Serviço de Atendimento ao Cidadão: Modelo Organizacional para Melhoria na Prestação de Serviço Público.* VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.

- GONÇALVES, I., MONTEIRO, L. (1999). *Qualidade nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edição Secretariado para a Modernização Administrativa.
- GORST, J.; KANJI, G.; WALLACE, W. (1998). Providing customer satisfaction. *Total Quality Management*, v. 9, n.º 4&5, pp. S.100-S103.
- GRILO, A.; PAIS, A. (2005), *Aplicação da gestão estratégica na criação de valor em organismos públicos*. III Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa: Instituto Nacional da Administração.
- GRÖNROOS, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, n.º 4.
- GRÖNROOS, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, v. 20, Jan, pp. 3-11.
- GRÖNROOS, C. (1995). *Marketing – Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- GWYNNE, A.; DEVLIN, J.; ENNEW, C. (1997). *The antecedents of service expectations*. Proceedings of MEG 31st Annual Conference: Marketing Without Borders.
- HESPANHA, M. (1999). A qualidade dos Serviços de Saúde na perspectiva dos utilizadores. *Espelho*, Ministério da Saúde, Administração de Saúde do Centro, Sub-Região de Saúde de Coimbra, Outubro, n.º 42.
- HILL, M., (2002). *Investigação por Questionários*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HIRSCHMAN, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard University Press.
- HOWARD, J. (1977). *Consumer behavior: application and theory*. New York: McGraw Hill.
- INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. (1997). NORMA NP EN ISO 8402, Caparica: IPQ.
- IPQ (Instituto Português da Qualidade). (2001). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Caparica: IPQ.
- ISCSP (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). (2002). *Forum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração*. Lisboa: ISCSP.

- ISHIKAWA, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. *Total Quality Management*, Reading 11, pp. 155-166, Fort Worth: The Dryden Press.
- JOHNSON, C.; MATEUS, B. (1997). *An evaluation of consumer's interpretation of satisfaction*. Proceeding of the MEG 31st Annual Conference: Marketing Without Borders.
- JUNIOR, W. P.; MCCARTHY, E. J. (2002). *Princípios de Marketing*. 13. Ed. Rio de Janeiro: LTC
- JURAN, J. (1996). *Juran y la Calidad por el diseño*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- KOTLER, P. (1982). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- KOTLER, P. (1996). *A Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2000). *A Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. (1996). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- LATOURET, S.; PEAT, N. (1979). *Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research*. *Advances in Consumer Research*, v. 6, pp.431-437.
- LAURO, C. (2005). *O passo a seguir à CAF: A orientação para a excelência em Serviços Públicos*. III Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa: Instituto Nacional da Administração.
- LEAL, R. (1999). *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. (1996). *Mercator Teoria e Prática de Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LEVITT, T. (1980). *After the sale is over*. *Harvard Business Review*, Set-Out, pp. 111-126.
- LOPES, S. (2006). *Aplicação do Modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- LOVELOCK, C. (1996). *Service Marketing*, London: Prentice Hall.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: ed. Saraiva.

- MADEIRA, M.; GALEGO, J. (1994). *Indicadores e Padrões de Qualidade*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.; RAMOS, J. (2001) *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- MCDUGALL, G.; LEVESQUE, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*. Vol. 14, n.5, pp.392-410.
- MENDES, L. (2006). *A gestão da qualidade nas PME industriais portuguesas – Perspectiva baseada nos stakeholders*. Tese de Doutoramento em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- MENDONÇA, S. (2006). *A Avaliação da Qualidade dos Serviços: a aplicação do “Gap 5” do Modelo SERVQUAL*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- MIGUEL, P.; SALOMI, G. (2004). Uma revisão dos modelos para a medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, v. 14, n.º 1, São Paulo.
- MIRANDA, P. (2006). *Da Certificação da Qualidade à Gestão da Qualidade Total: o caso CP Porto*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- MITTAL, B.; LASSAR W. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, v. 12, n.º 3, pp. 177-194.
- MOLLER, C. (1999). *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas*. 12 ed., São Paulo: Pioneira.
- MOURA, J. (1999). *Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil*. São Paulo: Mackron Books.
- MOWEN, J; MINOR, M. (2003). *Comportamento do consumidor*. São Paulo : Prentice Hall.
- MSST (Ministério da Segurança Social e do Trabalho) (2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Um modelo integrado de aplicação da CAF*. Lisboa: MSST.
- NASCIMENTO, J. (1998). *Conferência sobre Retenção de Clientes*. Lisboa, Altis ParkHotel, Maio.

- NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.
- NGOBO, P. (1997). *Decreasing returns in customer loyalty: does it really matter to delight the customers?*. *Advances in Consumer Research*, v. 26, pp. 469-476.
- NOLASCO, I. (2007). *Estrutura Comum de Avaliação, CAF 2006*. Lisboa: Direcção Geral da Administração e do Emprego Público.
- OLIVER, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17 (November), pp.460-469.
- OLIVER, R. (1997). *Satisfaction – A behavioural perspective on the consumer*. Irwin, McGraw-Hill.
- OLIVER, R. (2000). Customer Satisfaction with service. T. Swartz and D. Iacobucci (eds.) *Handbook of Service Marketing and Management*, London: Sage publications.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, n.º 4, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n.1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1994). Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, v. 58, n.1, pp. 111-124.
- PATRÍCIO, C.; BRITO, C. (2006), Que desafios à distribuição do serviço público?. *III Congresso Nacional de Administração Pública*, Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- PESTANA, M.; GAGEIRO J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

- PINHO, J.; NETO, C. (2006). Determinantes e Implicações da Satisfação da Classe Médica face aos Medicamentos Genéricos. *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Évora: Universidade de Évora.
- PINTO, J.; ANDRADE, A.; PINTO, C.; SOUSA, F. (1999). *Auto-avaliação da qualidade em serviços públicos*. Lisboa. Secretariado para a Modernização Administrativa.
- PIRES, A. (1993). *Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIRES, A.; SANTOS, A. (1999). *Satisfação dos clientes – Um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- PORTUGAL (1999). *Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio*. Diário da República, I série-A, n.º 111, pp. 2564(2)-2564(6).
- PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (1994). *Carta para a qualidade nos serviços públicos*. Lisboa: Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- RAMOS, M.; MOREIRA, L. (2005). Gestão da Qualidade nos Serviços. *Revista Qualidade*, Primavera.
- RAPERT, M. & WREN B. (1998). Service Quality as a competitive opportunity. *Journal of Services Marketing*, v. 12, n.º 3, pp. 223-235.
- RAPP (2000). Modernizar a Administração Pública. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, v. I, n.º 1, Braga: Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas.
- REIS, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REIS, E.; MOREIRA, R. (2005). Gestão da Qualidade nos Serviços. *Revista Qualidade*, Primavera.
- REYNOSO, J.; MOORES, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service*, v. 6, n. 3, pp. 64-83.
- RUA, O.; MENORCA, M. (2006). Implicações do Clima Organizacional na Qualidade dos Serviços Públicos Autárquicos Segundo o Desenvolvimento do Modelo da Estrutura

- Comum de Avaliação: Estudo de Caso da Câmara Municipal de Gaia. *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Évora: Universidade de Évora.
- RUST, R.; OLIVER, R. (1993). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SALOMI, G.; MIGUEL, P.; ABACKERLI, A. (2005). SERVQUAL × SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão e Produção*, v. 12, n.º 2, pp. 279-293.
- SANTOS, A. (1996). *Satisfação dos Clientes – Um objectivo estratégico de gestão*. Porto: Texto Editora.
- SANTOS, S.; MONTEIRO, M. (2005). *A Qualidade na Gestão em Piscinas*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- SARMENTO, M.; SILVA, N. (2006). A Qualidade na Administração Pública – Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos. *Revista Militar* (in <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php>), consultado em 2007-05-29.
- SEPÚLVEDA, M. (1998). Satisfação dos utentes em relação à qualidade dos cuidados: consultas de ginecologia/obstetrícia e de cirurgia geral no Sã Vida, Medicina Apoiada, S.A. *Revista Portuguesa de Saúde pública*, v. 16, n.º 4, Out/Dez.
- SHERIF, M.; HOVLAND, C. (1961). *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- SILVA, J. (2001). *Por uma Administração Pública Melhor*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração e Gestão. Gabinete da Secretária de Estado da Administração Pública (<http://www.gov.cv/seap/premio-qual-rev.htm>), consultado em 2007-03-12.
- SILVA, J. (2002). *Descentralização, Serviços ao Cidadão e a Estrutura da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- SIMÕES, C. (2006). *O papel dos serviços de reabilitação na satisfação dos seus utentes: O caso do Centro de Medicina de Reabilitação da região Centro – Rovisco Pais*. Tese de

- Mestrado em Gestão, Viseu: Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Pólo de Viseu.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Customer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 28, n.º 1, pp. 150-167.
- SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa). (1994). *Carta para a Qualidade, Como pode ser feita?*. Lisboa: SMA.
- SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa). (1999). *Qualidade em serviços públicos*. Lisboa: SMA.
- SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa). (2001). *A qualidade nas estruturas produtivas*. Publicações: Administração Pública e Qualidade (in <http://infocid.sma.pt/texto/publicacoes/pub1.html>), consultado em 2007-03-01.
- SMITH, A.; BOLTON, R. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters. *Journal of Service Research*, v. 1, n.º 1, pp. 56-81.
- SOARES, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Óptica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- SOLOMON, M. (2002). *O Comportamento do consumidor*. São Paulo: Ed. Bookman.
- SOUSA, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho.
- SOUSA, T.; MONTEIRO, M. (2005). *A qualidade na gestão em instalações desportivas – Polidesportivos e Ginásios*. Monografia em Educação Física e Desporto, Vila Real: UTAD.
- SPRENG, R.; MACKOY, R. (1996). An Empirical Examination of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, v.72, pp. 201-214.
- TEAS, R. (1993). Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, v. 57, n.º 4, October, pp. 18-34.

- TEIXEIRA, A. (2005). *Motivação, Produtividade e Qualidade*. Monografia em Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- THIBAUT, J.; KELLEY, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Son.
- TSE, D.; WILTON, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, v. 25 (May), pp.204-212.
- VELUDO, M. (1997). *A Qualidade e Valor*. Programa Avançado de Gestão para Executivos. Universidade Católica Portuguesa/Administração Pública Açoreana 1997/98. Escola de Pós-Graduação em Ciências Económicas e Empresariais.
- VICENTE, P.; REIS, E.; FERRÃO, F. (1996). *Sondagens – A Amostragem, Factor Decisivo da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- WALTERS, C.; BERGIEL, B. (1982). *Marketing Channels*. Scott, Foresman, Glenview.
- WEISSMAN, J. (1994). Tudo tem que começar pelo topo. *Revista da Qualidade*, n.º 4, Dezembro.
- WESTBROOK, R. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, v. 24 (August), pp. 258-270.
- WESTBROOK, R., REILLY, M. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, v. 10, pp.256-261.
- WILTON, P.; NICOSIA, F. (1986). Emerging paradigms for the study of consumer satisfaction. *European Research*, 14, pp.4-11.
- YI, Y. (1991). A critical review of consumer satisfaction. Valarie A. Zeithmal (Ed.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, pp. 68-113.
- ZEITHAML, V. (1988). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, July, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Anexos

ANEXO I - INQUÉRITO AOS LÍDERES

APRESENTAÇÃO

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre a qualidade do serviço público prestado pela EMARVR e a avaliação do grau de satisfação dos clientes. Destina-se a ser respondido pelas pessoas que estão a exercer funções de liderança na EMARVR e encontra-se estruturado por um conjunto de questões, com vista ao conhecimento mais aprofundado acerca do funcionamento e da prestação de serviço pela empresa.

A informação será tratada com toda a confidencialidade e utilizada apenas para fins estatísticos. É fundamental que responda a todas as questões baseando-se na sua própria experiência, não existindo respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que o inquérito demonstre fielmente a sua opinião.

A sua participação será com certeza voluntária, mas por favor, considere que a utilidade deste estudo depende do maior número de respostas obtidas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

CARACTERIZAÇÃO DA EMARVR

1 - Qual a missão da EMARVR, que justifica a sua existência?

2 - A missão é do conhecimento dos colaboradores internos e externos? Como é feita essa divulgação?

3 - É potenciada a eliminação das barreiras funcionais entre os vários serviços? Como o faz?

4 - Quais os objectivos que a EMARVR preferencialmente prosseguirá a curto prazo? Para tal agradeçia que assinale com uma ou mais cruces a sua resposta:

Aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>
Aumentar a eficiência interna	<input type="checkbox"/>
Clarificar/redefinir a missão da empresa	<input type="checkbox"/>
Flexibilizar a estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>
Implementar a qualidade total	<input type="checkbox"/>
Melhorar a qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>
Melhorar as condições de trabalho	<input type="checkbox"/>
Valorizar os recursos humanos	<input type="checkbox"/>
Modernizar a tecnologia	<input type="checkbox"/>
Preservar o ambiente	<input type="checkbox"/>
Promover a imagem da empresa no meio envolvente	<input type="checkbox"/>
Outros? Especifique por favor	<input type="checkbox"/>

5 - Costuma envolver os funcionários a alcançar os objectivos estabelecidos? Como o faz?

6 - Relativamente à sua liderança, gostaria de saber em geral com que frequência adopta os seguintes comportamentos? Para tal, agradecia que respondesse a cada uma das seguintes situações, assinalando: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Com frequência e 5 - Habitualmente:

	1	2	3	4	5
Sugere novas formas de alcançar metas e objectivos	<input type="checkbox"/>				
Sugere ideias novas e práticas para melhorar a performance	<input type="checkbox"/>				
Procura novas tecnologias/procedimentos e ideias criativas para os serviços	<input type="checkbox"/>				
Desenvolve planos e programas adequados para a implementação de novas ideias	<input type="checkbox"/>				
Promove e patrocina as ideias dos colaboradores	<input type="checkbox"/>				
Dá oportunidade aos colaboradores para exibirem criatividade no trabalho	<input type="checkbox"/>				
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	<input type="checkbox"/>				
Costuma ter abordagens novas de modo a solucionar os problemas	<input type="checkbox"/>				
Tem receio de correr riscos	<input type="checkbox"/>				

7 - Adopta processos de trabalho, procedimentos administrativos e métodos de gestão orientados para a obtenção de maior eficácia, eficiência e transparência nas suas funções? Quais?

8 - Quais os mecanismos utilizados para divulgar de forma apelativa à população os serviços prestados?

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE

9 - O que entende por qualidade?

10 - Procura adoptar uma filosofia de gestão da qualidade? Como a pratica?

11 - No estabelecimento de objectivos tem em atenção a necessidade da prestação de serviços públicos de qualidade? Que tipo de objectivos?

12 - De que forma pode ou poderia melhorar a qualidade da prestação de serviço público?

13 - Existe a preocupação em garantir a qualidade da informação produzida?

14 - Alguma vez foi realizado algum estudo sobre a qualidade da prestação do serviço público prestado? Em caso afirmativo a que conclusões chegaram?

15 - Já foi efectuado algum estudo sobre a avaliação da satisfação dos clientes? Em caso afirmativo quais foram as conclusões?

16 - Promove acções de formação e de sensibilização aos funcionários tendo por base a prestação de serviço público e satisfação dos clientes?

17 - Existe a preocupação da valorização das instalações e aquisição de equipamento tendo em vista a qualificação no atendimento ao cliente?

18 - Existe esforço e vontade em compreender quais são as necessidades dos clientes? Como?

19 - Actualiza e melhora os processos de planeamento, de produção e de fornecimento de serviços, adaptando-os às necessidades dos clientes?

20 - Existe capacidade de resposta na actuação da empresa para as sugestões, necessidades e problemas dos clientes?

21 - A EMARVR propicia a implementação de mecanismos de informação, de audição e de participação dos cidadãos?

22 - A participação dos clientes na empresa é suficiente ou insuficiente?

23 - Alguma vez foi efectuada a realização de experiências piloto de modo a encontrar formas inovadoras de prestação de serviços públicos tendo por objectivo a implementação de um serviço de excelência?

24 - Desenvolveu ou está a desenvolver algum projecto ou protocolo no domínio da modernização administrativa com vista à melhoria da prestação de serviços públicos e satisfação dos clientes? Se sim, este projecto foi ou está candidatado a qualquer financiamento nacional ou comunitário?

25 - Existe a preocupação de adopção de métodos de gestão que proporcionem diminuição de custos de funcionamento, sem prejuízo da qualidade dos serviços prestados?

26 - O que faz para minimizar os custos totais?

27 - Gostaria de saber se na sua opinião, os investimentos da EMARVR no âmbito da prestação de serviço público e satisfação dos clientes derivam de determinados procedimentos. Para tal, agradecia que respondesse a cada uma das seguintes situações, assinalando: 1 - Nunca, 2 - Poucas vezes, 3 - Suficientes vezes, 4 - Muitas vezes e 5 - Sempre:

	1	2	3	4	5
Avaliação das características da população servida pelos serviços da EMARVR, tendo em atenção a definição e satisfação das suas necessidades	<input type="checkbox"/>				
Aproveitamento de sugestões e ideias inovadoras apresentadas pelos funcionários e clientes	<input type="checkbox"/>				
Avaliação dos pontos fortes da EMARVR tendo em vista a sua rentabilização	<input type="checkbox"/>				
Análise dos pontos fracos que a EMARVR apresenta a nível interno	<input type="checkbox"/>				
Apreciação das oportunidades e ameaças da EMARVR proporcionadas pela envolvente em que se insere	<input type="checkbox"/>				
Na EMARVR encontram-se devidamente definidos os objectivos que se procuram alcançar ao nível de cada uma das divisões	<input type="checkbox"/>				
Quais os dados utilizados para avaliação dos resultados					
Estatísticos	<input type="checkbox"/>				
Resultantes da comunicação com os órgãos autárquicos	<input type="checkbox"/>				
Resultantes das comunicações internas	<input type="checkbox"/>				
Resultantes de contactos com os clientes (queixas/sugestões)	<input type="checkbox"/>				
Outros. Quais?	<input type="checkbox"/>				

COOPERAÇÃO

28 - Existe algum tipo de cooperação com outras instituições tendo por objectivo a melhoria da prestação de serviço público?

29 - Qual é a forma que a cooperação costuma assumir? Científica, técnica, financeira, ou outra?

30 - Como é feita tal cooperação e como classifica os resultados?

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES - AMEAÇAS, FORÇAS - FRAQUEZAS

31 - Tendo em atenção a prestação de serviço público e satisfação dos clientes, indique relativamente a cada um dos seguintes factores se o considera como uma oportunidade que a EMARVR possa tirar proveitos e/ou uma ameaça que a venha a prejudicar, e qual a importância que lhe atribui na gestão corrente, correspondendo: 1 - Nenhuma importância, 2 - Pouca importância, 3 - Suficiente importância, 4 - Bastante importância e 5 - Elevada importância

	Oportunidade	Ameaça	Importância atribuída					
			1	2	3	4	5	
Preservação do ambiente e qualidade ambiental	<input type="checkbox"/>							
Concertação estratégica com agentes locais	<input type="checkbox"/>							
Associativismo e cooperação empresarial	<input type="checkbox"/>							
Predisposição à mudança e à inovação	<input type="checkbox"/>							
Apoio à formação escolar e profissional	<input type="checkbox"/>							
Perspectivas de investimento na região	<input type="checkbox"/>							
Outros. Especifique?	<input type="checkbox"/>							

32 - Tendo em atenção a prestação de serviço público e satisfação dos clientes, aponte relativamente a cada um dos seguintes factores se o considera como um ponto forte que contribui para o desenvolvimento da EMARVR ou um ponto fraco que deve ser ultrapassado e qual a importância que lhe atribui na gestão corrente, correspondendo: 1 - Nenhuma importância, 2 - Pouca importância, 3 - Suficiente importância, 4 - Bastante importância e 5 - Elevada importância:

	Ponto forte	Ponto fraco	Importância atribuída					
			1	2	3	4	5	
Aptidões dos quadros técnicos e chefias intermédias	<input type="checkbox"/>							
Qualificações dos funcionários	<input type="checkbox"/>							
Motivação dos funcionários	<input type="checkbox"/>							
Níveis de satisfação profissional	<input type="checkbox"/>							
Rotação do pessoal	<input type="checkbox"/>							
Valorização dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>							
Colaboração com estabelecimentos de ensino e formação	<input type="checkbox"/>							
Instalações e condições de trabalho	<input type="checkbox"/>							
Estrutura organizacional e articulação dos vários serviços	<input type="checkbox"/>							
Estratégias de marketing	<input type="checkbox"/>							
Predisposição à mudança e inovação	<input type="checkbox"/>							
Imagem da empresa	<input type="checkbox"/>							
Níveis de produtividade	<input type="checkbox"/>							
Organização do trabalho	<input type="checkbox"/>							
Qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>							
Participação dos utilizadores	<input type="checkbox"/>							
Eficácia geral	<input type="checkbox"/>							
Normas internas de funcionamento	<input type="checkbox"/>							
Procura de soluções para os problemas existentes	<input type="checkbox"/>							
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>							
Outros? Especifique	<input type="checkbox"/>							

Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento do questionário .
Com a sua ajuda irá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público prestado pela EMARVR .

ANEXO II - INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS

APRESENTAÇÃO

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre a qualidade do serviço público prestado pela EMARVR e a avaliação do grau de satisfação dos utentes. O inquérito interno destina-se a ser respondido pelos funcionários da EMARVR e encontra-se estruturado por um conjunto de questões relativas aos seus dados pessoais e relativas ao funcionamento da empresa. Considerando que os colegas de trabalho são “clientes” do seu serviço e que o(a) próprio(a) é “cliente” do serviço deles, pretende-se conhecer a sua opinião acerca da qualidade de serviço prestado.

As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda a confidencialidade e utilizada apenas para fins estatísticos. É fundamental que responda a todas as questões baseando-se na sua própria experiência, não existindo respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que o inquérito demonstre fielmente a sua opinião.

A sua participação será com certeza voluntária, mas por favor, considere que a utilidade deste estudo depende do maior número de respostas obtidas, de forma a possibilitar uma melhor percepção da forma como avalia a qualidade de serviço público fornecido.

Agradeço desde já a sua colaboração.

DADOS PESSOAIS

1 - Sexo

- Feminino
 Masculino

2 - Habilitações literárias

- < 9º Ano de escolaridade
 9º Ano
 12º Ano
 Bacharelato
 Licenciatura ou mais
 Outro Qual? _____

3 - Idade

- 20 a 29 anos
 30 a 39 anos
 40 a 49 anos
 50 a 59 anos
 + 60 anos

4 - Vínculo contratual à empresa

- Efectivo (a)
 Estagiário (a)
 Contratado (a)
 Outro Qual? _____

5 - Há quanto tempo exerce funções na administração local?

- nunca
 < 1 ano
 1 a 5 anos
 6 a 15 anos
 16 a 25 anos
 > 25 anos

6 - Há quanto tempo exerce funções na empresa municipal?

- < 1 ano
 1 a 2 anos
 > 2 anos

DADOS PROFISSIONAIS

7 - Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “nenhuma satisfação”, 2 "pouca satisfação", 3 "suficiente satisfação", 4 "bastante satisfação" e 5 significa “elevada satisfação”, gostaria que avaliasse o seu grau de satisfação enquanto funcionário desta empresa, no que diz respeito a cada um dos seguintes aspectos:

	1	2	3	4	5
Satisfação profissional relativamente às funções que desempenha	<input type="checkbox"/>				
Cooperação para a realização e desenvolvimento da missão da instituição	<input type="checkbox"/>				
Preparação profissional para a execução das suas funções	<input type="checkbox"/>				
Recursos materiais disponíveis para a realização das suas tarefas	<input type="checkbox"/>				
Contribuição para a realização dos problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>				
Resultados práticos das tarefas que executa	<input type="checkbox"/>				

8 - Qual a secção ou divisão com a qual estabelece relações de trabalho mais frequentes

Conselho de administração	<input type="checkbox"/>
Serviços de apoio à administração	<input type="checkbox"/>
Direcção executiva	<input type="checkbox"/>
Relações públicas	<input type="checkbox"/>
Segurança, saúde e higiene	<input type="checkbox"/>
Gabinete informático	<input type="checkbox"/>
Divisão de exploração	<input type="checkbox"/>
Divisão de estudos, obras, controlo e qualidade	<input type="checkbox"/>
Divisão administrativa e recursos humanos	<input type="checkbox"/>
Divisão comercial e financeira	<input type="checkbox"/>

9 - Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “nenhuma qualidade”, 2 "pouca qualidade", 3 "qualidade suficiente", 4 "bastante qualidade" e 5 significa “elevada qualidade”, gostaria que avaliasse a qualidade de serviço que lhe é prestado internamente pelas secções/divisões atrás indicadas

	1	2	3	4	5
Conselho de administração	<input type="checkbox"/>				
Serviços de apoio à administração	<input type="checkbox"/>				
Direcção executiva	<input type="checkbox"/>				
Relações públicas	<input type="checkbox"/>				
Segurança, saúde e higiene	<input type="checkbox"/>				
Gabinete informático	<input type="checkbox"/>				
Divisão de exploração	<input type="checkbox"/>				
Divisão de estudos, obras, controlo e qualidade	<input type="checkbox"/>				
Divisão administrativa e recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
Divisão comercial e financeira	<input type="checkbox"/>				

10 - Tendo em atenção o serviço prestado pelos seus colegas de trabalho e no sentido de garantir uma prestação de serviço de qualidade, qual o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes requisitos (1 - Nenhuma importância, 2 - Pouca importância, 3 - Suficiente importância, 4 - Bastante importância e 5 - Elevada importância)

	1	2	3	4	5
Qualidade global da prestação de serviço	<input type="checkbox"/>				
Eficiência do serviço	<input type="checkbox"/>				
Rigor na informação	<input type="checkbox"/>				
Cumprimento das normas de trabalho vigentes	<input type="checkbox"/>				
Confiança no trabalho recebido	<input type="checkbox"/>				
Organização do trabalho	<input type="checkbox"/>				
Rapidez e disponibilidade do serviço	<input type="checkbox"/>				
Utilização correcta dos recursos existentes	<input type="checkbox"/>				
Ética profissional	<input type="checkbox"/>				
Cortesia e simpatia do atendimento	<input type="checkbox"/>				
Espírito de cooperação	<input type="checkbox"/>				
Ambiente profissional	<input type="checkbox"/>				

11 - Gostaria de saber em geral com que frequência adopta os seguintes comportamentos? Para tal, agradecia que respondesse a cada uma das seguintes situações, assinalando: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Com frequência e 5 - Habitualmente:

	1	2	3	4	5
Sugere novas ideias e práticas para alcançar metas e objectivos melhorando a performance	<input type="checkbox"/>				
Sugere novas formas de melhorar a qualidade	<input type="checkbox"/>				
Sugere novos procedimentos para o desempenho das tarefas profissionais	<input type="checkbox"/>				
São estimuladas e reconhecidas as suas iniciativas e a sua criatividade no	<input type="checkbox"/>				
Tem receio de correr riscos	<input type="checkbox"/>				

12 - Tendo em atenção a sua experiência profissional na empresa qual a sua opinião relativamente a cada uma das seguintes situações, correspondendo: 1 - Nenhum(a), 2 - Pouco(a), 3 - Suficiente, 4 - Bastante e 5 -

12.1 Actividades e objectivos de trabalho

	1	2	3	4	5
Conhece a missão da EMARVR	<input type="checkbox"/>				
Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções	<input type="checkbox"/>				
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de	<input type="checkbox"/>				
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	<input type="checkbox"/>				
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre as actividades que está a exercer	<input type="checkbox"/>				

12.2 Apoio técnico e formação

	1	2	3	4	5
É prestado apoio técnico de colegas e dirigentes sempre que necessita	<input type="checkbox"/>				
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	<input type="checkbox"/>				
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	<input type="checkbox"/>				

12.3 Desempenho e competência

	1	2	3	4	5
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	<input type="checkbox"/>				
Os métodos de trabalho são objecto de reflexão periódica e sistemática numa perspectiva de simplificação e desburocratização dos	<input type="checkbox"/>				
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos	<input type="checkbox"/>				
É habitual ser felicitado quando desempenha um bom serviço	<input type="checkbox"/>				
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMAR	<input type="checkbox"/>				

12.4 Avaliação e qualidade de serviço

	1	2	3	4	5
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	<input type="checkbox"/>				
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	<input type="checkbox"/>				
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	<input type="checkbox"/>				
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos	<input type="checkbox"/>				
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	<input type="checkbox"/>				
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas	<input type="checkbox"/>				
Existem métodos para avaliação da qualidade nos seus serviços	<input type="checkbox"/>				
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	<input type="checkbox"/>				
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	<input type="checkbox"/>				

12.5 Funcionalidade

	1	2	3	4	5
O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede	<input type="checkbox"/>				
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	<input type="checkbox"/>				
Tem conhecimento de quem são os seus “clientes” internos	<input type="checkbox"/>				
Todos os funcionários são tratados como “clientes” internos	<input type="checkbox"/>				
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	<input type="checkbox"/>				
As suas instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>				
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	<input type="checkbox"/>				
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e acolhedor	<input type="checkbox"/>				

13 -Tem algum comentário/sugestão que gostasse de fazer?

Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento do questionário.

Com a sua ajuda irá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público prestado pela EMARVR.

ANEXO III - INQUÉRITO AOS CLIENTES

APRESENTAÇÃO

Este inquérito tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre a qualidade do serviço público prestado pela EMARVR e a avaliação do grau de satisfação dos clientes. O inquérito externo destina-se a ser respondido pelos clientes da EMARVR e encontra-se estruturado por um conjunto de questões relativas aos seus dados pessoais, às suas expectativas relativamente à prestação de serviço público de excelente qualidade e por fim, as suas percepções acerca da prestação de serviço pela EMARVR.

As respostas são anónimas e a informação será tratada com toda a confidencialidade e utilizada apenas para fins estatísticos. É fundamental que responda a todas as questões baseando-se na sua experiência como cliente, não existindo respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que o inquérito demonstre fielmente a sua opinião.

A sua participação será com certeza voluntária, mas por favor, considere que a utilidade deste estudo depende do maior número de respostas obtidas, de forma a possibilitar uma melhor percepção das suas necessidades e da forma como avalia a qualidade de serviço público fornecido.

Agradeço desde já a sua colaboração.

DADOS PESSOAIS

1 - Sexo

Feminino
Masculino

2 - Estado civil

Solteiro(a)
Casado(a) ou em união de facto
Divorciado(a) ou separado(a)
Viúvo(a)

3 - Idade

18 a 24 anos
25 a 40 anos
40 a 60 anos
> 61 anos

4 - Habilitações literárias

< 9º Ano de escolaridade
9º Ano
12º Ano
Bacharelato
Licenciatura ou mais
Outro Qual? _____

5 - Residência (Freguesia)

6 - Profissão

EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

7 - Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "nem concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente", gostaria que classifique as suas expectativas acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade :

(Não existem respostas "certas" ou "erradas", o importante é que a resposta demonstre fielmente as suas expectativas acerca das empresas que poderão providenciar a prestação de serviço público de excelente qualidade)

7.1 Desempenho

	1	2	3	4	5
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples e económicos	<input type="checkbox"/>				
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa e clara	<input type="checkbox"/>				
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua	<input type="checkbox"/>				
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro	<input type="checkbox"/>				

7.2 Atendimento e Funcionalidade

	1	2	3	4	5
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia para com os clientes	<input type="checkbox"/>				
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos clientes	<input type="checkbox"/>				
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos clientes	<input type="checkbox"/>				
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer cliente	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os clientes na utilização dos serviços	<input type="checkbox"/>				
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os utentes	<input type="checkbox"/>				

7.3 Imagem e Comunicação

	1	2	3	4	5
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve ter instalações confortáveis e acolhedoras	<input type="checkbox"/>				
A organização deve proporcionar aos seus clientes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>				
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível	<input type="checkbox"/>				

7.4 Custo

	1	2	3	4	5
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado	<input type="checkbox"/>				

7.5 Qualidade

	1	2	3	4	5
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	<input type="checkbox"/>				
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar -se referência nacional	<input type="checkbox"/>				

Outros requisitos que acha importante destacar para uma empresa prestar um serviço público de excelente qualidade

PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

8 - Baseando-se na sua experiência como cliente, classifique a sua percepção acerca da prestação de serviço público prestado pela EMARVR. Por favor indique o nível de importância que atribui em cada situação, correspondendo: 1 - Nenhum(a), 2 - Pouco(a), 3 - Suficiente, 4 - Bastante e 5 - Elevado(a)

(Não existem respostas "certas" ou "erradas", o importante é que a resposta demonstre fielmente as suas percepções sobre a empresa)

8.1 Desempenho

	1	2	3	4	5
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples e económicos	<input type="checkbox"/>				
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa e clara	<input type="checkbox"/>				
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro	<input type="checkbox"/>				

8.2 Atendimento e Funcionalidade

	1	2	3	4	5
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo	<input type="checkbox"/>				
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas	<input type="checkbox"/>				
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite -lhe confiança e segurança	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes para si	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços	<input type="checkbox"/>				
As instalações da EMARVR permitem -lhe fácil acessibilidade	<input type="checkbox"/>				

8.3 Imagem e Comunicação

	1	2	3	4	5
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada	<input type="checkbox"/>				
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>				
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível	<input type="checkbox"/>				

8.4 Custo

	1	2	3	4	5
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado	<input type="checkbox"/>				

8.5 Satisfação

	1	2	3	4	5
Qual o seu nível de satisfação como cliente	<input type="checkbox"/>				
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas	<input type="checkbox"/>				
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais	<input type="checkbox"/>				

8.6 Qualidade

	1	2	3	4	5
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	<input type="checkbox"/>				
Qual a apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR	<input type="checkbox"/>				
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar -se como referência nacional	<input type="checkbox"/>				

Outros requisitos que acha importante destacar sobre o serviço público prestado pela EMARVR

Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento deste questionário. Com a sua ajuda irá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público prestado pela EMARVR.

ANEXO IV – DADOS RELATIVOS AOS LÍDERES

Quadro 7.1 – Formas utilizadas pelos líderes para minimizar os custos totais

		Respostas		Percentagem de Casos
		N	Percentagem	
O que faz para minimizar os custos totais?	Procurando soluções alternativas de menor custo	1	14,3%	25,0%
	Procurando a eficiência	2	28,6%	50,0%
	Utilização de bons meios para a execução das tarefas	1	14,3%	25,0%
	Execução com empenho das tarefas	1	14,3%	25,0%
	Execução das tarefas tendo em conta a qualidade como resultado	1	14,3%	25,0%
	Controlo orçamental e analítico de todas as áreas de actividade da EMARVR	1	14,3%	25,0%
Total		7	100,0%	175,0%

Quadro 7.2 – Opinião dos inquiridos em relação à capacidade de resposta da empresa em relação às sugestões, necessidades e problemas dos clientes

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Simples (%)	Frequência Relativa Simples Válida (%)
Sim	3	75,0	100,0
NS/NR	1	25,0	
Total	4	100,0	

Quadro 7.3 – Opinião dos líderes inquiridos em relação à implementação de mecanismos de informação, de audição e de participação dos cidadãos por parte da EMARVR

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Simples (%)	Frequência Relativa Simples Válida (%)
Não	1	25,0	33,3
Sim	2	50,0	66,7
Total	3	75,0	100,0
NS/NR	1	25,0	
Total	4	100,0	

ANEXO V – DADOS RELATIVOS AOS CLIENTES

Quadro 7.4 – Expectativas acerca da prestação de um serviço público de excelente qualidade (%)

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos clientes	2,4%	0,0%	2,4%	25,9%	69,4%
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	1,2%	1,2%	6,0%	26,5%	65,1%
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada	1,2%	3,6%	3,6%	12,0%	79,5%
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua	2,4%	0,0%	4,8%	18,1%	74,7%
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro	1,3%	0,0%	2,5%	21,3%	75,0%
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os clientes	2,4%	0,0%	1,2%	17,6%	78,8%
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos clientes	1,2%	0,0%	2,4%	23,8%	72,6%
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos clientes	1,2%	1,2%	0,0%	22,6%	75,0%
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os clientes	1,2%	0,0%	2,4%	14,5%	81,9%
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os utentes na utilização dos serviços	0,0%	1,2%	3,6%	26,5%	68,7%
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras	1,2%	2,4%	4,8%	30,1%	61,4%
A organização deve proporcionar aos seus clientes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet	0,0%	1,2%	8,3%	21,4%	69,0%
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados	0,0%	1,2%	7,2%	32,5%	59,0%
A empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	1,2%	1,2%	11,0%	29,3%	57,3%
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível	0,0%	1,2%	16,9%	25,3%	56,6%
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada	1,2%	0,0%	7,1%	25,9%	65,9%
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado	2,4%	4,7%	8,2%	24,7%	60,0%
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	1,2%	0,0%	10,6%	28,2%	60,0%
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional	1,2%	0,0%	4,9%	24,7%	69,1%
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer cliente	0,0%	4,8%	10,8%	37,3%	47,0%

Quadro 7.5 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO		,913
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	1216,502
	gl	190
	Sig.	,000

Quadro 7.6 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração dos Quadrados dos Pesos			Somadas dos Quadrados dos Pesos após Rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	11,192	55,958	55,958	11,192	55,958	55,958	6,025	30,125	30,125
2	1,537	7,684	63,642	1,537	7,684	63,642	4,650	23,250	53,375
3	1,066	5,331	68,973	1,066	5,331	68,973	2,782	13,911	67,286
4	1,053	5,266	74,239	1,053	5,266	74,239	1,391	6,953	74,239
5	,767	3,835	78,074						
6	,683	3,414	81,488						
7	,617	3,087	84,575						
8	,555	2,777	87,352						
9	,355	1,775	89,127						
10	,339	1,696	90,823						
11	,282	1,408	92,231						
12	,278	1,392	93,623						
13	,251	1,257	94,880						
14	,210	1,048	95,927						
15	,202	1,012	96,939						
16	,157	,786	97,725						
17	,141	,704	98,429						
18	,124	,622	99,051						
19	,103	,513	99,564						
20	,087	,436	100,000						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.7 – Matriz das Componentes após a rotação VARIMAX

	Factor			
	1	2	3	4
Os funcionários devem com prontidão demonstrar interesse e dedicação na resolução dos problemas dos clientes (e1)	,775	,039	,200	,163
A empresa deve simplificar as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos (e2)	,759	,248	,264	-,012
As informações prestadas pela empresa devem ser efectuadas de forma precisa, clara e atempada (e3)	,808	,069	,322	,085
Os procedimentos da empresa devem ter por base a melhoria contínua (e4)	,796	,326	,214	,028
A instituição deve procurar ser inovadora e virada para o futuro (e5)	,718	,443	,283	,052
Os funcionários devem sempre adoptar uma atitude de cortesia e simpatia com os clientes (e6)	,677	,535	,130	,207
As instalações devem permitir fácil acessibilidade a todos os clientes (e11)	,677	,462	,154	,220
Os funcionários devem ter conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as dúvidas solicitadas pelos clientes (e7)	,615	,514	,245	,123
A conduta dos funcionários deve transmitir confiança e segurança aos clientes (e8)	,739	,416	,229	-,037
A empresa deve estar dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar os utentes na utilização dos serviços (e10)	,518	,658	,253	,072
A organização deve ter instalações confortáveis e acolhedoras (e13)	,255	,672	,475	-,041
A organização deve proporcionar aos seus utentes diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet (e14)	,407	,720	,086	,086
A empresa deve divulgar externamente informação sobre os serviços prestados (e15)	,353	,737	,102	,287
A empresa deve proporcionar aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados (e16)	,137	,486	,384	,469
A empresa deve estar munida de uma caixa de sugestões em lugar visível (e17)	,090	,806	,212	,147
Os funcionários devem apresentar uma imagem pessoal cuidada (e12)	,179	,522	,608	-,207
O preço cobrado por cada serviço deverá ser proporcional à qualidade do serviço prestado (e18)	,355	,073	,765	,169
Na generalidade a prestação de serviço público de excelente qualidade aos clientes, deve ser efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa (e19)	,456	,362	,553	,205
A prestação de serviço público de excelente qualidade deve tornar-se referência nacional (e20)	,420	,292	,723	,176
Os horários de funcionamento da empresa devem ser convenientes a qualquer cliente (e9)	,103	,134	,074	,873

Quadro 7.8 – Percepções dos clientes acerca do serviço público prestado pela EMARVR (%)

	Nenhuma/ Pouca Importância	Importância Suficiente	Bastante/ Elevada Importância
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas	6,0%	33,7%	60,3%
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos	20,8%	43,9%	35,3%
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa, clara e atempada	14,5%	38,6%	46,9%
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua	9,7%	46,3%	43,9%
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro	11,1%	54,3%	34,6%
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo	6,0%	26,2%	67,9%
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas	9,6%	24,1%	66,3%
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança	7,2%	33,7%	59,1%
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem cuidada	6,0%	13,1%	81,0%
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa	16,7%	41,7%	41,7%
Apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR	9,5%	48,8%	41,6%
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços	24,7%	32,9%	42,4%
As instalações da EMARVR permitem-lhe fácil acessibilidade a todos os utentes	31,4%	37,3%	31,3%
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras	14,3%	42,9%	42,9%
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, e-mail, Internet	20,5%	41,0%	38,5%
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados	27,7%	38,6%	33,7%
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados	38,5%	34,9%	26,5%
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível	62,2%	19,5%	18,3%
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes	27,4%	34,5%	38,1%
Satisfação como cliente da EMARVR	13,0%	51,8%	35,3%
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas	15,5%	45,2%	39,3%
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais	21,5%	44,0%	34,5%
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado	32,9%	42,4%	24,7%
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional	16,8%	44,6%	38,5%

Quadro 7.9 – KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

KMO		,898
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	1578,587
	gl	276
	Sig.	,000

Quadro 7.10 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração dos Quadrados dos Pesos			Somadas dos Quadrados dos Pesos após Rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	12,591	52,462	52,462	12,591	52,462	52,462	6,412	26,716	26,716
2	2,473	10,304	62,766	2,473	10,304	62,766	4,526	18,860	45,576
3	1,175	4,895	67,661	1,175	4,895	67,661	3,392	14,134	59,710
4	1,139	4,746	72,407	1,139	4,746	72,407	3,047	12,697	72,407
5	,814	3,393	75,800						
6	,756	3,151	78,951						
7	,678	2,825	81,776						
8	,580	2,415	84,191						
9	,530	2,207	86,398						
10	,440	1,832	88,230						
11	,393	1,639	89,869						
12	,360	1,501	91,370						
13	,332	1,381	92,752						
14	,305	1,271	94,023						
15	,238	,992	95,015						
16	,209	,870	95,885						
17	,191	,798	96,683						
18	,178	,740	97,423						
19	,163	,679	98,102						
20	,133	,553	98,655						
21	,123	,511	99,167						
22	,077	,323	99,489						
23	,067	,281	99,770						
24	,055	,230	100,000						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.11 – Comunalidades

	Inicial	Extracção
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas (p1)	1,000	,670
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos (p2)	1,000	,682
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa, clara e atempada (p3)	1,000	,745
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua (p4)	1,000	,803
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro (p5)	1,000	,779
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo (p6)	1,000	,822
Os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas (p7)	1,000	,813
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança (p8)	1,000	,806
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes para si (p9)	1,000	,586
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços (p10)	1,000	,635
As instalações da EMARVR permitem-lhe fácil acessibilidade a todos os utentes (p11)	1,000	,694
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada (p12)	1,000	,670
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras (p13)	1,000	,709
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet (p14)	1,000	,546
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados (p15)	1,000	,725
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados (p16)	1,000	,620
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível (p17)	1,000	,684
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado (p18)	1,000	,742
Qual o seu nível de satisfação como cliente da EMARVR (p22)	1,000	,802
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas (p23)	1,000	,880
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais (p24)	1,000	,814
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa (p19)	1,000	,648
Qual a apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR (p20)	1,000	,776
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional (p21)	1,000	,727

Quadro 7.12 – Matriz dos Factores

	Factor			
	1	2	3	4
Os funcionários da EMARVR demonstram interesse e dedicação na resolução dos seus problemas (p1)	,596	-,516	,177	,133
A EMARVR simplifica as obrigações de natureza burocrática, privilegiando a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos (p2)	,799	,009	,005	,210
As informações prestadas pela EMARVR são efectuadas de forma precisa, clara e atempada (p3)	,752	-,340	-,102	,232
Os procedimentos da EMARVR têm por base a melhoria contínua (p4)	,827	-,105	-,085	,318
A EMARVR procura ser inovadora e virada para o futuro (p5)	,823	-,075	-,245	,189
Os funcionários da EMARVR adoptam sempre uma atitude de cortesia e simpatia para consigo (p6)	,676	-,593	,024	-,109
os funcionários da EMARVR têm conhecimentos necessários e actualizados para responder a todas as suas dúvidas (p7)	,758	-,450	-,147	-,115
A conduta dos funcionários da EMARVR transmite-lhe confiança e segurança (p8)	,783	-,401	-,028	-,180
A EMARVR tem horários de funcionamento convenientes para si (p9)	,562	,202	,457	-,142
A EMARVR está dotada de sinalização apropriada permitindo auxiliar a sua utilização dos serviços (p10)	,632	,333	,036	-,351
As instalações da EMARVR permitem-lhe fácil acessibilidade a todos os clientes (p11)	,686	,264	-,184	-,346
Os funcionários da EMARVR apresentam uma imagem pessoal cuidada (p12)	,665	-,459	-,090	-,094
As instalações da EMARVR são confortáveis e acolhedoras (p13)	,668	,204	-,379	-,276
A EMARVR proporciona-lhe diversos canais de comunicação abertos tais como telefone, FAX, correio, email, internet (p14)	,646	,151	-,290	-,146
A EMARVR divulga externamente informação acerca dos serviços prestados (p15)	,781	,308	-,132	-,052
A EMARVR proporciona aos clientes a oportunidade de participar da avaliação dos serviços prestados (p16)	,662	,383	-,130	,139
A EMARVR tem uma caixa de sugestões em lugar visível (p17)	,629	,466	-,259	,061
O preço cobrado pela EMARVR por cada serviço é proporcional à quantidade e qualidade do serviço prestado (p18)	,425	,531	,174	,499
Qual o seu nível de satisfação como cliente da EMARVR (p22)	,771	,017	,433	-,140
Na generalidade a EMARVR satisfaz as suas expectativas (p23)	,830	,088	,355	-,240
Na generalidade a EMARVR corresponde aos seus desejos e necessidades actuais (p24)	,807	,216	,330	-,084
Na generalidade a prestação de serviço público pela EMARVR é efectuada dentro dos prazos legais ou prazos considerados adequados à execução da tarefa (p19)	,748	-,129	,084	,256
Qual a apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR (p20)	,867	-,038	-,008	,150
A qualidade da prestação de serviço público da EMARVR pode tornar-se como referência nacional (p21)	,814	,223	,040	,115

Quadro 7.13 – KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

KMO		,871
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1143,509
	gl	190
	Sig.	,000

Quadro 7.14 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração dos Quadrados dos Pesos			Somadas dos Quadrados dos Pesos após Rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	9,800	49,001	49,001	9,800	49,001	49,001	5,159	25,795	25,795
2	2,277	11,386	60,388	2,277	11,386	60,388	4,169	20,846	46,642
3	1,439	7,197	67,584	1,439	7,197	67,584	3,757	18,786	65,427
4	1,140	5,699	73,283	1,140	5,699	73,283	1,571	7,856	73,283
5	,913	4,566	77,849						
6	,702	3,508	81,357						
7	,625	3,126	84,483						
8	,472	2,361	86,844						
9	,449	2,247	89,091						
10	,354	1,768	90,858						
11	,337	1,683	92,541						
12	,313	1,565	94,106						
13	,260	1,298	95,403						
14	,221	1,105	96,509						
15	,176	,879	97,387						
16	,158	,788	98,175						
17	,111	,554	98,729						
18	,105	,527	99,256						
19	,091	,453	99,709						
20	,058	,291	100,000						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

ANEXO VI – DADOS RELATIVOS AOS FUNCIONÁRIOS

Quadro 7.15 – Grau de satisfação enquanto funcionários da empresa

	Nenhuma Satisfação		Pouca Satisfação		Suficiente Satisfação		Bastante Satisfação		Elevada Satisfação	
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
Satisfação profissional relativamente às funções que desempenha	7	9,6	6	8,2	23	31,5	28	38,4	9	12,3
Cooperação para a realização e desenvolvimento da missão da instituição	4	5,7	5	7,1	11	15,7	37	52,9	13	18,6
Preparação profissional para a execução das suas funções	4	5,7	7	10,0	15	21,4	31	44,3	13	18,6
Recursos materiais disponíveis para a realização das suas tarefas	8	11,4	12	17,1	25	35,7	20	28,6	5	7,1
Contribuição para a realização dos problemas dos clientes	4	5,6	8	11,3	12	16,9	32	45,1	15	21,1
Resultados práticos das tarefas que executa	3	4,3	4	5,7	10	14,3	37	52,9	16	22,9

Quadro 7.16 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO		,887
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	232,963
	gl	15
	Sig.	,000

Quadro 7.17 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extracção do Quadrado dos Pesos		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	4,020	66,998	66,998	4,020	66,998	66,998
2	,629	10,479	77,477			
3	,519	8,643	86,120			
4	,356	5,938	92,058			
5	,242	4,038	96,096			
6	,234	3,904	100,000			

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.18 – Matriz dos Factores

	Factor
	1
Satisfação profissional relativamente às funções que desempenha	,698
Cooperação para a realização e desenvolvimento da missão da instituição	,897
Preparação profissional para a execução das suas funções	,753
Recursos materiais disponíveis para a realização das suas tarefas	,832
Contribuição para a realização dos problemas dos clientes	,833
Resultados práticos das tarefas que executa	,881

Quadro 7.19 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO		,892
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	676,489
	gl	45
	Sig.	,000

Quadro 7.20 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração do Quadrado dos Pesos		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,467	74,670	74,670	7,467	74,670	74,670
2	,736	7,362	82,032			
3	,532	5,321	87,353			
4	,387	3,867	91,220			
5	,272	2,722	93,942			
6	,229	2,294	96,236			
7	,125	1,247	97,483			
8	,113	1,130	98,613			
9	,089	,894	99,507			
10	,049	,493	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.21 – Matriz dos Factores

	Factor
	1
Conselho de administração	,872
Serviços de apoio à administração	,892
Direcção executiva	,915
Relações públicas	,901
Segurança, saúde e higiene	,809
Gabinete informático	,897
Divisão de exploração	,736
Divisão de estudos, obras, controlo e qualidade	,842
Divisão administrativa e recursos humanos	,882
Divisão comercial e financeira	,880

Quadro 7.22 – Avaliação da qualidade do serviço prestado internamente pelas secções/ divisões

	Nenhuma Qualidade		Pouca Qualidade		Suficiente Qualidade		Bastante Qualidade		Elevada Qualidade	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Conselho de administração	9	12,9	10	14,3	17	24,3	21	30,0	13	18,6
Serviços de apoio à administração	8	12,3	9	13,8	18	27,7	23	35,4	7	10,8
Direcção executiva	2	3,0	11	16,4	21	31,3	22	32,8	11	16,4
Relações públicas	7	11,1	11	17,5	23	36,5	17	27,0	5	7,9
Segurança, saúde e higiene	7	10,9	20	31,3	16	25,0	17	26,6	4	6,3
Gabinete informático	6	9,1	6	9,1	28	42,4	18	27,3	8	12,1
Divisão de exploração	2	3,0	7	10,6	24	36,4	25	37,9	8	12,1
Divisão de estudos, obras, controlo e qualidade	3	4,5	10	15,2	24	36,4	20	30,3	9	13,6
Divisão administrativa e recursos humanos	2	3,0	9	13,6	25	37,9	24	36,4	6	9,1
Divisão comercial e financeira	3	4,6	5	7,7	22	33,8	27	41,5	8	12,3

Quadro 7.23 – Opinião dos colaboradores acerca do funcionamento e serviço público prestado pela EMARVR

	Nenhum(a)/ Pouco	Suficiente	Elevado(a)/ Bastante
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	61,2%	26,9%	12,0%
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR	20,2%	34,8%	44,9%
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	36,5%	37,8%	25,7%
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	46,4%	27,5%	26,0%
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	43,4%	36,2%	20,2%
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático, através de inquéritos	76,1%	18,3%	5,6%
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	62,3%	21,7%	15,9%
Existem métodos de avaliação da qualidade	49,2%	33,8%	16,9%
Conhece a missão da EMARVR	15,3%	25,0%	59,7%
Conhece os objectivos e planos do serviço	22,5%	19,7%	57,7%
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	47,7%	29,2%	23,0%
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades	67,1%	17,9%	15,0%
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre actividades que está a exercer	27,5%	36,2%	36,2%
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	36,0%	48,4%	15,6%
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	13,3%	39,7%	47,1%
O serviço dispõe de sistemas informáticos integrados em rede	31,8%	25,8%	42,5%
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	17,6%	29,4%	52,9%
Tem conhecimento de quem são os seus “clientes” internos	29,8%	37,3%	32,9%
Todos os funcionários são tratados como “clientes” internos	40,3%	37,3%	22,4%
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	12,0%	31,3%	56,7%
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si	4,3%	10,0%	85,7%
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas	2,9%	11,6%	85,5%
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	10,9%	19,2%	69,9%
As suas instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	43,6%	36,6%	19,7%
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	33,3%	47,8%	18,8%
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e acolhedor	54,4%	30,9%	14,7%
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	63,2%	25,0%	11,8%
É prestado apoio técnico sempre que necessita	27,0%	37,8%	35,2%
Os métodos de trabalho são objecto de reflexão periódica e sistemática numa perspectiva de simplificação e desburocratização dos procedimentos	26,1%	44,9%	28,9%
É habitual ser felicitado quando desempenha bom serviço	58,9%	20,6%	20,6%

Quadro 7.24 – KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

KMO		,683
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1376,518
	gl	435
	Sig.	,000

Quadro 7.25 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração dos Quadrados dos Pesos			Somadas dos Quadrados dos Pesos após Rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	13,185	43,951	43,951	13,185	43,951	43,951	6,440	21,466	21,466
2	2,576	8,587	52,538	2,576	8,587	52,538	4,631	15,438	36,904
3	2,259	7,528	60,067	2,259	7,528	60,067	3,488	11,628	48,532
4	1,884	6,281	66,347	1,884	6,281	66,347	3,461	11,536	60,069
5	1,446	4,818	71,166	1,446	4,818	71,166	3,023	10,077	70,146
6	1,323	4,412	75,577	1,323	4,412	75,577	1,630	5,432	75,577
7	,994	3,314	78,891						
8	,802	2,672	81,564						
9	,684	2,281	83,845						
10	,660	2,200	86,045						
11	,526	1,754	87,799						
12	,498	1,661	89,459						
13	,461	1,537	90,996						
14	,405	1,349	92,346						
15	,347	1,157	93,503						
16	,294	,982	94,484						
17	,262	,873	95,357						
18	,238	,794	96,151						
19	,229	,763	96,914						
20	,208	,692	97,606						
21	,162	,539	98,145						
22	,116	,386	98,532						
23	,101	,335	98,867						
24	,084	,279	99,146						
25	,078	,260	99,406						
26	,058	,194	99,600						
27	,048	,158	99,758						
28	,036	,120	99,878						
29	,024	,080	99,958						
30	,013	,042	100,000						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.26 – Comunalidades

	Inicial	Extracção
Conhece a missão da EMARVR	1,000	,792
Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções	1,000	,803
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades	1,000	,674
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	1,000	,710
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre as actividades que está a exercer	1,000	,723
É prestado apoio técnico de colegas e dirigentes sempre que necessita	1,000	,732
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	1,000	,749
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	1,000	,809
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	1,000	,769
Os métodos de trabalho são objecto de reflexão periódica e sistemática numa perspectiva de simplificação e desburocratização dos procedimentos	1,000	,793
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si	1,000	,721
É habitual ser felicitado quando desempenha um bom serviço	1,000	,655
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR	1,000	,763
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	1,000	,807
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	1,000	,790
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	1,000	,737
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos	1,000	,808
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	1,000	,766
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas	1,000	,784
Existem métodos para avaliação da qualidade nos seus serviços	1,000	,560
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	1,000	,723
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	1,000	,714
O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede	1,000	,760
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	1,000	,796
Tem conhecimento de quem são os seus "clientes" internos	1,000	,878
Todos os funcionários são tratados como "clientes" internos	1,000	,703
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	1,000	,794
As suas instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	1,000	,756
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	1,000	,859
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e produtivo	1,000	,745

Quadro 7.27 – Matriz das Componentes após a rotação VARIMAX

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Conhece a missão da EMARVR	,287	,781	,069	,149	,153	-,223
Conhece os objectivos e planos do serviço aonde exerce funções	,109	,726	,378	,328	-,078	-,091
Participa no processo de elaboração do plano e do relatório de actividades	,237	,689	,144	-,092	,012	,336
O relatório de actividades identifica os objectivos atingidos e os não atingidos, avalia os desvios detectados e identifica as causas	,509	,549	,157	,033	,177	,303
São do seu conhecimento todas as normas legais e documentação técnica sobre as actividades que está a exercer	,130	,789	,203	,183	-,060	,077
É prestado apoio técnico de colegas e dirigentes sempre que necessita	,475	,419	,071	,474	,221	,229
É disponibilizada formação profissional tendo em atenção às necessidades do serviço	,474	,335	,248	,236	,193	,507
É devidamente avaliada a eficácia das acções de formação	,610	,275	,229	,260	,239	,429
Tem conhecimento adequado das suas competências e responsabilidades	,258	,324	,100	,762	,057	,055
Os métodos de trabalho são objecto de reflexão periódica e sistemática numa perspectiva de simplificação e desburocratização dos procedimentos	,414	,133	,483	,479	,299	,227
Os prazos fixados na execução das suas tarefas são geralmente cumpridos por si	-,128	-,096	,075	,704	-,067	,436
É habitual ser felicitado quando desempenha um bom serviço	,435	,388	,433	-,014	,078	,347
Na generalidade qual a sua percepção acerca do desempenho prestado pela EMARVR	,525	,506	,167	,232	,385	,029
Estão estabelecidos critérios objectivos de avaliação do seu desempenho individual	,778	,277	,026	,285	,172	-,119
O processo de avaliação dos resultados é sistemático e compara-o com os objectivos previamente definidos	,840	,170	-,006	,146	,176	,053
O sistema de avaliação utilizado conduz ao reconhecimento do seu mérito ao atingir os objectivos fixados	,781	,231	,155	,188	,061	-,102
É efectuada avaliação da sua satisfação como funcionário, de modo periódico e sistemático nomeadamente através de inquéritos	,858	,159	,163	-,108	,097	,000
Os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade são devidamente divulgados no seu serviço	,728	,090	,379	,102	,177	,206
A qualidade de serviço é uma preocupação presente na execução das suas tarefas	,124	,147	,016	,861	,029	-,071
Existem métodos para avaliação da qualidade nos seus serviços	,551	,336	,264	-,018	,235	,135
O(s) seu(s) dirigente(s) avalia(m) e aperfeiçoa(m) a eficácia da sua liderança	,534	,591	,150	,150	,178	,109
Qual a sua apreciação global relativamente à qualidade da prestação de serviço público pela EMARVR aos clientes	,412	,537	,057	,311	,394	-,035
O seu serviço dispõe de sistemas de informação integrados em rede	,039	,255	,758	,070	-,135	,308
O seu serviço funciona em equipa ou rede de equipas	,085	,186	,853	,108	,089	,080
Tem conhecimento de quem são os seus "clientes" internos	,337	,232	,722	,229	,110	-,354
Todos os funcionários são tratados como "clientes" internos	,453	,039	,624	,009	,308	-,108
Tem conhecimento adequado das tarefas dos seus colegas de trabalho mais próximos	,139	,160	,340	,654	,271	-,362
As suas instalações são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	,073	-,078	-,064	-,028	,859	-,048
As instalações de serviço são adequadas ao desempenho normal das suas tarefas não afectando os níveis de produtividade desejados	,317	,163	,137	,246	,793	,151
Nas instalações existe bar, vestiário e outros apoios que facilitem o serviço e o tornam mais agradável e acolhedor	,241	,125	,166	,024	,802	,020

Quadro 7.28 – Factores Retidos e Variância Total Explicada

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas da Extração dos Quadrados dos Pesos			Somadas dos Quadrados dos Pesos após Rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	11,546	42,762	42,762	11,546	42,762	42,762	5,972	22,120	22,120
2	2,555	9,464	52,226	2,555	9,464	52,226	4,291	15,892	38,012
3	2,097	7,766	59,992	2,097	7,766	59,992	2,953	10,936	48,949
4	1,761	6,523	66,515	1,761	6,523	66,515	2,934	10,867	59,816
5	1,377	5,100	71,615	1,377	5,100	71,615	2,889	10,699	70,514
6	1,301	4,820	76,435	1,301	4,820	76,435	1,599	5,920	76,435
7	,907	3,359	79,793						
8	,723	2,677	82,470						
9	,650	2,406	84,876						
10	,591	2,187	87,063						
11	,456	1,689	88,752						
12	,447	1,656	90,409						
13	,430	1,592	92,001						
14	,351	1,301	93,302						
15	,306	1,132	94,434						
16	,279	1,032	95,466						
17	,231	,854	96,320						
18	,212	,784	97,103						
19	,168	,622	97,725						
20	,163	,604	98,329						
21	,108	,401	98,730						
22	,105	,389	99,119						
23	,076	,282	99,401						
24	,062	,231	99,632						
25	,040	,148	99,780						
26	,036	,135	99,915						
27	,023	,085	100,000						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 7.29 – Testes de Bonferroni

	(I) Idade em categorias	(J) Idade em categorias	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança a 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
Avaliação e Qualidade do Serviço	dos 20 aos 29 anos	dos 30 aos 39 anos	1,18015*	,30920	,002	,3350	2,0253
		dos 40 aos 49 anos	1,08882*	,30311	,004	,2603	1,9174
		dos 50 aos 59 anos	1,27083*	,31674	,001	,4050	2,1366
	dos 30 aos 39 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,18015*	,30920	,002	-2,0253	-,3350
		dos 40 aos 49 anos	-,09133	,25902	1,000	-,7994	,6167
		dos 50 aos 59 anos	,09069	,27484	1,000	-,6606	,8420
	dos 40 aos 49 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,08882*	,30311	,004	-1,9174	-,2603
		dos 30 aos 39 anos	,09133	,25902	1,000	-,6167	,7994
		dos 50 aos 59 anos	,18202	,26798	1,000	-,5505	,9145
	dos 50 aos 59 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,27083*	,31674	,001	-2,1366	-,4050
		dos 30 aos 39 anos	-,09069	,27484	1,000	-,8420	,6606
		dos 40 aos 49 anos	-,18202	,26798	1,000	-,9145	,5505
Formação Profissional	dos 20 aos 29 anos	dos 30 aos 39 anos	,817	,359	,157	-,16	1,79
		dos 40 aos 49 anos	1,024*	,355	,032	,06	1,99
		dos 50 aos 59 anos	1,100*	,380	,031	,06	2,14
	dos 30 aos 39 anos	dos 20 aos 29 anos	-,817	,359	,157	-1,79	,16
		dos 40 aos 49 anos	,207	,307	1,000	-,63	1,04
		dos 50 aos 59 anos	,283	,335	1,000	-,63	1,20
	dos 40 aos 49 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,024*	,355	,032	-1,99	-,06
		dos 30 aos 39 anos	-,207	,307	1,000	-1,04	,63
		dos 50 aos 59 anos	,076	,332	1,000	-,83	,98
	dos 50 aos 59 anos	dos 20 aos 29 anos	-1,100*	,380	,031	-2,14	-,06
		dos 30 aos 39 anos	-,283	,335	1,000	-1,20	,63
		dos 40 aos 49 anos	-,076	,332	1,000	-,98	,83

