



**Daniel Bruno
Fernandes Ferreira**

**Gestão de qualidade nos serviços de gestão
académica da Universidade de Aveiro**



**Daniel Bruno
Fernandes Ferreira**

**Gestão de qualidade nos serviços de gestão
académica da Universidade de Aveiro**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha namorada pela paciência e ensinamentos, bem como o apoio incansável durante a minha vida.

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-yong Oliveira

Professor Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Maria João Machado Pires da Rosa

Professora Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

Professor Auxiliar Convidado no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Todas as palavras que se possam escrever são certamente insuficientes para agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço ao professor Doutor Daniel Ferreira Polónia pelos seus ensinamentos, conselhos, ajuda, disponibilidade, apoio incondicional, orientação e amizade que me concedeu, assim como ao professor Doutor Victor Moutinho pela disponibilidade, apoio, sugestões e incentivos constantes. Agradeço aos Serviços de Gestão Académica, em particular ao Dr. Mário Pelaio e à Dr.^a Maria João Soares, bem como a todos os funcionários dos Serviços pela prestação de dados, assim como no processo de recolha dos dados.

Agradeço a todos os alunos/utentes que contribuíram para a realização do presente trabalho.

Agradeço a todos os funcionários (pivots) departamentais que participaram na prestação de dados.

Agradeço à minha família por todo o apoio e compreensão cruciais em todo o meu percurso académico, sem nunca esmorecerem a sua confiança e respeito.

A todos que de forma direta ou indireta colaboraram para alcançar mais esta importante etapa da minha vida.

palavras-chave

Qualidade de Serviço; ServPerf; Satisfação do Cliente; Serviços de Gestão Académica; Universidade de Aveiro

resumo

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo que permita efetuar uma avaliação dos serviços administrativos prestados numa Instituição de Ensino Superior (IES), especificamente aos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro.

Em face da literatura revista e com base no modelo concetual, foram propostas um conjunto de 5 hipóteses que se centram no facto de as dimensões de qualidade em serviços (ie: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, garantia e empatia) poderem afetar a satisfação geral com o serviço, quer por parte dos clientes externos (alunos e familiares) quer por parte dos clientes internos (pivots departamentais) quer ainda por parte dos funcionários dos SGA. Para além disso, procurou-se verificar se a satisfação demonstrada por estes três tipos de clientes é condicionada pelo facto de o serviço ser prestado numa altura de baixa ou elevada procura.

Numa primeira fase, após a análise fatorial, foi efetuada uma regressão linear multivariada no sentido de validar as 5 hipóteses em situações de baixa e de elevada procura por parte dos clientes externos e funcionários dos SGA, tendo os clientes internos (pivots departamentais) apenas sido inquiridos num momento intermédio.

Tendo estas hipóteses sido validadas, foi efetuada uma regressão linear múltipla que permitiu aferir a influência das 5 dimensões de qualidade na satisfação, quer em períodos de elevada procura, quer em períodos de baixa procura.

Finalmente foi efetuada uma comparação sistemática da forma como o desempenho e a importância dos fatores é avaliada pelos clientes externos e pelos funcionários em períodos de baixa e elevada procura, sendo ainda feita uma análise para os pivots departamentais num momento intermédio.

Em conclusão procurou-se identificar um conjunto de medidas que permitam gerir e melhorar o desempenho da organização e do serviço prestado.

keywords

Quality of Service; ServPerf; Customer Satisfaction; Academic Administrative Services; University of Aveiro

abstract

The objective of this work is to develop a model that performs an assessment of the administrative services of a Higher Education Institution (HEI), specifically to the Academic Administrative Services of the University of Aveiro. Given the literature reviewed and based on a conceptual model, it was proposed a set of five hypotheses that focus on the fact that the dimensions of quality in services (i.e.: tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy) can affect the general satisfaction with the service, either by external customers (students and families) or internal clients (departmental pivots), or the employees of Administrative Services. Furthermore, it was evaluated if the satisfaction demonstrated by these three types of customer is conditioned by the fact that the service is provided at a time of low or high demand. After an initial factorial analysis, it was performed a multivariate linear regression in order to validate the 5 cases in situations of low and high demand from external customers and employees of Academic Administrative Services. After validating these hypotheses, a multiple linear regression was performed which allowed assessing the influence of the five dimensions of quality in periods of high or low demand. Finally, a systematic comparison of how the performance of the different factors and their importance is evaluated by external customers and the departmental pivots in periods of low and high demand was finally made. As a conclusion, and based on this data, this work tries to identify a set of measures to manage and improve the performance of the organization and of the services provided.

Índice

Índice de figuras	III
Índice de tabelas	V
Índice de gráficos	VII
Siglas e acrónimos	IX
1. Introdução	1
1.1. Objetivo geral.....	2
1.2. Objetivos específicos	3
1.3. Questões de investigação	4
1.4. Síntese de metodologia	4
1.5. Estrutura global da dissertação	5
2. Enquadramento teórico.....	7
2.1. Introdução	7
2.2. Qualidade nos serviços	8
2.3. Qualidade nos serviços da administração pública e nas instituições de ensino superior (IES)	22
2.4. Conclusão.....	31
3. Hipóteses de investigação e modelo	33
3.1. Hipóteses de investigação	33
3.2. Apresentação de modelo conceptual.....	36
3.3. Questionário para validação do modelo concetual.....	36
4. Metodologia.....	39
4.1. Amostra e recolha de dados	39
4.2. Metodologia de tratamento de dados	41
5. Análise dos resultados obtidos	43
5.1. Análise fatorial	43
5.2. Análise da regressão linear múltipla.....	49
5.3. Avaliação de satisfação dos clientes externos.....	50
5.4. Resultados de satisfação e importância do ponto de vista dos clientes externos	53
5.5. Comparação de resultados de clientes externos entre períodos de vazio e de cheio	59
6. Conclusões	61
6.1. Propostas de melhoria para o serviço	62

6.2. Propostas de investigação futura	63
6.3. Implicações para a gestão.....	63
Bibliografia	65
Anexo A	71
Anexo B	73
Anexo C	75
Anexo D	77
Anexo E.....	87

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de qualidade de serviços de Grönroos	13
Figura 2 - Modelo dos 4 Q's.....	14
Figura 3 - Modelo de Gaps na Qualidade de Serviço	16
Figura 4 - Modelo concetual	36
Figura 5 - Organigrama da Universidade de Aveiro	71
Figura 6 - Organigrama dos Serviços de Gestão Académica da Universidade de Aveiro.....	75

Índice de tabelas

Tabela 1 - Comparativo entre operação centrada no produto e operação centrada em serviços	8
Tabela 2 - Valores de referência do Alpha de Cronbach.....	41
Tabela 3 - Valores de referência de KMO	41
Tabela 4 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos clientes externos em períodos de menor afluência aos SGA).....	44
Tabela 5 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos funcionários dos SGA em períodos de menor afluência aos SGA).....	45
Tabela 6 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos clientes externos em períodos de maior afluência aos SGA).....	46
Tabela 7 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos funcionários dos SGA em períodos de maior afluência aos SGA)	47
Tabela 8 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos pivots departamentais)	49
Tabela 9 - Resultados da regressão linear múltipla da influência das 5 dimensões da qualidade na satisfação geral dos clientes externos em períodos de procura baixa	49
Tabela 10 - Resultados da regressão linear múltipla da influência das 5 dimensões da qualidade na satisfação geral dos clientes externos em períodos de elevada procura	50
Tabela 11 - Dados dos clientes externos inquiridos.....	50
Tabela 12 - Dados dos clientes externos inquiridos (grau de satisfação vs procura vazio/cheio)	51
Tabela 13 - Dados dos clientes externos inquiridos e grau de satisfação (período de menor afluência).....	52
Tabela 14 - Dados dos clientes externos inquiridos e grau de satisfação (período de maior afluência).....	52
Tabela 15 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos do desempenho dos SGA, no período de vazio)	77
Tabela 16 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA do desempenho prestado, no período de vazio)	77
Tabela 17 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos da importância dos fatores, no período de vazio)	79

Tabela 18 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA da importância dos fatores, no período de vazio)	79
Tabela 19 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos do desempenho dos SGA, no período de cheio)	81
Tabela 20 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA do desempenho prestado, no período de cheio).....	81
Tabela 21 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos da importância dos fatores, no período de cheio).....	83
Tabela 22 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA da importância dos fatores, no período de cheio).....	83
Tabela 23 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos pivots departamentais do desempenho dos SGA).....	85
Tabela 24 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos pivots departamentais da importância dos fatores).....	85

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Número Total de Estudantes por Tipo de Ensino (Público e Privado).....	24
Gráfico 2 - Número Total de Estudantes por Tipo de Ensino (Universitário e Politécnico)	25
Gráfico 3 - Total de alunos no Ensino Superior Universitário e Politécnico na Universidade de Aveiro	39
Gráfico 4 - Género dos utentes inquiridos.....	51
Gráfico 5 - Variáveis que apresentam maior nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa	54
Gráfico 6 - Variáveis que apresentam menor nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa	55
Gráfico 7 - Variáveis que apresentam maior nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa	55
Gráfico 8 - Variáveis que apresentam menor nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa	56
Gráfico 9 - Variáveis que apresentam maior nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada	57
Gráfico 10 - Variáveis que apresentam menor nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada	58
Gráfico 11 - Variáveis que apresentam maior nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada	58
Gráfico 12 - Variáveis que apresentam menor nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada	59

Siglas e acrónimos

A3ES – Agência da Avaliação e Acreditação

ENQA – *European Association for Quality Assurance in Higher Education*

ESAN – Escola Superior de Aveiro Norte

ESSUA – Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro

ESTGA – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda

GESP – Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais

GQT – Gestão pela Qualidade Total

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

IES – Instituições de Ensino Superior

ISCA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

Pi – Valores de perceção de desempenho para a característica i de serviço

Qi – Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica i

RJIES – Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior

SGA – Serviços de Gestão Académica

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UA – Universidade de Aveiro

1. Introdução

Nos últimos anos, muito se tem falado e escrito sobre a qualidade de serviços prestados pela Administração Pública, bem como sobre a sua modernização. A gestão da qualidade surgiu como uma questão fulcral na Administração Pública para garantir a qualidade dos serviços, de forma a responder eficazmente às necessidades dos seus clientes, cada vez mais exigentes e conhecedores dos seus direitos. Para além disso, as organizações apostam na qualidade dos serviços que prestam como fator fundamental de competitividade e diferenciador, num contexto socioeconómico caracterizado por mecanismos agressivos de controlo orçamental, nomeadamente na Educação, e o crescimento da globalização, que tem obrigado as Instituições de Ensino Superior (IES) a encetar processos de mudança de natureza tática e estratégica.

Para além do apertado controlo financeiro a que estão sujeitas, as IES têm vindo igualmente a assistir a uma redução gradual do número de alunos, cujo pagamento de propinas constitui um dos principais elementos da sua estrutura de receitas próprias.

Perante este cenário de crise económica e rigor financeiro no controlo das despesas públicas ao nível da Educação, cabe aos responsáveis das IES, entre outras medidas, assegurar a sua sobrevivência e o cumprimento da sua missão, desenvolvendo esforços no sentido da racionalização e otimização dos seus recursos, nomeadamente ao nível do capital humano e financeiro. Neste sentido, a Administração Pública é condicionada a enveredar por princípios preconizados pela gestão da qualidade total na completa satisfação dos clientes, tanto internos como externos (uma vez que os cidadãos ocupam um papel fundamental na avaliação dos serviços), orientada por objetivos estratégicos ligados a procedimentos, onde todos os colaboradores trabalham em equipa, integrando-se na organização e apostando na melhoria contínua. Um dos grandes desafios colocados às IES prende-se com o investimento em melhorias de qualidade, gestão da qualidade e garantia da qualidade que permitam aos serviços melhorar o seu desempenho no sentido de atingir uma posição de excelência.

O ensino superior exhibe as características clássicas de um serviço, nomeadamente a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade entre produção e consumo e a perecibilidade. Para além disso, o Processo de Bolonha veio revolucionar o modo como o serviço deve ser visto e prestado nas universidades e institutos superiores da Europa, sendo um dos seus principais objetivos a garantia da qualidade.

Neste sentido, a Universidade de Aveiro, em geral, e os seus Serviços de Gestão Académica (SGA), em particular, não poderiam ficar à margem deste processo.

A Universidade de Aveiro é um estabelecimento de Ensino Superior público e tem como missão “criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação; assumir um projeto de formação global do indivíduo; ser ator na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico” (UA, 2015).

A UA foi criada em 1973 num contexto de expansão e renovação do ES em Portugal e transformou-se numa universidade de referência devido à alta qualidade da sua investigação, do seu corpo docente e das suas infraestruturas. Atualmente, a UA encontra-se dividida em 15 departamentos, 1 secção autónoma (Ciências da Saúde) e 4 escolas politécnicas (ISCA, ESSUA, ESAN e ESTGA) e que se interrelacionam consoante a interdisciplinaridade dos cursos que integram ou das áreas de investigação que partilham. Os departamentos/secção autónoma são unidades de ensino e investigação que agrupam docente com afinidades científicas, responsabilizando-se pela lecionação de unidades curriculares, que podem servir um ou mais cursos.

Estando a Universidade de Aveiro estruturada numa lógica matricial, em que os serviços administrativos servem de forma única todos os departamentos/secção autónoma e as escolas politécnicas da instituição, a grande maioria das tramitações administrativas passa pelos Serviços de Gestão Académica (SGA).

Nesta estrutura, os SGA da UA têm como missão “a gestão administrativa e académica dos processos que afetam a vida académica do aluno, desde a fase da sua inscrição e matrícula até à finalização dos estudos de primeiro, segundo ou terceiro ciclo. Compete à Área de Registos Académicos fazer a gestão/instrução dos processos que lhe sejam superiormente cometidos, prestando uma informação, orientação e assessoria de qualidade relativamente às questões relacionadas com o ensino-aprendizagem, ou a qualquer outro assunto das suas atribuições” (UA, 2015). Deste modo, os SGA estabelecem a ligação entre os diversos interlocutores (alunos, docentes, unidades orgânicas, investigadores, tecido empresarial, comunidade local, órgãos de governo, órgãos de coordenação e restantes serviços) da Universidade de Aveiro.

Tendo em consideração o crescente interesse da avaliação, pertinência e relevância da Qualidade nos Serviços Públicos, em geral, e nas IES, em particular, designadamente a Universidade de Aveiro, o presente trabalho pretende desenvolver e validar um instrumento de avaliação da qualidade do serviço prestado pelos SGA, do ponto de vista dos utentes, funcionários das unidades orgânicas e funcionários dos SGA.

1.1. Objetivo geral

O objetivo principal deste estudo é desenvolver e validar um instrumento que avalie o nível de satisfação geral dos utilizadores (internos e externos) dos serviços de uma Instituição de Ensino Superior (IES), especificamente os serviços administrativos dos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro, nomeadamente no que respeita à perceção de desempenho no que se refere aos serviços prestados, identificando os determinantes desta satisfação. O papel dos SGA é fundamental, como parte integrante da Universidade de Aveiro, pois o seu trabalho tem um impacto direto sobre os estudantes, influenciando as perceções destes sobre a Instituição como um todo, como também sobre docentes da instituição (Galloway, 1998).

Um dos elementos fundamentais de gestão de uma IES passa por compreender quais as percepções de desempenho que estes clientes têm sobre os serviços administrativos que lhes são prestados e qual a importância que atribuem às diferentes dimensões que constituem esse mesmo serviço.

Torna-se igualmente importante, para quem gere este tipo de serviços, compreender se estas percepções de desempenho se mantêm independentemente da procura, dado existirem alturas durante o ano letivo que provocam períodos de elevada concentração da procura (períodos de cheio) que alternam com períodos de menor procura (períodos de vazio), podendo uma má gestão dos períodos de elevada concentração provocar danos irreparáveis na satisfação dos alunos e suas famílias.

Como tal, é proposto um modelo concetual que é centrado nas percepções do utilizador com base nas cinco dimensões da qualidade de serviço e que tem ainda em conta a importância que cada utilizador lhes dá na prestação do serviço em situações de menor e maior afluência aos serviços.

Com esta dissertação espera-se, por um lado, preencher lacunas na literatura sobre a temática a estudar e, por outro lado, poder contribuir para um melhor e maior conhecimento da percepção de qualidade e satisfação dos clientes a quem é prestado o serviço, de modo a contribuir para a reflexão sobre a introdução de mudanças com vista a potenciar melhorias na qualidade dos serviços prestados, aumentando o nível de satisfação dos clientes do serviço, bem como dos funcionários da instituição.

1.2. Objetivos específicos

De forma a dar resposta ao objetivo principal, enumeram-se os objetivos específicos que se traçaram e que permitiram através das hipóteses de estudo avaliar o nível de qualidade percebida pelos clientes dos SGA da UA:

1. Criar um modelo que permita avaliar o serviço prestado;
2. Validar o modelo e os fatores que lhe estão subjacentes;
3. Determinar as percepções dos clientes do serviço sobre cada um dos fatores do modelo;
4. Determinar os graus de importância dados por cada um dos utilizadores a esses fatores;
5. Compreender se os resultados se alteram consoante o período em que é prestado o serviço (i.e.: se são diferentes em períodos de cheio e de vazio);
6. Efetuar sugestões para melhoria dos serviços.

1.3. Questões de investigação

Neste estudo, com base na literatura revista, formularam-se as seguintes questões de investigação:

Q.1: Em que medida é que as cinco dimensões da qualidade dos serviços explicam a satisfação global com os serviços prestados?

Q.2: Das cinco dimensões de qualidade de serviço, qual a dimensão mais e menos importante na avaliação de qualidade:

Q.2.1: Para os clientes do serviço?

Q.2.2: Para os funcionários do SGA?

Q.2.3: Para os pivots departamentais?

Q.3: Como é que os fatores de desempenho e da importância variam entre períodos de vazio e de cheio para os clientes externos?

Estas questões são suportadas num conjunto de hipóteses constantes dum modelo concetual proposto, cujas respostas foram sustentadas com recurso a uma metodologia quantitativa com aplicação dum questionário realizado em períodos de cheio (procura alta) e em períodos de vazio (procura baixa) cuja informação recolhida foi analisada com a inclusão de uma análise fatorial e de uma análise da regressão multivariada para sustentar as 5 hipóteses clássicas propostas e associadas ao efeito das 5 dimensões da perceção da qualidade dos serviços na satisfação geral dos clientes.

Depois de validado o modelo, foi efetuada uma análise descritiva aos resultados obtidos por forma a compreender a variação de perceções de desempenho e de importância dos diferentes fatores constituintes das dimensões de qualidade.

1.4. Síntese de metodologia

Com a revisão da literatura realizada e munidos de informação sobre as características do serviço prestado pelos SGA, resultante duma observação diária sobre as práticas e modo de executar o serviço, foram desenhados dois questionários, adaptando a escala ServPerf para o efeito:

– O primeiro questionário é constituído por 23 afirmações, pretende aferir a perceção sobre o nível de serviço prestado (desempenho) pelos SGA de uma Instituição de Ensino Superior, utilizando a escala de Likert de 7 pontos. No final é ainda pedido para avaliar a satisfação global quanto ao serviço prestado utilizando a mesma escala;

– O segundo questionário é constituído por 23 afirmações, pretende aferir o nível de importância das afirmações associadas ao serviço prestado pelos SGA, utilizando a escala de Likert de 7 pontos.

Os dois questionários foram efetuados a um conjunto de 700 utentes, aleatoriamente selecionado, dos quais 559 utentes devolveu os questionários corretamente preenchidos, entre os meses de junho a outubro de 2014. Neste mesmo período foram entregues os mesmos questionários a cada funcionário dos SGA (15 no período de vazio e 16 no período de cheio), tendo todos entregue os respetivos questionários concretamente preenchidos. No mês de julho de 2014 foi enviado por *email* a 57 funcionários/pivots departamentais que interagem com os SGA os respetivos questionários com as devidas explicações, dos quais 25 foram devolvidos aos SGA.

1.5. Estrutura global da dissertação

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho desenvolveu-se uma investigação que deu lugar a esta dissertação estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 2 é apresentada a definição de serviços, as suas características e a forma como são classificados, abordando as distinções entre as duas escolas clássicas da Qualidade nos Serviços (as Escolas Nórdica – Grönroos e Gummesson e Norte-Americana – Parasuraman, Zeithaml e Berry) que serviram de ponto de partida para a investigação empírica, bem como uma revisão de literatura acerca da qualidade em Instituições de Ensino Superior.

No Capítulo 3 são apresentadas as hipóteses de investigação e o modelo proposto.

De seguida, no Capítulo 4, é apresentada a metodologia, onde feita é conceção da investigação e caracterização da amostra, bem como são identificados instrumentos e o método de recolha de dados e a descrição da tipologia do estudo, a amostra, os instrumentos de medida.

No Capítulo 5 é efetuada a apresentação, a análise e a discussão dos resultados de acordo com o(s) instrumento(s) utilizado(s) para a avaliação da qualidade nos serviços.

Por fim, o Capítulo 6 é dedicado às conclusões que resultaram da investigação, a identificação das limitações, a proposta de recomendações para os decisores dos serviços, as linhas para investigações futuras, bem como as implicações para a gestão.

2. Enquadramento teórico

Ao longo do presente capítulo apresenta-se uma perspetiva global sobre a evolução do conceito de qualidade em serviços, partindo dos modelos clássicos da qualidade e destacando as visões que marcaram a evolução deste conceito.

É feita uma análise dos modelos de referência no âmbito da gestão da qualidade em serviços, considerando em particular os contributos da Escola Nórdica e da Norte-Americana. Apresenta-se a sua relevância na análise do diferencial entre a qualidade percebida e a qualidade esperada, considerando em particular os determinantes da qualidade de serviço percebido e os fatores que influenciam as expectativas de cada consumidor.

2.1.Introdução

Qualidade industrial. Origem e evolução

As preocupações com a qualidade remontam a civilizações tão antigas como a egípcias, a grega e a romana.

Os egípcios foram responsáveis pela construção das pirâmides de Gizé (uma das sete maravilhas do mundo) que serviram de túmulos aos seus reis (faraós). A construção de estruturas desta magnitude envolveu um cuidado muito especial com os pormenores e concentrou esforços na busca da qualidade e da excelência em áreas como a arquitetura, a construção de estruturas e paredes e a medição. Na arte e na literatura gregas reconhecemos a qualidade projetada nas obras. Nos romanos reconhece-se a construção de aquedutos, pontes e coliseus que forneceram um legado de grande qualidade e valor para a humanidade.

Desde os primórdios da vida humana que os serviços, as máquinas ou ferramentas e grandes quantidades de matérias-primas eram utilizados para responder às necessidades humanas das mais diversas formas. Muitas das vezes nem as máquinas nem os serviços que dispunham eram adequados e, conseqüentemente, a perda de tempo era enorme para a realização e finalização do que era solicitado pelos clientes.

Qualidade no pós II Grande Guerra Mundial

A história do pensamento da qualidade tem as suas origens na industrialização do pós-guerra e no aumento da produção em massa (Ovretveit, 2005).

A importância das técnicas do controlo estatístico da qualidade e das ferramentas matemáticas e estatísticas foi reconhecida durante a II Guerra Mundial, com a necessidade de se produzir armamento em grande escala. Durante este conflito, foram desenvolvidas novas técnicas de amostragem baseadas no conceito de nível de qualidade aceitável, e que se refletiam na diminuição do tempo utilizado nas inspeções, que eram conduzidas apenas quando a taxa de produtos defeituosos excedia o nível de qualidade aceitável (Yong e Wilkinson, 2002).

Com o pós-guerra, assiste-se ao aumento da procura e do consumo em massa, mas também da concorrência, levando as empresas a intensificar as atividades de controlo da qualidade. Nasce um novo departamento nas grandes empresas – o departamento de Controlo da Qualidade – responsável pela inspeção e pelas funções associadas ao controlo da qualidade. Apesar destes avanços, o envolvimento da gestão e da direção das empresas só se institucionaliza com a introdução da Garantia da Qualidade (Yong e Wilkinson, 2002).

Limitações da qualidade industrial num mundo de serviços

Apesar dos desenvolvimentos da qualidade em termos industriais de produção de bens no findo do séc. XX surgiu a necessidade de aplicar o conceito de qualidade aos serviços que, pela sua natureza, apresentam um conjunto de características diferente e, logo, necessitavam de uma outra abordagem.

Para uma melhor compreensão do termo serviço, é importante analisar as diferenças entre os serviços e os bens físicos. Algumas características específicas diferenciam os serviços dos bens, sendo essas características amplamente conhecidas na literatura, sendo que vários autores apresentam seu próprio conjunto de características, de entre eles Kotler (1998), Grönroos (1995), Schwartz (1991).

Operação Centrada no Produto	Operação Centrada em Serviços
O Cliente é pouco envolvido durante o processo	O Cliente está envolvido em muitas etapas do processo
Produção, Venda, Distribuição e Consumo são separados	Produção, Venda, Distribuição e Consumo são simultâneos, podendo constituir uma única etapa
Produção é independente do Consumo	Produção é frequentemente relacionada com o Consumo
Projeto do Produto é centralizado no Cliente e Projeto do Processo no Funcionário	Projeto do Produto e Processo são centralizados no Cliente
Variabilidade na produção é menor	Maior variabilidade na produção
Maior facilidade para medições, padrões, inspeções e amostragens	Maior dificuldade para controlar, medir, padronizar, inspecionar e amostrar o processo de produção – Processo “ <i>Just-In-Time</i> ” ao extremo
Processo tecnicamente mais complexo	Menos complexo tecnicamente
Relacionamento Funcionário – Cliente geralmente não é complexo nem crítico	Relacionamento Funcionário – Cliente é complexo e crítico para os resultados finais
Conhecimento Teórico domina a operação	Caraterísticas extra-pessoais dominam a operação
Quem produz não está em contato com o Cliente	Quem produz geralmente está em contato com o Cliente
Economia de Escala é maior	Economia de Escala é menor

Tabela 1 - Comparativo entre operação centrada no produto e operação centrada em serviços (Fonte: Schwartz, 1991)

2.2. Qualidade nos serviços

Definição de serviços

Grönroos (1995, p. 36) define serviço como sendo uma atividade ou uma sequência de atividades com maior ou menor intangibilidade, existindo, ou não, interação entre o cliente e o

fornecedor do serviço, e/ou um bem físico, que é fornecido para dar solução aos problemas dos clientes. No que se refere à qualidade dos serviços administrativos, estes podem ser enquadrados no conceito mais lato de qualidade de serviço em que, de acordo com Grönroos (2004, p. 85), “o que conta é a qualidade percebida pelos clientes”, ou seja, “o cliente é influenciado pela forma como recebe o serviço e experiencia todo o processo de produção e consumo” do mesmo.

Zeithaml & Bitner (1996), afirmam que os serviços compreendem todas as atividades 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).

Kotler (1998, p. 412) define serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode, ou não, estar vinculada a um produto físico.

Face às diversas definições do conceito serviço apresentadas, 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 de um bem, ou seja, a compra não resulta forçosamente no usufruto de um objeto físico, mas cria benefícios durante ou depois de um processo de interação.

Caraterísticas específicas dos serviços

Na revisão sistemática da literatura de serviços efetuada por Parasuramam, Zeithaml, e Berry (1985), os autores defendem que os serviços são caracterizados por quatro fatores relacionados com o marketing de serviços. Estes fatores distinguem-se pela sua intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade, e percibilidade.

Sintetizando a abordagem desses autores, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes particularidades:

Intangibilidade – os serviços são intangíveis por natureza, isto é, os serviços não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufacturados.

Heterogeneidade – nos serviços não é possível padronizar em comparação com os bens.

Inseparabilidade – nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo, em comparação com a natureza sequencial de produção, compra e consumo que caracteriza os produtos físicos.

Percibilidade – os serviços não podem ser armazenados comparativamente com os bens. Daí decorre a necessidade do controlo da qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível efetuar inspeções como na criação de bens.

Estudos efetuados por Shostack (1977), Swartz e Brown (1989), Tax, Brown e Chandrashekar (1998) relativamente a serviços, notaram que, pelos critérios de intangibilidade, não há serviços ou bens puros. Os seus argumentos baseiam-se na observação de que praticamente todos os produtos têm um componente de serviço, ao passo que, essencialmente, todos os serviços têm alguma forma de representação tangível.

O enfoque das características de heterogeneidade é a normalização. O objetivo de produção padronizada é uma consequência da produção em massa mais recente, não uma característica inerente do produto tangível e continua a ser uma meta de produção, e não uma realidade. Gummesson (1998) observou que os prestadores de serviços tais como bancos oferecem serviços altamente padronizados. Christopher e Wright (2001) sustentaram que os serviços de posse, como a pintura da casa, e serviços de estímulo mental, tais como a educação, são muitas vezes fornecidos de forma homogénea.

A inseparabilidade representa uma condensação dos critérios de Christopher e Wright (2001) de “pessoas como parte do produto” e “maior envolvimento dos clientes”. Isso obriga a que os serviços, o produtor e o consumidor devem interagir simultaneamente para que o serviço seja recebido e, ao contrário dos bens, os serviços podem não ser produzidas longe e sem a “interrupção” pelo consumidor da eficiência do processo de fabrico normalizados (Beaven e Scotti, 1990, p. 10), (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006). Christopher e Wright (2001) chamaram de inseparabilidade “uma simplificação perigosa” e argumentou que muitas ofertas que normalmente são classificados como serviços são parcialmente, se não em grande parte, “produzidos” separado do consumidor.

A característica de precibilidade está intimamente relacionada com característica de tangibilidade e destina-se a entender porque os serviços não são tangíveis, ao contrário dos bens, que podem ser produzidos num determinado tempo e depois armazenados e vendidos num momento posterior. Gummesson (2000) observou que o armazenamento não se limita exclusivamente aos bens materiais e refere que “a alegação de que os serviços não podem ser armazenados não faz sentido. Os serviços são armazenados em sistemas, prédios, máquinas, conhecimento e pessoas”. Quando uma universidade contrata um novo professor está a criar o capital humano de que pode aproveitar para o seu benefício ao longo de vários anos.

Coelho (1998) refere que “a natureza dos serviços varia conforme a sua maior ou menor intangibilidade”. Sendo o serviço concretizado no instante da sua realização, a interação entre o consumidor e o prestador de serviço diverge conforme o tipo de serviço. Nos denominados serviços puros, esta interação é elevada (e.g. uma aula), decrescendo fundamentalmente em serviços com grande componente material (e.g. o aluguer de um automóvel). O mesmo autor considera que 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. Consequentemente, fatores como a prestação do serviço com qualidade, o profissionalismo e a eficiência do prestador de serviço são agentes diferenciadores entre serviços equivalentes. Neste âmbito, decorre que 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.

Contudo, segundo Coelho (1998), 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 conceção final, em tempo real. Os comportamentos diários dos consumidores e dos prestadores de serviço podem ter influência direta sobre o seu desempenho na interação, 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.

Avaliação de qualidade nos serviços

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 aspetos em que assenta a qualidade, dependendo muito das pessoas que prestam o serviço e dos seus métodos de trabalho. A impossibilidade de armazenamento dos serviços deriva sobretudo das características de intangibilidade e de perecibilidade dos mesmos.

O mesmo autor refere ainda que 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.

Relativamente à caracterização dos serviços, Lovelock (1996) refere a existência de canais de distribuição alternativos, permitindo que o acesso ao serviço possa ser efetuado 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.

Segundo Coelho (1998), a importância do fator 'tempo' deve-se ao facto do serviço ser consumido em tempo real, no pleno ato da sua prestação e conceção final, acentuando-se com a presença necessária do consumidor, a fim de beneficiar do serviço prestado. Assim, as organizações devem ter noção exata das limitações ao tempo de espera dos consumidores, implementando procedimentos de modo a minimizar este inconveniente.

Instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços

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). De forma genérica, a qualidade de qualquer serviço tem uma natureza abstrata 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 planejados de avaliação da qualidade. Atendendo à literatura existente neste campo, vários autores apresentam um conjunto de características que distinguem os serviços dos bens, nomeadamente a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade.

Perspetiva Nórdica

No caso dos serviços, uma adequada utilização dos recursos pode ser insuficiente para uma permitir a criação de valor por parte do cliente. Assim sendo a percepção de qualidade por parte do cliente pode facilmente ser alterada por alterações do conjunto de inputs (Grönroos & Ojasalo, 2004). Neste sentido, existe uma necessidade de considerar em simultâneo a qualidade e a produção. Grönroos & Ojasalo (2004) destacam na avaliação da qualidade a necessidade de considerar as percepções sobre os resultados obtidos, pelo que um serviço eficaz é aquele que para além de apresentar bons níveis de produtividade, tem associado uma boa qualidade percebida.

Grönroos (2007) afirma que se deve procurar gerir em simultâneo os níveis de eficiência interna e externa, de modo a atingir um adequado nível de percepção da qualidade do serviço, sendo fundamental considerar o papel que os clientes desempenham, devido ao facto de serem elementos essenciais com influência na eficiência com que o serviço é prestado.

Grönroos (1984) propõe um modelo, conforme demonstra a Figura 1 - Modelo de qualidade de serviços de Grönroos (Fonte: Adaptado de Grönroos, 1984) 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.

De acordo com o modelo proposto por este autor, as dimensões ou determinantes que são avaliados quando o consumidor adquire um serviço são: (i) qualidade técnica, resultado daquilo que é recebido durante a aquisição de um serviço e, (ii) qualidade funcional, relativa ao nível de desempenho observado de forma subjetiva. Esta qualidade funcional é fortemente influenciada pela maneira como o serviço é prestado e dependente do contato com o prestador de serviço.

A imagem constitui a terceira dimensão de qualidade do modelo e abrange o local e os recursos disponíveis durante o consumo, sendo construída pelas qualidades técnicas e funcionais, além de outros fatores como reputação, informações de terceiros, propaganda, preço e relações públicas.

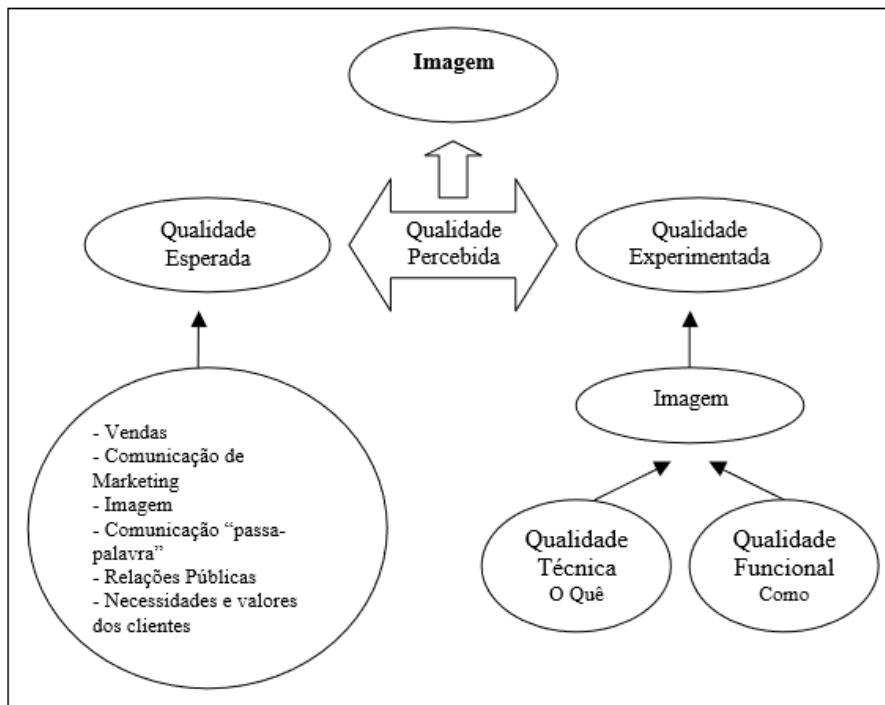


Figura 1 - Modelo de qualidade de serviços de Grönroos (Fonte: Adaptado de Grönroos, 1984)

Desta forma, torna-se fundamental gerir a qualidade dos serviços de forma a que o serviço esperado e o serviço percebido sejam, no mínimo, iguais, de modo a que o consumidor fique e se sinta satisfeito. Para o efeito, é necessário que a organização não prometa aquilo que não consegue cumprir, de maneira a que os consumidores não concebam expectativas irrealistas e, conseqüentemente, criem uma má imagem dessa mesma organização.

Gummesson (1987) na sua abordagem à qualidade faz referência ao Modelo dos 4Q da Oferta da Qualidade, considerando quatro fatores explicativos da qualidade: Qualidade na conceção, Qualidade na produção, Qualidade na entrega e Qualidade relacional. Estes fatores são observados como a forma das empresas de serviços, assim como os seus fornecedores, gerirem a qualidade da melhor maneira. Este modelo coloca frente a frente os conceitos-chave (expectativas, experiências, imagem) e os 4 Q's que constituem o modelo de qualidade (Figura 2 - Modelo dos 4 Q's (Fonte: Adaptado de Grönroos, 2001, p. 71) e que influenciam o consumidor na sua avaliação do serviço.

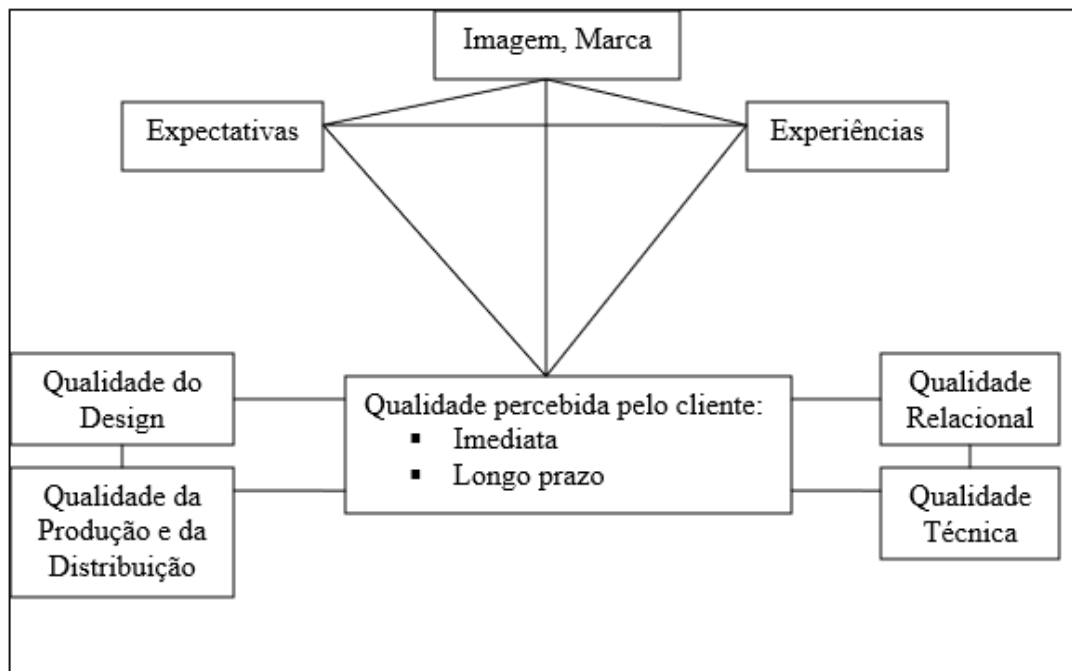


Figura 2 - Modelo dos 4 Q's (Fonte: Adaptado de Grönroos, 2001, p. 71)

Perspetiva Norte Americana

O Modelo de Análise dos Gaps da Qualidade (ou modelo concetual da qualidade dos serviços) surge pela primeira vez em 1985, resultante de um estudo de investigação conduzido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e que tinha como objetivos definir, clarificar e aprofundar o conceito de qualidade nos serviços e das suas características.

Para estes autores, os resultados dos modelos de medição da satisfação do cliente, relativamente à qualidade são influenciados por três características fundamentais:

- As dimensões da qualidade percecionadas 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 perceção 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 objetivas, os autores defendem que uma abordagem apropriada para conhecer a qualidade de serviço passa por avaliar a perceção dos clientes sobre a qualidade. Assim, sistematizaram as características necessárias aos serviços - intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e ausência de propriedade - e investigaram o seu envolvimento na qualidade dos serviços.

Como resultado foi apresentada a medição da qualidade do serviço, afirmando que a satisfação do cliente com a prestação do serviço é o resultado da diferença entre percepções e expectativas no serviço prestado. Este conceito da qualidade de serviço avaliado pode ser representado da seguinte forma:

$$Q_i = P_i - E_i$$

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;

P_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.

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

A diferença entre a percepção e a expectativa 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. O seu conjunto forma os elementos determinantes da avaliação da qualidade do serviço que foram inicialmente generalizados em dez categorias e representam os fatores críticos da prestação do serviço, que podem originar a discrepância entre percepção e expectativa.

De acordo com este modelo, a qualidade percebida pelos clientes está na diferença entre os gaps encontrados entre o serviço que estes esperam receber e aquele que efetivamente recebem, ou seja, a percepção que o cliente faz em relação à qualidade global de um serviço tem origem nas discrepâncias que envolvem expectativas e percepções do desempenho do serviço (Gomes, 2008).

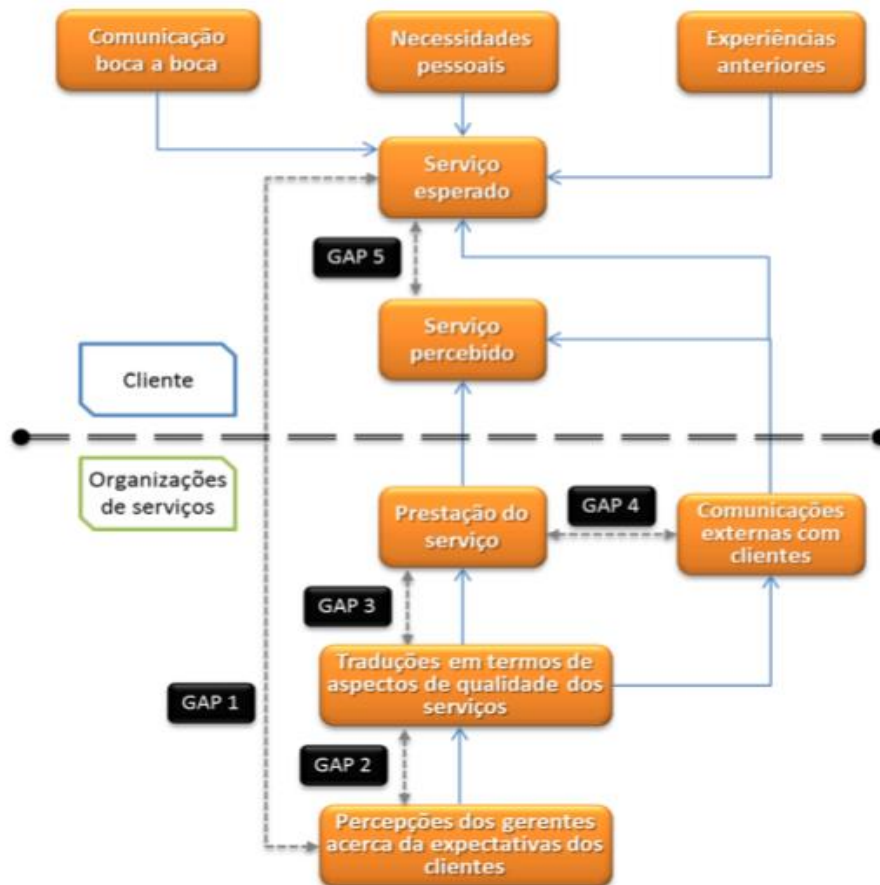


Figura 3 - Modelo de Gaps na Qualidade de Serviço (Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.*, 1985)

O modelo dos Gaps encontra-se representado na Figura 3, apresentando cinco *gaps*, sendo que os primeiros quatro surgem internamente nos serviços e dizem somente respeito à organização, e o quinto desvio está intrinsecamente ligado ao cliente.

O primeiro desvio (gap 1) descreve a discrepância existente entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão em relação a essas expectativas. Este gap está frequentemente associado à falta de visão da gestão em relação às expectativas dos clientes, muitas vezes por inexistência de pesquisas de mercado e conseqüente falha de resposta, afetando desta forma a percepção do cliente em relação ao serviço, ou seja, desconhecimento das efetivas necessidades e expectativas dos clientes.

O segundo desvio (gap 2) traduz a diferença entre as percepções da gestão em relação às expectativas dos clientes e as especificações ou normas de qualidade do serviço, ou seja, a incapacidade de traduzir corretamente as percepções dos gestores na concepção das especificações e *standards* de serviço. Na origem deste gap está uma incorreta interpretação da avaliação do cliente.

O terceiro desvio (gap 3) é um problema na produção dos serviços que consiste num desvio entre as normas da qualidade pré-estabelecidas para o serviço e a forma como ele é efetivamente fornecido, isto é, incumprimento das normas e procedimentos definidos no momento da prestação de serviço. Os fatores responsáveis por este desvio vão desde as competências dos técnicos até aos conflitos existentes no interior da própria organização.

O quarto desvio (gap 4) descreve uma discrepância entre a prestação do serviço e aquilo que é dado a conhecer ao cliente, através da comunicação externa, isto é, não satisfação dos clientes no momento da prestação das promessas de serviço realizadas. Sendo a comunicação externa um meio de divulgação que contribui para a formação das expectativas dos clientes, se esta for enganosa ou deficitária vai originar falsas expectativas e uma consequente avaliação negativa da qualidade do serviço. Este desvio diz respeito à “promessa” feita pela organização ao cliente sobre determinado serviço, pelo que é um risco elevar as expectativas dos clientes para além do serviço que se pode entregar.

Finalmente, o quinto desvio (gap 5) está intimamente relacionado com o cliente, representando a questão essencial do modelo, e consiste na discrepância entre a expectativa que o cliente tem acerca da qualidade do serviço e a percepção decorrente da prestação do mesmo, isto é, traduz a satisfação de um consumidor face ao serviço esperado. No serviço esperado, para as expectativas dos clientes contribuem inúmeros fatores, entre eles, as experiências vividas pelo cliente no passado, assim como de um modo particular aquilo que ele ouviu dos seus congéneres (comunicação) e as suas necessidades pessoais.

Verificado o contributo dos gaps na formação das expectativas dos clientes, Parasuraman *et al.* (1985) identificaram, através do método de entrevista, um conjunto de critérios (dez dimensões) da qualidade, denominados “determinantes da qualidade do serviço”, que posteriormente foram agrupados em apenas cinco determinantes (Parasuraman *et al.*, 1998), que os clientes estabeleciam na sua avaliação, sendo através destes que apreciavam o serviço prestado e avaliavam a qualidade do mesmo.

Escala ServQual

Concebida por Parasuraman, Zeithaml e Berry com o objetivo de melhorar a compreensão sobre a forma como os clientes avaliam a qualidade percebida, a escala ServQual mede a discrepância existente entre a expectativa que o cliente tem acerca da qualidade do serviço e a percepção decorrente do desempenho. Esta avaliação corresponde ao Gap 5 do modelo dos gaps desenvolvido pelos autores (Parasuraman *et al.*, 1985).

Na avaliação da qualidade de serviços, Parasuraman *et al.* (1991) referem que os únicos critérios que contam são definidos pelos clientes. Todas as outras avaliações são irrelevantes, especificamente, a origem de percepções da qualidade do serviço pelo fornecedor quando confrontado com as expectativas do cliente sobre o seu desempenho.

Assim, Parasuraman *et al.* (1985) propuseram um modelo para a medição da qualidade do serviço, baseado na comparação do serviço percebido como o serviço esperado. Por forma a avaliar e controlar os desvios gaps na avaliação da qualidade do serviço, os autores conceberam a escala ServQual, cuja escala final é composta por 22 itens relacionados com as cinco dimensões (Tangibilidade, Confiança, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia) e que de seguida se apresentam:

Tangibilidade: aparência física das instalações, do pessoal e do equipamento;

Confiança: capacidade em oferecer o serviço conforme prometido, de forma segura, confiável e precisa;

Capacidade de Resposta: disponibilidade em auxiliar e servir o cliente;

Garantia: capacidade dos funcionários em transmitir confiança e segurança aos clientes de forma competente, através do seu conhecimento e cortesia;

Empatia: atenção personalizada do serviço para com os seus clientes.

No que diz respeito à construção, a escala é composta por duas partes. Na primeira parte os clientes avaliam as suas expectativas em relação ao serviço e, na segunda, as suas percepções acerca do desempenho do mesmo, assinalando para isso o grau de concordância que atribuem a cada uma das afirmações apresentadas de uma escala de medição do tipo Likert, com amplitude de sete pontos (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente). Posteriormente, e comparando os valores assinalados acerca da percepção e da expectativa, é determinada a pontuação para cada afirmação, podendo os valores oscilar entre +6 e -6 (valores positivos representam uma melhor percepção da qualidade do serviço). Os dados obtidos em cada item podem ser analisados individualmente ou agrupados de acordo com as dimensões da qualidade, sendo possível reunir os resultados das dimensões e obter a classificação geral da qualidade do serviço.

Depois de indicadas as expectativas sobre o serviço e que se encontram na primeira parte da escala ServQual, o cliente realiza uma avaliação do peso que atribui a cada uma das cinco dimensões da qualidade percebida, através da distribuição de 100 pontos entre elas, o que permite ao investigador perceber a importância relativa das dimensões para o cliente.

Esta medição permite ao prestador de serviço identificar os pontos fortes e preparar futuras ações corretivas. Os autores apontam várias vantagens com a aplicação periódica da escala ServQual, uma vez que esta permite:

- Analisar a importância relativa que os clientes atribuem às cinco dimensões que determinam o valor global das percepções da qualidade do serviço;
- Comparar as expectativas e percepções do cliente ao longo da análise: este acompanhamento permite ao prestador de serviços identificar o desenvolvimento dos gaps do serviço e se as eventuais mudanças são devidas às alterações nas expectativas, nas percepções ou em ambas;
- Comparar a pontuação obtida pela empresa com a pontuação dos concorrentes: o formato da escala permite que, com pequenas adaptações, uma empresa compare o seu desempenho com o dos competidores. É especialmente interessante comparar o próprio desempenho com o da empresa líder de mercado;
- Segmentar os clientes com base nas diferentes percepções da qualidade: a estratificação dos clientes pode ser uma ferramenta interessante para o prestador de serviços, permitindo maior conhecimento dos clientes e possibilitando ações mais focadas num determinado público-alvo;

- Avaliar as percepções da qualidade dos clientes internos: com pequenas adaptações, a escala ServQual pode ser utilizada internamente nas empresas para medir a qualidade do serviço prestado por um determinado departamento ou área.

Embora tendo sofrido várias alterações, o objetivo inicial da escala ServQual foi mantido, sendo que a escala permite medir a qualidade em serviços através da sua flexibilidade de adaptação. Esta característica levou a que a escala ServQual seja reconhecida, até aos dias de hoje, como um dos instrumentos mais utilizados para medir a qualidade nos serviços.

Críticas ao modelo dos gaps

Apesar de muito aplicado, o modelo dos Gaps e a escala Servqual de Parasuraman *et al.* (1985; 1988; 1991; 1993; 1994) foram alvo de diversas críticas por parte de vários autores (Babakus e Boller, 1992; Brown *et al.*, 1993; Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Oliver, 1993; Teas, 1993). Esta vasta discussão científica gerou novas alternativas de medição de qualidade de serviço e, conseqüentemente, novos modelos e escalas alternativas ao modelo dos Gaps e à escala ServQual.

Buttle (1996) defende que o conjunto das críticas apontadas às investigações daqueles autores se traduz em dois aspetos globais: um diz respeito à forma como a escala ServQual é construída e outra à forma como é implementada. No que respeita à sua construção, Cronin e Taylor (1992) defendem que a qualidade do serviço deve ser avaliada através da medida de desempenho do serviço e não pela medição de expectativas, tal como acontece pelo facto da escala se basear num paradigma de desconfirmação (P - E). Baseando-se na sua investigação empírica, defendem que existem poucas evidências de que os clientes avaliam o serviço de acordo com a sua percepção de desempenho e as suas expectativas. Para estes autores, a medição da qualidade de serviço não deveria ser determinada com base na existência de um gap, pois a escala não é explícita em termos de medida de satisfação e de medida de qualidade, e o paradigma de desconfirmação é considerado adequado na medição da satisfação (Oliver, 1980), mas não na medição da qualidade.

Babakus e Boller (1992) afirmam que modelos que avaliam a qualidade somente através da percepção de desempenho produzem resultados mais consistentes quando comparados com modelos que avaliam a qualidade através da diferença entre expectativas e desempenho, até porque, segundo defendem os autores, conciliar numa única escala a medição de expectativas e a medição de percepções pode causar desentendimento e falhas ao nível da interpretação.

Por seu lado, Teas (1993), defende que qualidade percebida e satisfação são conceitos distintos e quando ambos são colocados em causa podem originar falsas interpretações.

Relativamente à forma como a escala ServQual é implementada, Teas (1993) defende que o conceito de medida de expectativas não é muito claro na escala, ou seja, se os consumidores não interpretarem corretamente as afirmações que lhes são apresentadas relativamente às suas expectativas, perde-se a validade da resposta.

Para Cronin e Taylor (1992) e Teas (1993), a medição da qualidade do serviço deve somente ter por base as percepções de desempenho do serviço e, para tal, não é necessário medir as

expetativas, aconselhando mesmo a sua eliminação. Por forma a demonstrar a validade da sua teoria, os autores aconselham a aplicabilidade da escala ServPerf, como opção alternativa à escala ServQual.

Escala ServPerf

Para Cronin e Taylor (1992), a componente das perceções da ServQual supera a própria escala, levando-os a concluir que o paradigma da desconfirmação é inapropriado para a avaliação da qualidade de serviço percebido. Os autores consideram que não é necessário medir as expetativas dos clientes na investigação da qualidade de serviço e salientam que a qualidade de serviço pode ser concetualizada como “semelhante a uma atitude”.

Propõem uma metodologia alternativa de avaliação da qualidade nos serviços, em detrimento do ServQual – o ServPerf como sendo uma alternativa mais simples e concisa relativamente àquele instrumento, defendendo a medição da qualidade apenas através da perceção do desempenho do serviço.

Esta metodologia não tem em consideração as expetativas, uma vez que já consideram que estas se referem a uma atitude do consumidor tendo em conta as dimensões da qualidade. Centra a sua atenção na avaliação da qualidade realizada, com base nas várias perceções do cliente relativamente às cinco dimensões da qualidade de serviço. Consideram, no entanto, que os 22 itens representativos das dimensões da qualidade em serviços propostos anteriormente por Parasuraman, *et al.* (1998) estão bem fundamentados e consideram relevante a ponderação de cada umas das cinco dimensões da qualidade. Este instrumento baseia-se somente na perceção do desempenho dos serviços.

Para estes autores a qualidade dos serviços traduz-se na seguinte equação:

$$Q_i = P_i$$

Sendo:

Q_i = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica i.

P_i = Valores de perceção de desempenho para a característica i de serviço.

De acordo com esta equação, quanto maior for o resultado da avaliação, maior será a perceção da qualidade do serviço por parte do cliente.

Reportando-se a Bolton e Drew (1991), os autores realçam o facto de que as atitudes atuais dos clientes são influenciadas pelas atitudes residuais decorrentes de um contacto anterior, satisfação ou insatisfação com o serviço. Quando o consumidor experimenta o serviço, as suas atitudes acerca da sua qualidade podem ser reformuladas, causando alteração nas atitudes futuras. Isto significa que as expetativas do consumidor, face à prestação de um serviço, sofrem alterações sempre que este recorre a ele.

Estes autores argumentam que a Qualidade do Serviço Percebida, ao ser descrita como uma atitude ou medida, sustenta um paradigma com falhas. Por outro lado, o seu estudo sugere que a qualidade do serviço antecede a satisfação do consumidor e esta satisfação exerce uma

maior influência nas intenções de compra do que na qualidade do serviço, levando a concluir que os fornecedores de serviços deverão reunir esforços para programas de satisfação total do cliente (nomeadamente em fatores como a disponibilidade, conveniência ou preço) e não concentrar apenas estratégias isoladas na qualidade do serviço. O estudo sugere ainda que os atributos da escala definidos para a qualidade de serviço para um sector de serviços podem ser diferentes dos definidos para outro sector de serviços.

Em resumo, face a esta discussão, gerou-se uma polémica e um grande debate entre os investigadores sobre a operacionalidade da escala Servqual em relação à ServPerf. Vários estudos entretanto desenvolvidos têm suportado o paradigma do desempenho de Cronin e Taylor (Babakus e Boller, 1992; Boulding *et al.*, 1993; Brown *et al.*, 1993; Brady *et al.*, 2002; Adbullah, 2006a, 2006b; Zhou, 2004), em relação ao paradigma da não conformidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry.

O Quadro 1 - Modelo de avaliação da qualidade dos serviços (Fonte: Adaptado de Miguel & Salomi, 2004:29) abaixo apresenta um resumo dos diversos modelos de avaliação da qualidade dos serviços:

Síntese comparativa dos métodos de avaliação de qualidade dos serviços

Autores	Modelo	Caraterísticas principais	Conclusões principais
Grönroos (1984)	Modelo da Qualidade do Serviço	A qualidade depende da expectativa, desempenho e imagem, relativamente às caraterísticas técnicas e funcionais do serviço	A qualidade do serviço é diferente entre as expectativas e o desempenho do serviço, e ainda da imagem do serviço (tendo em conta caraterísticas funcionais e técnicas do serviço)
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Modelo Concetual da Qualidade do Serviço ou Modelo dos Gaps	A qualidade do serviço em relação a uma caraterística específica do serviço = Desempenho - Expectativa. Permite verificar as possíveis discrepâncias em dois contextos: organização e cliente	$gap\ 5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4)$ 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 Modelos dos Gaps	A qualidade é caraterizada por 22 itens do serviço agrupados em 5 dimensões da qualidade. Cada item é composto por duas afirmações, uma relativa à expectativa e outra à perceção do desempenho	A qualidade do serviço é quantificada através da diferença entre perceções de desempenho e expectativas dos clientes ao longo das dimensões
Cronin e Taylor (1992)	Instrumento de medida SERVPERF	A qualidade é uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade, isto é, a perceção 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 perceção da qualidade dos serviços pelo cliente
Teas (1993)	Modelo do Desempenho Ideal	A qualidade é caraterizada 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

Quadro 1 - Modelo de avaliação da qualidade dos 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 *et al.* (2000) fizeram um estudo e confirmaram que o instrumento ServPerf apresenta uma maior adequação à avaliação da qualidade dos serviços, comparativamente ao ServQual. Os mesmos autores referem que a satisfação dos clientes, a qualidade do serviço e as intenções de compra continuam a ser objeto de

investigação, não sendo ainda possível explicar definitivamente o relacionamento entre elas, face a resultados divergentes, motivados também pela respetiva complexidade de que se reveste a área comportamental.

De uma forma geral pode afirmar-se que é possível encontrar um eventual consenso na forma como se associa a qualidade ao fornecimento de produtos ou serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes enquanto, numa lógica de melhoria contínua, se procura uma otimização dos recursos da organização. As abordagens consideradas ressaltam a necessidade de procurar melhorias contínuas e o entendimento de que este é um processo que leva tempo e, que por isso, deve ser gerido numa perspetiva de longo prazo. Destaca-se a relevância da garantia da qualidade enquanto parte integrante dos processos de gestão organizacional e a importância das expectativas e perceções dos clientes no processo de melhoria interna da qualidade.

2.3. Qualidade nos serviços da administração pública e nas instituições de ensino superior (IES)

Qualidade na administração pública

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) 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).

As razões da administração pública para a aposta na GQT, 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 (Carr & Littman, 1992).

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.

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 delinear das estratégias, sendo indispensável conhecer os problemas de forma a contorná-los com criatividade, tentando demonstrar as vantagens da adesão ao modelo da GQT.

Segundo refere Alves (2003), uma forma de perspetivar se uma determinada organização está a desempenhar eficientemente a sua função, é através da análise da satisfação dos seus clientes. Para o autor, 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.

Se a estes fatores acrescentarmos o comportamento do lado da procura, com clientes (i.e.: estudantes e suas famílias) cada vez mais exigentes e mais bem informados, cujas escolhas sobre os cursos a seguir e as IES que o ministram se baseiam em fatores como as eventuais saídas profissionais e a qualidade percebida do curso a frequentar por parte do mercado de trabalho, ficamos perante um ambiente cada vez mais competitivo, com as IES tentado atrair e reter os seus melhores alunos, não só com base na qualidade académica *per se* mas também mediante a prestação de um serviço de alta qualidade, seja em termos administrativos, seja em termos educativos.

Na generalidade, os administradores dos serviços procuram identificar os critérios que melhor definem a qualidade de um serviço, os critérios que são importantes e os que geram mais satisfação/insatisfação do cliente, o relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente, bem como o impacto da qualidade do serviço e satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço (Cronin & Taylor, 1992, p.55).

Qualidade nas IES

Os fatores anteriormente identificados para a administração pública, têm também vindo a ser adotados por instituições de ensino superior que, em Portugal, são na sua maioria públicas com procedimentos operativos muito próximo dos serviços prestados pela administração pública.

Numa perspetiva de política educativa, o Processo de Bolonha e a Estratégia de Lisboa vieram definir um conjunto de etapas e de acontecimentos a conceder pelos sistemas de ensino superior europeus, no sentido de construir um espaço europeu de ensino superior globalmente harmonizado.

Tendo-se iniciado informalmente em Maio de 1998, através da declaração de Sorbonne, o denominado Processo de Bolonha, que arrancou oficialmente em Junho de 1999 com a declaração de Bolonha, assinada por Ministros da Educação de 29 países europeus, entre os quais os 15 Estados-Membros da UE à época, conferiu aos sistemas de ensino superior europeus uma nova perspetiva de política educativa através da definição de um conjunto de etapas com vista à construção de um espaço europeu de ensino superior globalmente harmonizado (DGES, 2015).

Em Março de 2000, surge, a Estratégia de Lisboa, um plano de desenvolvimento estratégico que pretende ser a resposta da União Europeia aos desafios da competitividade económica global e que assenta no princípio de que o desenvolvimento de uma economia se deve basear no conhecimento. O conhecimento e a inovação surgem assim como fatores centrais e diferenciadores para a competitividade da economia europeia no mundo.

Um dos objetivos fundamentais destas políticas passa por tornar possível a um estudante de qualquer estabelecimento de ensino superior iniciar a sua formação académica, continuar os seus estudos, concluir a sua formação superior e obter um diploma europeu reconhecido em qualquer universidade de qualquer estado-membro. Este objetivo pressupõe que as IES funcionem de modo integrado, num espaço aberto antecipadamente delineado, e administrado por mecanismos de formação e reconhecimento de graus académicos homogeneizados à partida.

O ensino superior em Portugal

O ensino superior em Portugal consiste num sistema binário que compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. As universidades (Instituições de Ensino Superior – IES) conferem os graus académicos de licenciado, de mestre e de doutor. Os institutos politécnicos conferem o grau de licenciado e de mestre.

Atualmente (dados de 2014) existem aproximadamente 363 mil estudantes distribuídos por 35 instituições de ensino superior público e 94 instituições de ensino superior privado.

Dos 363 mil estudantes, aproximadamente 302 mil (83%) encontram-se no ensino superior público e aproximadamente 61 mil (17%) no ensino superior privado (conforme apresenta o Gráfico 1). Dos 363 mil estudantes, aproximadamente 243 mil (67%) encontram-se no ensino superior universitário e aproximadamente 120 mil (33%) encontram-se no ensino superior politécnico (conforme apresenta o Gráfico 2).

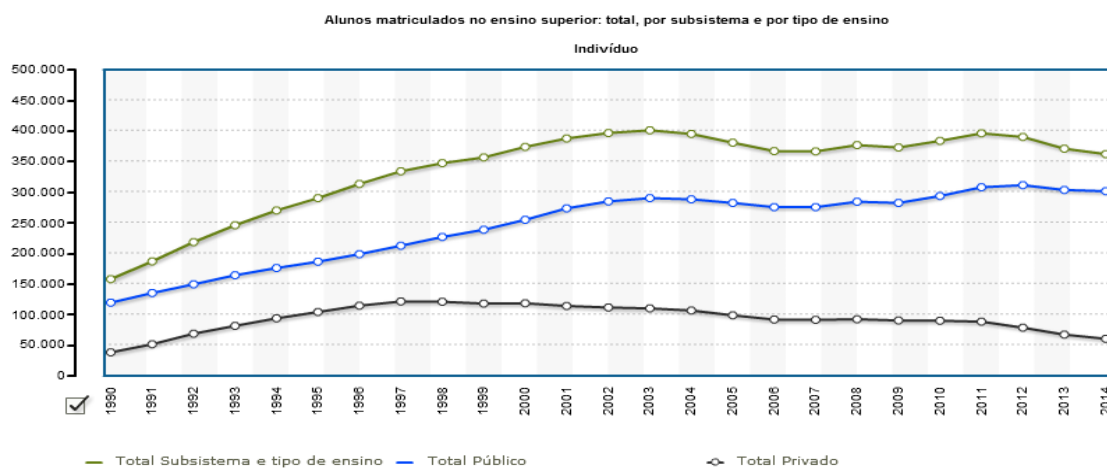


Gráfico 1 - Número Total de Estudantes por Tipo de Ensino (Público e Privado) (Fonte de Dados: DGEEC/MEC – POR DATA; última atualização: 2015-06-26)

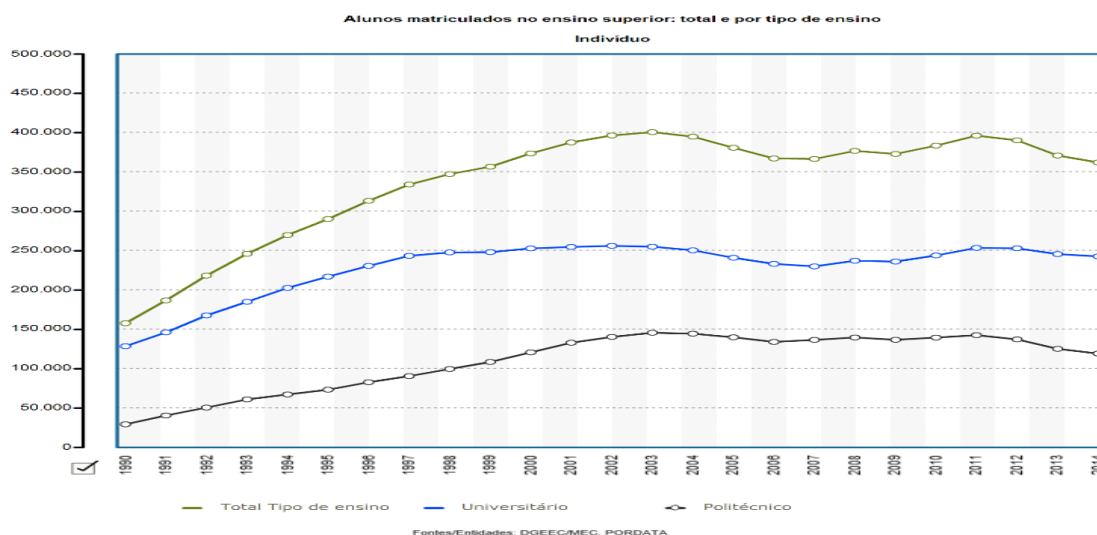


Gráfico 2 - Número Total de Estudantes por Tipo de Ensino (Universitário e Politécnico) (Fonte de Dados: DGEEC/MEC – POR DATA; última atualização: 2015-06-26)

Independentemente do tipo de ensino lecionado, as IES estão sob a tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES).

Na última década, o sistema de Ensino Superior Português foi sujeito a uma profunda reforma legal decorrente da implementação do Processo de Bolonha em Portugal. Esta implementação originou a adoção de medidas essenciais com vista a promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior, melhorar os sistemas de apoio aos estudantes, incrementar os níveis de participação e conclusão em programas de ensino superior, atrair novos públicos num contexto de aprendizagem ao longo da vida e garantir as qualificações dos cidadãos portugueses no espaço europeu.

Em 2005, o Governo Português convidou a *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) a realizar um conjunto de avaliações de forma a analisar, no âmbito da garantia da qualidade, as práticas existentes e propor recomendações ao nível da organização procedimental para a criação de um sistema nacional de acreditação. Os resultados desse mesmo estudo foram publicados em Dezembro de 2006, onde se concluiu que os principais pontos fortes do sistema envolviam a existência de uma cultura de autoavaliação, de um modelo metodológico considerado adequado e do facto deste envolver todas as instituições de ensino independentemente das suas características e especificidades.

Por outro lado, verificou-se uma independência limitada por parte da agência de avaliação, uma insuficiente eficiência e consistência operacional e uma deficiência crucial envolvendo a falta de consequência ou acompanhamento decorrente das avaliações. Nesse sentido, foi recomendado que se combinasse a acreditação com a auditoria procedimental de carácter institucional através da criação de uma agência independente responsável pela garantia da qualidade no sistema de ensino superior. De igual modo, sugeriu-se a criação de um sistema onde o profissionalismo e consistência das ações permitissem uma melhor definição dos procedimentos e o conseqüente impacto dos mesmos (File, 2008).

Consequentemente assistiu-se à criação da Agência de Avaliação e Acreditação (A3ES) do Ensino Superior e foi estabelecido o quadro orientador e os princípios de organização do sistema, através do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior – RJIES.

Como resposta às exigências dos diversos *stakeholders*, é fundamental que as Instituições de Ensino Superior (IES) assumam uma estratégia que envolva a definição de mecanismos com vista a uma adequada avaliação e garantia da qualidade. As IES deverão e terão de apostar em estratégias direcionadas para fazer face às inúmeras dificuldades com que se deparam atualmente. As preocupações associadas aos sistemáticos cortes orçamentais e a diminuição do número de colocados no ES, ano após ano são uma realidade. Os estudantes estão cada vez mais informados e exigentes, reformulam e adaptam as suas escolhas de acordo com as eventuais saídas profissionais e com a qualidade percebida do curso no mercado.

Adotar uma estratégia de qualidade, orientada à satisfação das necessidades do “consumidor”, permitirá às IES assegurar a sua sobrevivência, bem como o cumprimento da sua missão. Para além disso, avaliar a qualidade do serviço possibilitará adquirir vantagens competitivas, ir ao encontro das exigências do mercado, e aumentar a rentabilidade e reduzir custos (Alves, 2003).

Atualmente diversos modelos e ferramentas surgem assim como importantes contributos para a implementação destes mecanismos pelo que, independentemente dos desafios existentes e à luz das próprias missões institucionais, é necessário repensar estratégias de modo alcançar os níveis de desenvolvimento sustentáveis.

Apesar da implementação de sistemas internos de garantia da qualidade nas diversas instituições, e de os objetivos no âmbito da qualidade e avaliação no ensino superior estarem devidamente definidos, é ainda necessário desenvolver esforços no sentido de alcançar patamares de modernidade que coloquem Portugal entre os sistemas europeus de referência.

Qualidade de serviço nas instituições de ensino superior

Com a evolução dos mercados, a melhoria contínua na qualidade de serviço propiciada pelas IES tem-se revelado como um fator de grande importância para a obtenção de uma posição de excelência. Assim, a avaliação da qualidade em IES surge como uma estratégia a implementar para atingir uma boa posição competitiva face ao mercado global onde operam. A qualidade de bens e serviços passou a ser considerada como um meio de subsistência para as IES, tornando-se num dos grandes desafios para os seus agentes, principalmente os responsáveis pela sua direção e gestão. A perceção da qualidade na ótica dos clientes das IES surge como um fator decisivo na tomada de decisão.

É portanto fulcral entender os requisitos do cliente de forma a atingir a excelência do serviço e assim a sua satisfação plena. Assim, a avaliação da qualidade nos serviços torna-se numa preciosa estratégia para alcançar resultados excelentes e uma posição competitiva e vantajosa no mercado onde os serviços atuam, de forma a garantirem um crescimento sustentável. Portanto, compreender a qualidade dos serviços impõe o conhecimento das características do

mesmo, isto é, a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade, a percibibilidade, bem como a percepção tida pelo cliente da qualidade do serviço.

No que se refere concretamente aos serviços de apoio numa universidade, Oldfield e Baron (2000) sustentam que a sua qualidade (nomeadamente dos serviços administrativos) influenciam a satisfação global dos alunos com esta mesma universidade, sendo essencial que as IES procurem melhorar a qualidade dos serviços prestados, para que os alunos tenham uma percepção mais positiva dos mesmos e se sintam mais satisfeitos com a universidade que frequentam.

Na literatura consultada, vários estudos analisaram a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente das IES, seja em termos absolutos em termos de percepção dos serviços prestados, seja por comparação das expectativas iniciais com a sua percepção do serviço prestado.

A escala HEdPerf

O modelo HEdPerf (Higher Education Performance) foi proposto por Abdullah (2005) e pretende ser uma ferramenta de avaliação da qualidade do serviço para o setor do Ensino Superior (Quadro 2).

Dimensão	Descrição
Académica	Compreende fatores essenciais para permitir que os alunos cumpram as suas obrigações relativamente ao estudo, relacionando-se com as funções exercidas pelos colaboradores não docentes.
Não académica	Corresponde às responsabilidades dos professores, ou seja, está relacionado com a qualidade do corpo docente.
Reputação	Refere-se à imagem que a instituição projeta, tanto a nível académico como profissional.
Conteúdos programáticos	Coloca em evidência a importância de oferecer um leque amplo e variado de especializações académica e planos de estudos com conteúdos flexíveis.
Compreensão	Relacionada com a capacidade de perceber as necessidades dos estudantes no que respeita a serviços de aconselhamento e saúde.

Quadro 2 - Dimensões da escala HEdPerf (Fonte: Elaboração própria)

De acordo com o investigador, a qualidade do serviço atraiu consideravelmente o setor da educação. No entanto, os modelos concebidos anteriormente não identificavam as dimensões mais adequadas para aferir a qualidade percebida pelos Estudantes, aos quais chamou de “clientes principais” (Abdullah, 2006a).

Na sua perspetiva, o modelo deveria incorporar tanto os aspetos académicos, como os aspetos não académicos e ainda a reputação, o acesso, os conteúdos programáticos e a compreensão, de forma a poder ser avaliada a qualidade do serviço global experimentada pelos estudantes (Abdullah, 2006a).

O autor considera que a avaliação destas dimensões, possibilitará às instituições avaliar o desempenho do serviço, permitindo adequar da forma mais conveniente métodos e processos individuais que direta ou indiretamente contribuem para a qualidade global do serviço prestado (Abdullah, 2006a).

O modelo apresenta-se assim constituído por 41 itens, distribuídos pelas seis dimensões identificadas anteriormente, tendo sido testadas empiricamente, em termos de unidimensionalidade, confiabilidade e validade (Abdullah, 2006a).

Abdullah (2005) compara as escalas HEdPerf e ServPerf em termos de eficácia, no sentido de determinar qual das duas apresentava uma capacidade superior para medir a qualidade do serviço. Os resultados indicaram que em termos de unidimensionalidade, confiabilidade e validade, a escala HEdPerf era comparativamente melhor que a da ServPerf no setor da Educação do Ensino Superior.

Ao testar e comparar a eficácia das escalas HEdPerf (adaptada), ServPerf e HEdPerf-ServPerf, no contexto do Ensino Superior concluiu-se que a escala HEdPerf apresentava maior confiança, validade de critério, constructo e variância explicada, logo, mais eficaz que as restantes, (Abdullah, 2006b).

Num estudo desenvolvido com o intuito de verificar e comparar qual dos cinco instrumentos seria o mais adequado para avaliar a perceção da qualidade do serviço, numa Instituição de Ensino Superior, os resultados indicaram que o ServQual, o ServPerf, o HEdPerf e os ServQual e ServPerf ponderados apresentavam bons resultados em termos de competência para avaliar a qualidade do serviço. No entanto, as ferramentas que apresentavam a maior capacidade para aferir essa qualidade seriam o ServPerf e o HEdPerf. Apesar dessa constatação, não foi possível identificar qual dos dois instrumentos seria o melhor (Brochado, 2009).

Revisão sistemática da literatura

Em síntese nas tabelas seguintes, apresenta-se um conjunto significativo (27 estudos) de contributos da literatura, tendo em vista identificar o estado da arte na avaliação da qualidade nos serviços de Ensino Superior:

Em todas estas referências da literatura, ressalta o objetivo de analisar e avaliar a qualidade percebida do serviço em IES, nomeadamente no que respeita à correlação entre as dimensões da qualidade, a satisfação e intenções comportamentais, efetuadas com recurso à escala ServQual (Parasuraman *et al.*, 1988) e/ou à escala ServPerf proposta por Cronin & Taylor (1992).

Relativamente à adoção da metodologia ServPerf e suas escalas de medida destacam-se os estudos de Clemen *et al.* (2001), Abdullah (2005), Nejati e Nejati (2008), Nadiri *et al.* (2009), entre outros. Por sua vez, o estudo de Bayraktaroglu e Atrek (2010), compara as escalas de medida do ServQual e do ServPerf na medição da qualidade dos serviços no ensino superior, aferindo através da análise fatorial confirmatória aplicada e consequente medida de bondade de ajustamento que estas duas metodologias de avaliação podem ser utilizadas na medição da qualidade dos serviços no ensino superior.

Quanto a estudos aplicados ao caso Português destacam-se os estudos recentes de Brochado (2009), Silva e Fernandes (2010), Rodrigues *et al.* (2011), Graça (2013), sendo que o trabalho efetuado por Silva e Fernandes (2010) teve como base a metodologia ServQual, incluindo a análise Importância-Desempenho (Importance Performance Analysis – IPA).

	Investigação	Área de atuação	Metodologia	Contributos
1	Tram (1998)	Universidade de Lincoln, Nova Zelândia	Servuqal adaptado (perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; Amostra: 200; Análise de regressão, teste t e variância (Anova).	A qualidade da educação, as instalações do campus e do ambiente têm um impacto significativo sobre a dimensão da qualidade técnica significativamente na percepção dos estudantes sobre a qualidade dos serviços da universidade. Os resultados do estudo mostram também que a idade dos estudantes, os cursos de estudo e etnia têm diferentes perceções de qualidade de serviço, entregues pela Universidade.
2	O'Neill (2000)	Universidade Estadual em Perth, Austrália Ocidental	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; Análise fatorial, teste t e variância (Anova).	Os resultados experimentais sugerem que a avaliação inicial de um indivíduo da qualidade imediatamente após o consumo (tempo t) pode ser significativamente diferente da que o entrevistado atribui ao mesmo fenómeno em algum momento no futuro (tempo t+1). As maiores quedas foram observadas no caso dos aspetos mais logísticos do serviço, compreendendo a confiabilidade e os aspetos mais tangíveis da experiência de serviço.
3	Oldfield e Baron (2000)	Faculdade de Negócios e Gestão, Universidade UK	Servuqal adaptado (perceções); Dimensões: elementos necessários; elementos aceitáveis e elementos funcionais; likert (7); Amostra: 333; Análise fatorial.	Comparando estudantes do primeiro ano com os do último, verificaram que a percepção da qualidade relativamente aos elementos do serviço se alteram no decorrer do período de estudo, mais precisamente a dimensão dos elementos aceitáveis, cuja importância aumentou.
4	Clemes et al. (2001)	Universidade de Nova Zelândia	Serperf (perceção); Dimensões técnicas: tangibilidade, competência e ambiente físico; Dimensões funcionais: atitude e comportamento, acessibilidade, confiança e interação pessoal; Amostra: 200; Análise fatorial, regressão, variância, teste t, Scheffe e variância (Anova).	Os estudantes atribuem maior importância às dimensões da qualidade do ensino e instalações do campus/meio ambiente (técnica) e ao processo da prestação do curso (funcional).
5	Wright e O'Neill (2002)	Serviço de biblioteca online, Universidade Austrália Ocidental	Servuqal modificado (perceções); Análise importância-Desempenho; Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, importância/desempenho.	A proposta da escala original não se confirmou e apenas quatro dimensões foram extraídas na análise fatorial. Relativamente à utilização da análise Importância-Desempenho, os resultados indicam que a sua utilização é favorável.
6	Ham e Hayduk (2003)	Dois Universidades nos EUA	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; Amostra 209; Análise de confiabilidade; validade e teste de Pearson.	Os resultados indicam que experiências anteriores, o género, a idade e as qualificações académicas influenciam a qualidade percebida do serviço. Existe uma correlação significativa entre a qualidade percebida e a satisfação, assim como entre a satisfação e a lealdade.
7	O'Neill (2003)	Serviço de orientação, Universidade Austrália	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; likert (5); Amostra: 657; Análise fatorial, teste t e variância (Anova).	A percepção da qualidade do serviço está relacionado com o processo de orientação dos estudantes e diminui à medida que o tempo avança. Não se confirmam as dimensões propostas da ferramenta Servuqal original.
8	Chua (2004)	Ensino Superior, Austrália	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Framework Input-Process-Output; Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; Amostra: 84 (35 estudantes, 27 pais; 10 docentes e 12 empresas); Teste t.	Todas as dimensões da qualidade do Ensino Superior encontram-se na componente do processo.
9	O'Neill e Palmer (2004)	Universidade Austrália	Servuqal adaptado (perceções); Análise importância-Desempenho (ID); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia; likert (5); Amostra: 368; Análise fatorial; correlação de Pearson, teste t, grelha ID.	Das cinco dimensões da qualidade propostas na escala original apenas o processo, a tangibilidade e a empatia revelaram-se significativas. A percepção do desempenho do serviço é inferior à importância atribuída em todos os itens em análise.
10	Ünal (2005)	Faculdade de Ciências da Comunicação na Universidade Anadolli, Turquia	Baseado no Servuqal (perceções); Dimensões: serviços académicos; oportunidades educacionais e serviços administrativos; likert (5); Amostra: 156 (127 estudantes e 29 docentes) de quatro departamentos distintos; Análise de confiabilidade, medidas de tendência central, análise de variância (Anova) e teste t.	O estudo revela que tanto os estudantes como os docentes não estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados. No entanto, os docentes vêm o serviço de uma forma mais positiva do que os estudantes.
11	Arambewela e Hall (2006)	Estudantes internacionais a estudar em Cinco Universidade de Gestão, na Austrália	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; likert (7); Amostra: 371; Análise de variância (Anova e Manova).	De todas as dimensões da qualidade, os estudantes consideram que a tangibilidade é a que possui o maior impacto no nível de satisfação e a empatia é a que menos influencia o nível de satisfação.
12	Clemes et al. (2008)	Universidade de Lincoln, Nova Zelândia	Servuqal modificado (perceções). Fatores demográficos: sexo, idade e etnia; Qualidade de interação, qualidade do ambiente físico, qualidade e resultado e dimensões da qualidade do serviço; Amostra: 223.	Relação entre qualidade de serviço, imagem e satisfação. A percepção dos alunos é influenciada principalmente pela sua etnia e ano de estudo.
13	Zafropoulos e Vrana (2008)	Instituto de Educação Tecnológica, Grécia	Servuqal modificado (expectativas e perceções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; likert (5); Amostra: 405 (70 funcionários e 355 estudantes); Testes de Cronbach, correlação de Pearson, regressão múltipla e teste t.	A percepção da qualidade do serviço prestado difere entre estudantes e funcionários. As cinco dimensões da qualidade influenciam a qualidade do serviço prestado. Em todas as dimensões, verifica-se que as diferenças entre expectativas e perceções são superiores para os funcionários do que para os estudantes.
14	Nejati e Nejati (2008)	Biblioteca da Universidade de Teerão	Serperf modificado (perceções e satisfação); Dimensões: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, acesso, comunicação e empatia; likert (5); Amostra: 100; Análise das lacunas entre importância e perceção.	Os resultados indicam que, apesar dos esforços, a biblioteca falhou em satisfazer as necessidades dos seus utilizadores, devido à falta de identificação das dimensões da qualidade do serviço.

Quadro 3 - Revisão de literatura sobre avaliação de qualidade nos serviços de ensino superior - Fonte:

Elaboração própria

Investigação	Área de atuação	Metodologia	Contributos
15 Brochado (2009)	Universidade em Lisboa, Portugal	Escalas ServQual, ServPerf e Servperfi ponderados (expectativas e percepções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia, segurança, aspetos académicos, aspetos não académicos, reputação, acesso e aspetos relacionados com a oferta curricular; likert (7); Amostra: 360. Análise fatorial, testes comparativos.	De forma geral, as cinco dimensões apresentam bons resultados em termos de capacidades de medição. Em termos de confiabilidade, o HedPerf e ServPerf Importância apresentaram os níveis mais elevados de consistência interna. Em termos de validade de critério, validade convergente e variância explicada os melhores resultados são observados tanto para ServPerf e escalas HedPerf. As escalas ServPerf e HedPerf apresentam melhor capacidade de medição, mas não é possível identificar qual é a melhor.
16 Nadiri et al. (2009)	Universidade no Chipre	Servperfi modificado (percepções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; likert (5); Amostra: 492; Análise fatorial; correlações, regressão.	Os resultados revelaram que a escala ServPerf mantém com sucesso a sua confiabilidade. Não obstante, a análise fatorial apenas extraiu duas dimensões, das cinco propostas originalmente, renomeadas de dimensões tangíveis e intangíveis.
17 Silva e Fernandes (2010)	Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, Portugal	Análise Importância-Desempenho (percepções e importância); Dimensões: aspetos gerais, biblioteca, laboratório de informática, serviços académicos, qualidade de ensino, qualidade dos programas e relações exteriores; likert (5); Amostra: 695; Análise da grelha ID.	Os resultados deste estudo sugerem que os estudantes estão geralmente satisfeitos com a instituição principalmente com a qualidade dos cursos de graduação, aspectos da qualidade de ensino e da qualidade das relações exteriores.
18 Arena (2010)	Serviços de administração central de 18 Universidades, Itália	Servqual adaptado (percepções e importância); Análise Importância-Desempenho; 12 atributos da qualidade do serviço; likert (4); Amostra: 12.509; Análise da grelha ID.	O estudo efetuado permitiu aferir a satisfação, a qualidade do serviço e a importância atribuída.
19 Sultan e Wong (2010)	Universidades Japonesas	Modelo PHED; 67 itens para medir a qualidade do serviço baseado no desempenho; Amostra: 362; Análise fatorial, varimax.	As dimensões confiabilidade, eficácia, capacidade, competências, segurança, gestão de situação incomum, semestre e currículo são importantes na qualidade dos serviços de ensino superior.
20 Javadi et al. (2011)	Universidade Isfahan, Irão	Servqual adaptado (percepções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; Amostra: 250; Análise descritiva, teste t e análise da variância (Anova).	Os resultados indicaram que todas as dimensões da qualidade têm impacto na satisfação do serviço sendo que a mais importante é a tangibilidade e a menos importante é a empatia.
21 Rodrigues et al. (2011)	Instituto de Engenharia, Índia	Servqual e Servperfi adaptado; Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; likert (5); Amostra: 168; Análise fatorial, confiabilidade, correlação, análise dos gaps através do teste t e Anova.	Os resultados indicaram que existem diferenças nos resultados da escala ServQual e ServPerf. Verificou-se que as dimensões que apresentam maior satisfação do serviço prestado são a tangibilidade e a confiabilidade. As dimensões segurança e a empatia são as que apresentam menor satisfação. Os autores consideram que ambas as métricas devem ser aplicadas de forma a obter um resultado significativo.
22 Al-Alak e Alhaser (2012)	Faculdade de Gestão, Universidade da Jordânia	22 itens baseados no Servqual e 13 itens para aferir o nível de satisfação; Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia, segurança, académicos, carreira e experiência; likert (5); Amostra: 301; Análise fatorial e regressão.	A qualidade do serviço prestado tem uma relação significativamente positiva com a satisfação. O nível de satisfação dos estudantes pode ser melhorada através da melhoria da qualidade do serviço.
23 Min et al. (2012)	Universidade privada de Singapura	Servqual modificado (expectativas e satisfação); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia, segurança, académicos, carreira e experiência; likert (5); Amostra: 263; Análise fatorial, teste de Friedman, teste t e correlação de Pearson.	Os autores identificaram quatro tipos de motivos para estudar no estrangeiro: académicos/educação; carreira/emigração; prazer/experiência e trabalho. Verificou-se que os motivos têm uma relação positiva com as dimensões da qualidade do serviço, quer nas expectativas, quer nas percepções.
24 Sumaedi et al. (2012)	Dois Universidades na Indonésia	Sete dimensões da percepção de qualidade de serviço que são considerados importantes para estudantes universitários: currículo, instalações, pessoal de contacto, atividades sociais, conselheiros de educação, avaliação e meio de instrução. Regressão e o teste t de análise múltipla.	As dimensões de qualidade do serviço percebida que mais contribuem para a qualidade de uma universidade estadual serviço geral são as instalações. Os estudantes universitários com um período de estudos diferente têm um nível de qualidade percebida diferente e sobre a dimensão atividades sociais, enquanto os estudantes universitários de género diferente têm um nível de qualidade percebida diferente em duas dimensões: atividades sociais e instalações.
25 Ibrahim et al. (2013)	Universidades na Escócia	Servqual modificado (expectativas e percepções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; likert (5); Amostra: 129; Análise descritiva, de confiabilidade e teste t.	Existem diferenças entre as expectativas dos estudantes que frequentaram as Universidades Escocesas e a experiência real do serviço de educação prestado pelas Instituições de Ensino Superior na Escócia.
26 Calvo-Porral et al. (2013)	Universidades privadas e públicas, em Corunha, Espanha	Servqual modificado (expectativas e percepções); Dimensões: tangibilidade, capacidade de resposta, empatia e qualidade do serviço percebida; Amostra: 212; Comparação de médias e análise de estrutura de covariância.	Analisar as diferenças de qualidade percebida no ensino superior entre universidades privadas e universidades públicas. Analisar quais são as dimensões fundamentais da qualidade percebida no ensino superior ponto de vista dos alunos. Os resultados sugerem que as dimensões tangibilidade e empatia são as variáveis mais influentes na qualidade percebida no ensino superior.
27 Guesalaga e Pitta (2014)	Alunos de MBA dos EUA e do Chile	Servqual modificado (expectativas e percepções); Dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança; Dimensões culturais Hofstede; Análise de regressão e variância (Anova).	As cinco dimensões da qualidade são importantes para avaliar a qualidade dos serviços. A confiabilidade é a mais importante em ambos os países e a capacidade de resposta é a segunda mais importante. A fiabilidade é mais importante no Chile do que nos EUA e a capacidade de resposta é mais importante nos EUA do que no Chile.

Quadro 4 - Revisão de literatura sobre avaliação de qualidade nos serviços de ensino superior -
Fonte: Elaboração própria

Em relação à qualidade dos serviços académicos, Abdullah (2006) refere que as investigações no âmbito da qualidade no ensino superior “têm sido muito limitadas, centrando-se na qualidade dos aspetos académicos, e dando pouca atenção aos aspetos não académicos da experiência educacional”, pelo que se justifica o foco deste trabalho ser o estudo da qualidade dos serviços académicos, para além de este ser ainda um campo pouco investigado dentro da qualidade dos serviços no ensino superior.

2.4. Conclusão

A diversidade e a diferenciação da procura e das expectativas têm como consequência a emergência de uma enorme diversificação das IES e de uma acérrima competição no sistema de Ensino Superior. Diferenças e contradições produzem-se nos modelos organizacionais, com diferentes formatos institucionais, nas conceções de formação, nas vinculações ideológicas dos atores, nas relações com a ciência e a tecnologia, na gama diversificada de valores e interesses. Um cenário de dispersão foi-se constituindo e expandindo, e as instituições públicas e privadas foram oferecendo serviços educativos (presenciais ou à distância) em diversas áreas de conhecimento.

Com estudantes cada vez mais informados e exigentes, que reformulam e adaptam as suas escolhas de acordo com as eventuais saídas profissionais e com a qualidade percebida do curso no mercado, é do comprometimento dos responsáveis das IES assegurar a sobrevivência IES e o cumprimento da sua missão, desenvolvendo esforços no sentido da racionalização e otimização dos seus recursos, nomeadamente ao nível do capital humano e financeiro.

A qualidade em serviços administrativos do Ensino Superior é um conceito amplo, abrangente e complexo, abrangendo as diferentes perspetivas dos *stakeholders*. No âmbito da gestão da qualidade em serviços administrativos do ES, aplicam-se os conceitos para a gestão da qualidade em geral, destacando-se a avaliação da qualidade em serviços administrativos enquanto forma de identificação de oportunidades de melhoria do seu desempenho, com recurso a instrumentos de medição da qualidade, como o ServPerf.

Em Portugal, as preocupações com as questões relacionadas com a qualidade dos serviços administrativos do Ensino Superior têm surgido como complemento às preocupações da qualidade do Ensino Superior como um todo, e refletem-se numa orientação estratégica e de grande investimento a nível político, institucional e profissional, com a conceção e/ou reformulação de organismos, estruturas e programas que recomendam a adoção dos mais altos níveis de qualidade no setor dos serviços de Ensino Superior.

3. Hipóteses de investigação e modelo

A qualidade nos serviços é considerada por vários autores como um fenómeno multidimensional (Parasuraman *et al.*, 1988; Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993; Speller, & Ghobadian, 1993), sendo, portanto, necessário definir as variáveis que são determinantes da “qualidade” (Speller, & Ghobadian, 1993). Neste sentido, o ServPerf tem sido um dos instrumentos mais utilizados para avaliar as variáveis que compõem a qualidade nos serviços.

Tendo como base os objetivos definidos na introdução e tendo em conta a revisão de literatura efetuada, foram desenvolvidas cinco grandes hipóteses para suportar um modelo concetual que as permita validar.

De uma forma mais resumida, podemos desagregar as hipóteses colocadas da seguinte forma:

H1: Existe uma relação positiva entre a tangibilidade e a satisfação global do serviço prestado.

H2: Existe uma relação positiva entre a confiança e a satisfação global do serviço prestado.

H3: Existe uma relação positiva entre a capacidade de resposta e a satisfação global do serviço prestado.

H4: Existe uma relação positiva entre a garantia e a satisfação global do serviço prestado.

H5: Existe uma relação positiva entre a empatia e a satisfação global do serviço prestado.

Parasuraman *et al.* (1988) defendem que na avaliação da qualidade de um produto ou serviço existem cinco dimensões essenciais para constituir uma análise (Tangibilidade, Confiança, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia). As dimensões da qualidade distinguem-se por si só, cada uma apresenta especificidades próprias e compõem-se por afirmações que caracterizam uma dada situação.

3.1. Hipóteses de investigação

De forma detalhada serão apresentadas de seguida as hipóteses de investigação, bem como os autores que defendem cada uma das hipóteses.

Tangibilidade e a satisfação global com o serviço prestado

A tangibilidade está relacionada com a aparência física das instalações, do pessoal e do equipamento. O processo de fornecimento do serviço é constituído por um conjunto de atividades que englobam interação com o cliente (*front-office*) e atividades que suportam essas atividades de interação (*back-office*). Quer o espaço físico, quer a presença online (informação no site), telefónica e *email* ajudam a comunicar a identidade e a imagem da organização.

De acordo com os estudos de O'Neill e Palmer (2004) numa Universidade pública australiana, a dimensão tangibilidade permite avaliar a qualidade dos serviços administrativos no setor do Ensino Superior.

No estudo efetuado por Arambewela *et al.* (2006), de todas as dimensões da qualidade, os estudantes internacionais a estudar numa Universidade australiana consideram que a tangibilidade é a que possui o maior impacto no nível de satisfação.

Igualmente Tram (1998) refere que as instalações do campus e o seu ambiente têm impacto significativo na percepção dos estudantes sobre a qualidade dos serviços numa universidade neozelandesa.

Javadi *et al.* (2011) obtiveram um conjunto de resultados que indicam que todas as dimensões de qualidade têm impacto na satisfação de serviço, sendo a mais importante a tangibilidade.

Rodrigues *et al.* (2011) obtiveram resultados que verificam que a tangibilidade contribui para a satisfação com o serviço prestado numa IES indiana.

Finalmente, Sumaedi *et al.* (2012) verificaram em duas universidades indonésias que a dimensão de qualidade do serviço mais relevante é corporizada pelas instalações e pelos aspetos tangíveis.

Confiança e a satisfação global com o serviço prestado

A confiança está intimamente relacionada com a capacidade em oferecer o serviço conforme prometido, de forma segura e confiável. Este fator determina a credibilidade obtida pela organização no processo de interação com o cliente. Deve evitar-se que o cliente perceba oscilações nos serviços, pelo que o atendimento não deve ter flutuações e ser uniforme.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2011), as dimensões que apresentam maior satisfação do serviço prestado são a confiabilidade e a tangibilidade e que as escalas ServQual e ServPerf devem ser aplicadas de forma a obter um resultado significativo.

No estudo efetuado por Sultan e Wong (2010), a confiança surge como uma das dimensões mais importantes para avaliar a qualidade dos serviços prestados no ensino superior.

Num estudo efetuado junto de estudantes de MBA nos Estados Unidos e no Chile, Guesalaga e Pitta (2014) determinaram que a confiabilidade é a dimensão mais importante em ambos os países sendo considerada mais importante no Chile do que nos EUA.

Capacidade de resposta e a satisfação global com o serviço prestado

A capacidade de resposta relaciona-se com a disponibilidade em auxiliar e servir o cliente. É importante que o cliente não tenha de esperar além do razoável para que o serviço lhe seja prestado. A falta de capacidade de resposta às solicitações do cliente pode representar, em certos casos, uma oportunidade para a concorrência. A organização deve criar uma estrutura que possua múltiplos canais de contato com os clientes (serviço de atendimento ao cliente, site, *email*) e ser capaz de responder às solicitações rapidamente, com um serviço de qualidade que atenda às expectativas dos clientes.

De acordo com o estudo Brochado (2009) na Universidade de Lisboa, esta dimensão é importante para avaliar a qualidade dos serviços no Ensino Superior, apesar de não se destacar das demais.

Guesalaga e Pitta (2014), num estudo realizado junto de estudantes de MBA nos EUA e no Chile consideram que a capacidade de resposta é a segunda das dimensões da qualidade mais importante para avaliar a qualidade dos serviços, sendo considerada a mais importante junto dos estudantes americanos.

Garantia e a satisfação global com o serviço prestado

A garantia é a capacidade que os funcionários têm em transmitir confiança, segurança, responsabilidade e confidencialidade aos clientes de forma competente. A segurança permite reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão inerente ao ato de compra/consumo. A garantia, a segurança e confiança geram credibilidade.

De acordo com o estudo de Chua (2004), no Ensino Superior australiano, a garantia constitui-se como uma das principais dimensões da qualidade do Ensino Superior, apesar de não se destacar das demais.

Segundo o estudo de Zafiroopoulos e Vrana (2008), a garantia influencia a qualidade do serviço prestado. Nesta dimensão, verifica-se que as diferenças entre expectativas e percepções são superiores para os funcionários do que para os estudantes.

Empatia e a satisfação global com o serviço prestado

A empatia é a capacidade que o serviço tem em prestar uma atenção personalizada do serviço para com os seus clientes. O contato com o cliente deve ser pautada pela simpatia, delicadeza, disponibilidade e respeito. A organização deve comunicar recorrendo à linguagem do cliente, devendo ter a preocupação e a capacidade de adaptar e direcionar o seu discurso às especificidades de cada cliente.

Para Calvo-Porrall *et al.* (2013), os resultados sugerem que as dimensões empatia e tangibilidade são as variáveis mais influentes na qualidade percebida no ensino superior.

O'Neill e Palmer (2004) num trabalho efetuado numa Universidade pública australiana, determinaram que a dimensão empatia (juntamente com a tangibilidade) são as dimensões mais significativas na avaliação da qualidade dos serviços administrativos no setor do Ensino Superior.

Por outro lado, Arambewela e Hall (2006), Javadi et al. (2011) e Rodrigues et al. (2011) determinaram que a empatia, do conjunto de dimensões na avaliação de qualidade, acaba por ser a dimensão menos relevante.

3.2. Apresentação de modelo conceptual

Subjacente a estas hipóteses, encontra-se então o modelo concetual esquematizado na figura seguinte que se baseia nas perceções das 5 dimensões de qualidade de serviço, e que permite avaliar o serviço prestado de acordo com a variável de controlo com base na maior ou menor procura dos serviços.

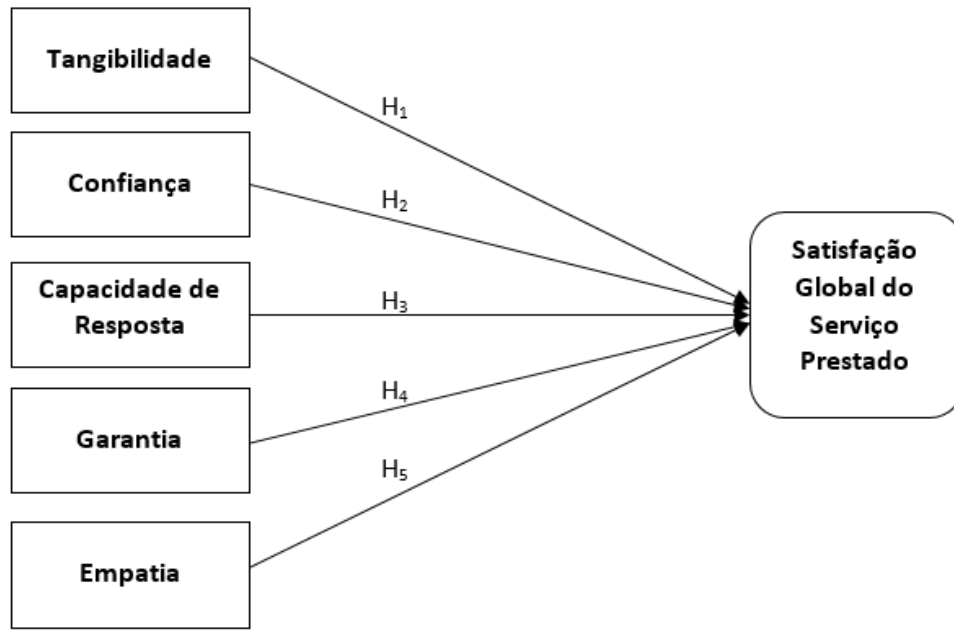


Figura 4 - Modelo concetual (Fonte: Elaboração própria)

3.3. Questionário para validação do modelo concetual

De forma sumária liga-se no quadro seguinte as hipóteses levantadas com os autores que as suportam mediante a inclusão de um conjunto específico de questões, provenientes dos diferentes autores referenciados, dos 22 itens representativos das dimensões da qualidade em serviços propostos por Parasuraman, *et al.* (1998).

Itens/Medidas	Hipóteses	Autores referenciados
Tangibilidade	H1	Tram (1998); O'Neill e Palmer (2004); Arambewela e Hall (2006); Javadi et al (2011); Rodrigues et al (2011); Sumaedi et al (2012)
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.		
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.		
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.		
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.		
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	H2	Sultan e Wong (2010); Rodrigues et al. (2011); Guesalaga e Pitta (2014)
Confiança		
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.		
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.		
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	H3	Brochado (2009); Guesalaga e Pitta (2014)
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.		
Capacidade de Resposta		
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.		
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.		
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	H4	Chua (2004); Zafiroopoulos e Vrana (2008)
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.		
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.		
Garantia		
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	H5	O'Neill e Palmer (2004); Arambewela e Hall (2006); Javadi et al (2011); Rodrigues et al (2011); Calvo-Porrall et al. (2013)
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.		
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.		
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.		
Empatia	H5	O'Neill e Palmer (2004); Arambewela e Hall (2006); Javadi et al (2011); Rodrigues et al (2011); Calvo-Porrall et al. (2013)
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.		
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.		
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.		
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.		

Quadro 5 - Questionário para validação do modelo conceitual a ser aplicado (Fonte: Elaboração própria)

4. Metodologia

Tendo em conta as hipóteses formuladas e toda a revisão de literatura que as suporta, foi efetuada uma análise das diversas variáveis de qualidade de serviços, por forma a compreender a relação entre elas, sendo que foram explorados e identificados os fatores que mais contribuem para a satisfação dos clientes, seja em períodos de menor afluência (vazio), seja em períodos de maior afluência (cheio) aos SGA.

4.1. Amostra e recolha de dados

Para tornar o estudo exequível e conseguir responder e atingir o objetivo principal de investigação, foi efetuada uma recolha de dados através da realização de inquéritos, com o objetivo de recolher informações fundamentais à compreensão do fenómeno em estudo.

A população alvo é, assim, constituída por todos os alunos do 1º e 2º ciclos de estudos inscritos na Universidade de Aveiro, nos anos letivos 2013/2014 e 2014/2015, sendo que a UA apresenta 14.540 e 13.343 alunos, respetivamente, a frequentar a instituição.

No ano letivo 2014/2015 frequentaram 10.085 alunos do Ensino Superior Universitário e 3.228 do Ensino Superior Politécnico.

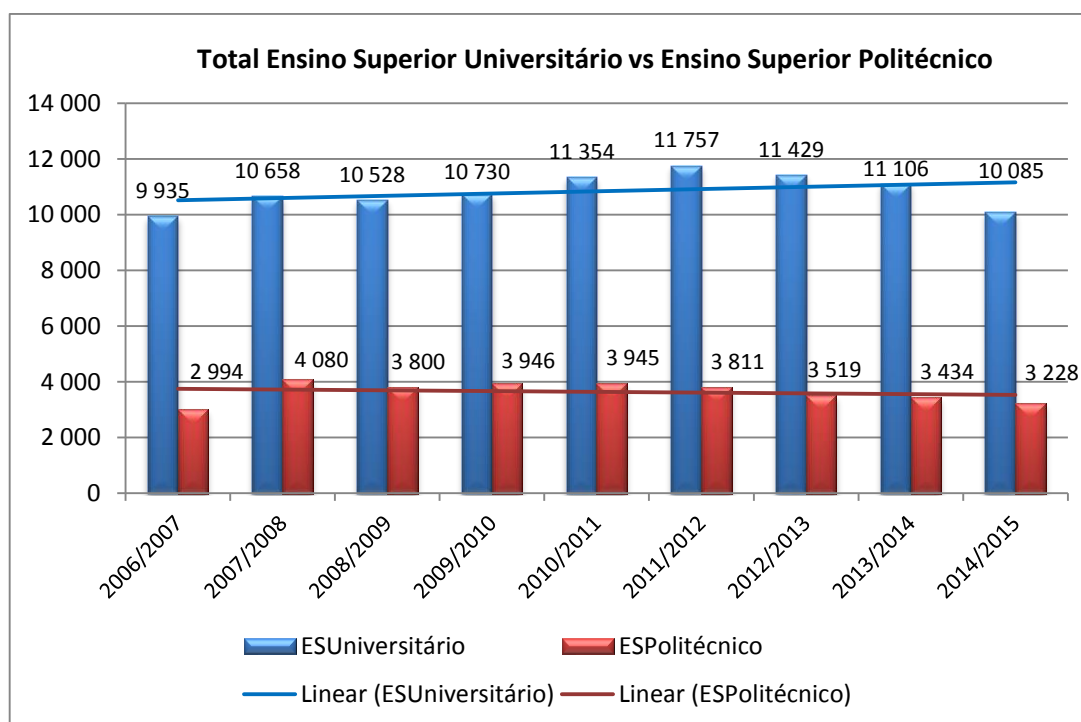


Gráfico 3 - Total de alunos no Ensino Superior Universitário e Politécnico na Universidade de Aveiro (Fonte: Universidade de Aveiro, 2015)

De acordo com informações existentes nos serviços, e da experiência própria do autor deste trabalho, sabe-se que os meses de fevereiro e março, bem como setembro e outubro são aqueles onde se realiza um maior número de atendimentos.

No que respeita aos dados disponíveis, de notar que, não sendo possível fornecer os dados para o ano de 2014, foi presumido que os dados relativos aos meses homólogos em 2013 dão uma boa aproximação da realidade pretendida.

Assim sendo, dos dados disponíveis, nos meses de junho e julho de 2013 foram realizados 1.977 e 3.129 atendimentos efetivos, respetivamente, e nos meses de setembro e de outubro de 2013 foram efetuados 4.146 e 4.951 atendimentos (Universidade de Aveiro – Serviços de Gestão Académica, 2014).

De acordo com a mesma fonte, os tempos médios de espera em junho e julho de 2013 é de cerca de 10 minutos, ao passo que o tempo médio de espera em setembro e outubro de 2013 foi de 170 minutos e de 40 minutos, respetivamente.

O mês de setembro é onde se realiza o maior número de atendimentos que se deve ao facto de ser o mês correspondente ao início (mudança) do novo ano letivo.

Com base nestas premissas, foram objeto de estudo os utentes dos Serviços de Gestão Académica, designadamente os utentes que recorreram ao atendimento direcionado para o 1º e 2º ciclo (não tendo sido feita análise dos utentes que utilizaram os SGA no âmbito do 3º ciclo, ou do GRI, ou do GESP).

Depois de obter parecer favorável da Direção dos SGA, bem como da Reitoria da Universidade de Aveiro, foi efetuado um teste piloto que permitiu perceber o grau de aceitação por parte dos utentes em responder aos questionários e a todas as questões colocadas, de forma a validar este estudo.

Após constatar a validade no preenchimento dos questionários foi entregue, no período de vazio (junho e julho de 2014), um questionário em formato papel a cada utente (a quem foi prestado um determinado serviço) imediatamente a seguir à prestação do serviço (atendimento prestado). Foi explicado a cada utente, de forma resumida, que teria de preencher o questionário e colocá-lo numa caixa (devidamente identificada) depois de o ter preenchido.

Dos 320 questionários entregues aos utentes dos SGA, 265 foram devolvidos aos SGA, sendo que 5 foram rejeitados por não estarem devidamente preenchidos. Neste mesmo período foi entregue um questionário a cada um dos 15 funcionários dos SGA. Depois de preenchido foi colocado numa caixa (devidamente identificada) tendo todos efetuado a entrega das respostas.

No período de cheio (setembro e outubro de 2014) foi entregue o mesmo questionário em formato papel a cada utente (a quem foi prestado um determinado serviço presencial pelos SGA) após o término do atendimento. Foi explicado a cada utente, de forma resumida, que teria de preencher o questionário e colocá-lo numa caixa (devidamente identificada) depois de o ter preenchido. Dos 380 questionários entregues aos utentes dos SGA, 306 foram devolvidos aos SGA, sendo que 7 foram rejeitados por não estarem devidamente preenchidos. Neste mesmo período foi entregue um questionário a cada um dos 16 funcionários dos SGA adstritos a este serviço nesse momento. Depois de preenchido foi colocado numa caixa (devidamente identificada).

No mês de julho de 2014 foi ainda enviado por *email* a 57 funcionários/pivots departamentais que interagem com os SGA o respetivo questionário com as devidas explicações. Depois de

preenchidos foram enviados por correio (interno) ao cuidado do investigador. Dos questionários enviados por *email*, 25 foram devolvidos aos SGA.

4.2. Metodologia de tratamento de dados

Para analisar a consistência e a validade do modelo, recorreu-se a técnicas estatísticas para analisar os dados, tendo-se utilizado o *software* estatístico SPSS 22. Antes de iniciar as relações sugeridos no modelo concetual começou-se por fazer uma análise estatística descritiva, determinando a média, desvio padrão, Skewness, Kurtosis e o Alpha de Cronbach, seguindo de uma análise fatorial e de uma regressão linear múltipla.

Para caracterizar uma distribuição não-normal, os coeficientes de Skewness e de Kurtosis são medidas importantes. Curran *et al.* (1996) referem que as estatísticas Skewness deverão assumir valores inferiores a 2 e os valores da Kurtosis deverão ser inferiores a 7.

Numa fase inicial, com o objetivo de analisar a fiabilidade das escalas, tomou-se por referência os valores do Alpha de Cronbach, que Pestana e Gageiro (2005) asseguram ser uma das medidas mais utilizadas para verificar a consistência interna de um determinado grupo de variáveis (itens), podendo ser entendido como a correlação esperada entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens para medir a mesma característica, variando entre 0 e 1, conforme poderemos constatar na Tabela 2.

Consistência da Escala	Valores de Alpha de Cronbach
Muito Boa	> 0,9
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inaceitável	< 0,6

Tabela 2 - Valores de referência do Alpha de Cronbach (Fonte: Pestana e Gageiro, 2005)

Numa segunda fase, iniciou-se a análise fatorial exploratória com a análise do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para estimar a adequação da amostra ao conjunto das variáveis.

Esta estatística assume valores entre zero e um, conforme descrito na Tabela 3, e verifica as correlações existentes entre as variáveis, permitindo refinar a qualidade das referidas correlações, validando ou não com a continuação do estudo com a análise fatorial. Na análise fatorial efetuada, foram retirados alguns itens com o objetivo de aumentar o valor do Alpha de Cronbach, para assim aumentar a consistência dos resultados obtidos.

Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito Boa	0,9 – 1
Boa	0,8 – 0,9
Média	0,7 – 0,8
Razoável	0,6 – 0,7
Fraca	0,5 – 0,6
Inaceitável	< 0,5

Tabela 3 - Valores de referência de KMO (Fonte: Pestana e Gageiro, 2005)

Foram ainda analisados os valores das comunalidades. De acordo com Schawb (2007), as comunalidades representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos. Quanto mais próximo de 1, maior é o grau de associação. No presente trabalho foram considerados como válidas as variáveis cujos valores são superiores a 0,50.

Pela realização da rotação ortogonal dos fatores, através do método do *Varimax*, realizaram-se as análises fatoriais exploratórias, aceitando valores de KMO superiores a 0,60, pois estes indicam a adequação da dimensão da amostra de razoável a muito boa, para os itens em análise.

De seguida procedeu-se à análise de estatísticas descritivas, sendo que finalmente se procedeu à análise de regressão linear múltipla para apurar a medida em que os cinco fatores de qualidade percebida influenciam a satisfação geral com o serviço prestado.

5. Análise dos resultados obtidos

Com base nos dados recolhidos, neste capítulo será efetuada uma análise fatorial que suportará a realização da análise de regressão linear múltipla. De seguida, será efetuada uma análise da estatística descritiva (apenas para as respostas obtidas por parte dos clientes externos).

5.1. Análise fatorial

A análise fatorial é um método estatístico multivariado que permite avaliar a qualidade das correlações existentes entre as variáveis e que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, reduzindo a complexidade de interpretação dos dados a descrever e permitindo a validação ou não a continuação do estudo com a análise fatorial.

Na análise fatorial efetuada, foram retirados alguns itens (assinalados a sombreado nas tabelas seguintes: 4, 5, 6, 7 e 8) com o objetivo de aumentar o valor do Alpha de Cronbach permitindo, desta forma, aumentar a consistência dos resultados obtidos e suportar as etapas seguintes de análise.

Previamente à realização da análise verificou-se que todas as variáveis analisadas contemplam distribuições simétricas ($-2 \leq \text{Assimetria/Erro Assimetria} \leq 2$) e que os seus *outliers* não distorcem as estatísticas descritivas das variáveis.

Período de menor afluência aos SGA (avaliação dos clientes externos)

Para o período de menor afluência aos SGA, através da avaliação das respostas dos clientes externos, constante da Tabela 4, temos 5 dimensões (unidimensionais) ou fatores para a perceção da qualidade. Estes valores podem considerar-se razoáveis quando analisados pela estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados, isto é, o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, cujo valor observado variou entre 0,662 para o fator Capacidade de resposta e o valor 0,877 para o fator Garantia.

Relativamente à importância que é atribuída a cada um dos fatores, o KMO variou entre 0,743 para o fator Capacidade de Resposta e 0,870 para o fator Garantia.

Tendo em consideração que estes valores estão dentro dos limites admissíveis e de indicação boa, podemos continuar com a realização da análise fatorial. Verifica-se ainda, através do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, que a matriz de correlações para cada dimensão da Qualidade é uma matriz identidade, sendo que se rejeita a hipótese nula (matriz de correlações populacionais igual à matriz identidade (sig.=0,000)).

Relativamente à consistência interna para as 5 dimensões, através da análise do Alpha de Cronbach, observa-se que é boa para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,815$), 2 -

Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,850$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,814$) e 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,898$) e 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,900$), ao nível da opção desempenho do serviço percebido.

De forma análoga, para a importância que é atribuída a cada um dos fatores, é boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,887$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,882$), 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,894$) e 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,856$) e é razoável para a componente 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,780$).

Apesar de a consistência interna de um fator ser, de facto, razoável é considerada ainda admissível, mantendo-se portanto estes fatores na análise de componentes principais efetuada.

Verificou-se ainda que na matriz de resíduos, que representa a diferença entre a matriz de correlações observadas (nas variáveis originais) e a matriz de correlações estimadas (pelo modelo fatorial obtido), mais de metade dos resíduos é inferior a 0,05, pelo que existe evidência estatística para se considerar neste caso o ajustamento bom.

Clientes Externos		Opção Desempenho	Procura Baixa	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)	Clientes Externos		Opção Importância	Procura Baixa	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente					Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1	0,636	0,798	0,815	0,792	338,480 (p=0,000)	64,384	Fator Tangibilidade	E1	0,574	0,758	0,780	0,777	278,022 (p=0,000)	60,488
	E2	0,631	0,794						E2	0,616	0,785				
	E3	0,626	0,791						E3	0,702	0,838				
	E4	0,683	0,826						E4	0,527	0,726				
	E5								E5	0,804	0,897				
Fator Confiança	E6	0,673	0,821	0,850	0,792	457,166 (p=0,000)	69,692	Fator Confiança	E6	0,710	0,843	0,887	0,821	579,725 (p=0,000)	74,792
	E7	0,746	0,864						E7	0,744	0,862				
	E8	0,633	0,795						E8	0,734	0,857				
	E9	0,736	0,858						E9	0,794	0,891				
Fator Capacidade de Resposta	E10	0,707	0,841	0,814	0,662	295,330 (p=0,000)	73,221	Fator Capacidade de Resposta	E10	0,835	0,914	0,882	0,743	426,894 (p=0,000)	81,259
	E11	0,829	0,911						E11	0,809	0,899				
	E12	0,660	0,813						E12	0,759	0,871				
	E13								E13	0,798	0,894				
Fator Garantia	E14	0,728	0,853	0,898	0,877	750,512 (p=0,000)	71,289	Fator Garantia	E14	0,794	0,891	0,894	0,870	789,192 (p=0,000)	71,121
	E15	0,742	0,861						E15	0,551	0,743				
	E16	0,763	0,873						E16	0,652	0,808				
	E17	0,661	0,813						E17	0,666	0,816				
	E18	0,671	0,819						E18	0,802	0,896				
	E19	0,78	0,883						E19	0,723	0,851				
Fator Empatia	E20	0,882	0,939	0,900	0,727	507,280 (p=0,000)	83,427	Fator Empatia	E20	0,802	0,896	0,856	0,803	476,534 (p=0,000)	70,190
	E21	0,841	0,917						E21	0,616	0,785				
	E22								E22						
	E22								E22						

Tabela 4 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos clientes externos em períodos de menor afluência aos SGA) (Fonte: Elaboração própria)

Período de menor afluência aos SGA (avaliação dos funcionários dos SGA)

Para o período de menor afluência aos SGA, através da avaliação dos funcionários dos SGA que prestam o serviço aos seus clientes, constatamos através da Tabela 5, em que temos 5 dimensões (unidimensionais) ou fatores para a perceção da qualidade, que se pode considerar razoável pelos valores obtidos da estatística de KMO, cujo valor observado variou entre 0,621 para o fator Confiança e o valor 0,798 para os fatores Garantia e Empatia, ao nível da opção desempenho do serviço prestado.

Para a importância que é atribuída a cada um dos fatores, o valor do KMO variou entre 0,621 para o fator Capacidade de Resposta e 0,760 para o fator Garantia. Tendo em consideração que estes valores estão dentro dos limites admissíveis e de indicação boa, podemos continuar com a realização da análise fatorial.

Verifica-se ainda, através do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, que a matriz de correlações para cada dimensão da Qualidade é uma matriz identidade,

sendo que se rejeita a hipótese nula (matriz de correlações populacionais igual à matriz identidade (sig.=0,000).

Relativamente à consistência interna para as 5 dimensões, através da análise do Alpha de Cronbach, observa-se que é muito boa para as componentes 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,948$) e 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,920$) e é boa para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,850$), 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,845$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,885$), ao nível da opção desempenho do serviço prestado.

De forma análoga, observa-se que para a importância que é atribuída a cada um dos fatores é muito boa para a componente 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,918$) e boa para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,870$), 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,886$) e 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,826$) e 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,899$).

Desta forma, constata-se que a consistência interna dos fatores é admissível, mantendo-se portanto estes fatores na análise de componentes principais efetuada.

Verificou-se ainda que na matriz de resíduos, que representa a diferença entre a matriz de correlações observadas (nas variáveis originais) e a matriz de correlações estimadas (pelo modelo fatorial obtido), mais de metade dos resíduos é inferior a 0,05, pelo que existe evidência estatística para se considerar neste caso o ajustamento bom.

Funcionários SGA				Opção Desempenho	Procura Baixa	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente						
Fator Tangibilidade	E1			0,850	0,633	42,637 (p=0,000)	69,289		
	E2	0,562	0,750						
	E3	0,818	0,904						
	E4	0,633	0,796						
	E5	0,758	0,871						
Fator Confiança	E6			0,845	0,621	24,189 (p=0,000)	76,361		
	E7	0,870	0,932						
	E8	0,890	0,944						
	E9	0,531	0,729						
Fator Capacidade de Resposta	E10			0,885	0,628	24,040 (p=0,000)	81,245		
	E11	0,763	0,873						
	E12	0,918	0,958						
	E13	0,757	0,870						
Fator Garantia	E14	0,787	0,887	0,948	0,798	57,706 (p=0,000)	87,450		
	E15	0,938	0,968						
	E16	0,890	0,943						
	E17	0,884	0,940						
	E18								
Fator Empatia	E19	0,664	0,815	0,920	0,798	44,740 (p=0,000)	81,031		
	E20	0,885	0,941						
	E21	0,915	0,957						
	E22	0,777	0,882						

Funcionários SGA				Opção Importância	Procura Baixa	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente						
Fator Tangibilidade	E1	0,813	0,902	0,870	0,752	32,060 (p=0,000)	74,497		
	E2	0,872	0,934						
	E3	0,576	0,759						
	E4	0,719	0,848						
	E5								
Fator Confiança	E6	0,847	0,920	0,886	0,736	34,391 (p=0,000)	75,327		
	E7	0,600	0,775						
	E8	0,834	0,913						
	E9	0,733	0,856						
Fator Capacidade de Resposta	E10	0,854	0,924	0,826	0,621	20,300 (p=0,000)	74,390		
	E11	0,868	0,932						
	E12	0,510	0,714						
	E13								
Fator Garantia	E14	0,731	0,855	0,918	0,760	46,320 (p=0,000)	82,276		
	E15	0,771	0,878						
	E16	0,891	0,944						
	E17								
	E18	0,898	0,948						
Fator Empatia	E19			0,899	0,737	28,775 (p=0,000)	86,398		
	E20	0,903	0,950						
	E21	0,877	0,937						
	E22	0,812	0,901						

Tabela 5 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos funcionários dos SGA em períodos de menor afluência aos SGA) (Fonte: Elaboração própria)

Período de maior afluência aos SGA (avaliação dos clientes externos)

Para o período de maior afluência aos SGA, através da avaliação dos clientes externos à prestação do serviço recebido, constante da Tabela 6, em que temos 5 fatores para a perceção da qualidade, pode considerar-se razoável pelos valores obtidos da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que indica o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, cujo valor observado variou entre 0,603 para o fator Confiança e o valor 0,854 para o fator Garantia, ao nível da opção desempenho do serviço percebido.

Relativamente à importância que é atribuída a cada um dos fatores, o KMO variou entre 0,671 para o fator Tangibilidade e 0,883 para o fator Garantia.

Tendo em consideração que estes valores estão dentro dos limites admissíveis e de indicação boa, podemos continuar com a realização da análise fatorial. Verifica-se ainda, através do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, que a matriz de correlações para cada dimensão da Qualidade é uma matriz identidade, sendo que se rejeita a hipótese nula (matriz de correlações populacionais igual à matriz identidade (sig.=0,000)).

Através da análise do Alpha de Cronbach, relativamente à consistência interna para as 5 dimensões, observa-se que é muito boa para a componente 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,901$), é boa para a componente 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,815$) e é razoável para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,758$), 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,741$) e 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,733$), ao nível da opção desempenho percebido do serviço.

Para a importância que é atribuída a cada um dos fatores, a consistência interna é muito boa para a componente 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,904$), boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,836$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,838$), 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,872$) e é razoável para a componente 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,717$).

Apesar de a consistência interna de um fator ser, de facto, razoável, é considerada ainda admissível, mantendo-se portanto estes fatores na análise de componentes principais efetuada.

Verificou-se ainda que na matriz de resíduos, que representa a diferença entre a matriz de correlações observadas (nas variáveis originais) e a matriz de correlações estimadas (pelo modelo fatorial obtido), mais de metade dos resíduos é inferior a 0,05, pelo que existe evidência estatística para se considerar neste caso o ajustamento bom.

Clientes Externos		Opção Desempenho	Procura Alta	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)	Clientes Externos		Opção Importância	Procura Alta	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente					Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1	0,570	0,755	0,758	0,748	289,588 (p=0,000)	58,390	Fator Tangibilidade	E1	0,614	0,783	0,717	0,671	173,688 (p=0,000)	63,883
	E2	0,599	0,774						E2	0,690	0,830				
	E3	0,648	0,805						E3						
	E4								E4	0,613	0,783				
	E5	0,519	0,720						E5						
Fator Confiança	E6	0,535	0,731	0,741	0,603	396,875 (p=0,000)	57,324	Fator Confiança	E6	0,658	0,811	0,836	0,727	532,015 (p=0,000)	67,666
	E7	0,596	0,772						E7	0,626	0,791				
	E8	0,590	0,768						E8	0,685	0,828				
	E9	0,572	0,756						E9	0,737	0,859				
	E10	0,691	0,832						E10	0,734	0,857				
Fator Capacidade de Resposta	E11	0,750	0,866	0,733	0,648	217,040 (p=0,000)	65,965	Fator Capacidade de Resposta	E11	0,747	0,864	0,838	0,799	508,263 (p=0,000)	68,420
	E12	0,537	0,733						E12	0,723	0,850				
	E13								E13	0,532	0,730				
	E14	0,736	0,858						E14	0,765	0,875				
Fator Garantia	E15	0,773	0,879	0,901	0,854	912,164 (p=0,000)	71,709	Fator Garantia	E15	0,833	0,912	0,904	0,883	1042,189 (p=0,000)	74,356
	E16	0,760	0,872						E16	0,797	0,893				
	E17	0,642	0,801						E17	0,567	0,753				
	E18	0,675	0,821						E18	0,756	0,870				
	E19	0,720	0,848						E19	0,687	0,829				
Fator Empatia	E20	0,831	0,912	0,853	0,715	427,063 (p=0,000)	78,121	Fator Empatia	E20	0,840	0,916	0,872	0,797	700,234 (p=0,000)	73,597
	E21	0,793	0,891						E21	0,825	0,908				
	E22								E22	0,592	0,770				

Tabela 6 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos clientes externos em períodos de maior afluência aos SGA) (Fonte: Elaboração própria)

Período de maior afluência aos SGA (avaliação dos funcionários dos SGA)

Para o período de maior afluência aos SGA, através da avaliação dos funcionários dos SGA que prestam o serviço aos seus clientes, constatamos através da Tabela 7, em que temos 5 fatores para a perceção da qualidade, que se pode considerar razoável pelos valores obtidos da estatística de KMO, cujo valor observado variou entre 0,608 para o fator Empatia e o valor

0,881 para os fatores Garantia, ao nível da opção desempenho do serviço prestado. O fator Capacidade de Resposta apresentou um KMO fraco (0,595), mas próximo do razoável.

Para a importância que é atribuída a cada um dos fatores, o valor do KMO variou entre 0,650 para o fator Empatia e 0,796 para o fator Tangibilidade. Tendo em consideração que estes valores estão dentro dos limites admissíveis e de indicação boa, podemos continuar com a realização da análise fatorial.

Verifica-se ainda, através do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, que a matriz de correlações para cada dimensão da Qualidade é uma matriz identidade, sendo que se rejeita a hipótese nula (matriz de correlações populacionais igual à matriz identidade (sig.=0,000).

Relativamente à consistência interna para as 5 dimensões, para o desempenho, através da análise do Alpha de Cronbach, observa-se que é muito boa para a componente 4 - Garantia ($\alpha_{Cronbach}=0,954$), boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{Cronbach}=0,882$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{Cronbach}=0,846$) e 5 - Empatia ($\alpha_{Cronbach}=0,872$) e razoável para a componente 1 - Tangibilidade ($\alpha_{Cronbach}=0,789$), ao nível da opção desempenho do serviço prestado.

De forma análoga, observa-se que para a importância que é atribuída a cada um dos fatores é muito boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{Cronbach}=0,940$) e 4 - Garantia ($\alpha_{Cronbach}=0,901$) e boa para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{Cronbach}=0,805$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{Cronbach}=0,817$) e 5 - Empatia ($\alpha_{Cronbach}=0,868$).

Apesar de a consistência interna de um fator ser, de facto, razoável é considerada ainda admissível, mantendo-se portanto estes fatores na análise de componentes principais efetuada.

Verificou-se ainda que na matriz de resíduos, que representa a diferença entre a matriz de correlações observadas (nas variáveis originais) e a matriz de correlações estimadas (pelo modelo fatorial obtido), mais de metade dos resíduos é inferior a 0,05, pelo que existe evidência estatística para se considerar neste caso o ajustamento bom.

Funcionários SGA		Opção Desempenho	Procura Alta	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1			0,789	0,644	14,682 (p=0,002)	70,938
	E2	0,803	0,896				
	E3						
	E4	0,795	0,891				
	E5	0,530	0,728				
Fator Confiança	E6	0,809	0,899	0,882	0,804	29,663 (p=0,000)	74,275
	E7	0,754	0,868				
	E8	0,622	0,789				
	E9	0,787	0,887				
Fator Capacidade de Resposta	E10	0,799	0,894	0,846	0,595	23,731 (p=0,000)	77,219
	E11	0,906	0,952				
	E12	0,611	0,782				
	E13						
Fator Garantia	E14	0,903	0,950	0,954	0,881	73,882 (p=0,000)	85,842
	E15	0,834	0,913				
	E16	0,894	0,945				
	E17	0,882	0,939				
	E18	0,778	0,882				
	E19	0,616	0,785				
Fator Empatia	E20	0,871	0,933	0,872	0,608	33,210 (p=0,000)	80,441
	E21	0,926	0,963				
	E22						

Funcionários SGA		Opção Importância	Procura Alta	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1	0,712	0,844	0,805	0,796	21,857 (p=0,001)	68,534
	E2	0,667	0,816				
	E3	0,586	0,765				
	E4	0,777	0,881				
	E5						
Fator Confiança	E6	0,935	0,967	0,940	0,719	45,194 (p=0,000)	89,868
	E7						
	E8	0,821	0,906				
	E9	0,940	0,970				
Fator Capacidade de Resposta	E10	0,861	0,928	0,817	0,669	18,720 (p=0,000)	76,880
	E11	0,724	0,851				
	E12						
	E13	0,722	0,849				
Fator Garantia	E14	0,939	0,969	0,901	0,721	48,756 (p=0,000)	77,410
	E15	0,911	0,954				
	E16	0,663	0,815				
	E17						
	E18	0,583	0,764				
	E19	0,719	0,848				
Fator Empatia	E20	0,728	0,853	0,868	0,650	41,991 (p=0,000)	74,095
	E21	0,873	0,934				
	E22	0,644	0,803				

Tabela 7 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos funcionários dos SGA em períodos de maior afluência aos SGA) (Fonte: Elaboração própria)

Análise das percepções dos clientes internos (pivots departamentais)

Ao nível da opção desempenho do serviço recebido pelos pivots departamentais, constatamos através da Tabela 8, em que temos 5 fatores para a percepção da qualidade, que se pode considerar razoável pelos valores obtidos da estatística de KMO, cujo valor observado variou entre 0,622 para o fator Tangibilidade e o valor 0,824 para o fator Garantia.

Para a importância que é atribuída a cada um dos fatores, o valor do KMO variou entre 0,608 para o fator Confiança e 0,695 para o fator Garantia. O fator Capacidade de Resposta apresentou um KMO fraco (0,551) mas relativamente próximo do razoável.

Tendo em consideração que estes valores estão dentro dos limites admissíveis e de indicação boa, podemos continuar com a realização da análise fatorial. Verifica-se ainda, através do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, que a matriz de correlações para cada dimensão da Qualidade é uma matriz identidade, sendo que se rejeita a hipótese nula (matriz de correlações populacionais igual à matriz identidade, (sig.=0,000).

Relativamente à consistência interna para as 5 dimensões, através da análise do Alpha de Cronbach, observa-se que é muito boa para as componentes 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,912$) e 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,918$), boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,897$), 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,837$) e fraca para a componente 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,688$), ao nível da opção desempenho do serviço prestado.

De forma análoga, observa-se que para a importância que é atribuída a cada um dos fatores é boa para as componentes 2 - Confiança ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,816$) e 4 - Garantia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,869$) e razoável para as componentes 1 - Tangibilidade ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,745$) e 3 - Capacidade de resposta ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,784$) e fraca para a componente 5 - Empatia ($\alpha_{\text{Cronbach}}=0,668$).

Apesar de a consistência interna de alguns fatores ser, de facto, razoável e fraca (mas muito próximo do razoável) é considerada ainda admissível, mantendo-se portanto estes fatores na análise de componentes principais efetuada.

Verificou-se ainda que na matriz de resíduos, que representa a diferença entre a matriz de correlações observadas (nas variáveis originais) e a matriz de correlações estimadas (pelo modelo fatorial obtido), mais de metade dos resíduos é inferior a 0,05, pelo que existe evidência estatística para se considerar neste caso o ajustamento bom.

Pivots Departamentais		Opção Desempenho		Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1	0,573	0,757	0,688	0,622	15,224 (p=0,002)	64,724
	E2	0,602	0,776				
	E3						
	E4	0,767	0,876				
	E5						
Fator Confiança	E6	0,671	0,819	0,897	0,690	63,076 (p=0,000)	76,644
	E7	0,847	0,920				
	E8	0,732	0,856				
	E9	0,815	0,903				
Fator Capacidade de Resposta	E10	0,613	0,783	0,837	0,737	43,900 (p=0,000)	69,255
	E11	0,846	0,920				
	E12	0,571	0,756				
	E13	0,739	0,860				
	E14	0,878	0,937				
Fator Garantia	E15	0,704	0,839	0,912	0,824	69,338 (p=0,000)	80,325
	E16	0,879	0,938				
	E17	0,751	0,867				
	E18						
	E19	0,765	0,875				
Fator Empatia	E20	0,945	0,972	0,918	0,647	63,840 (p=0,000)	86,368
	E21	0,881	0,938				
	E22						

Pivots Departamentais		Opção Importância		Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	Variância Total Explicada (%)
Fatores	Variáveis	Comunalidades	Componente				
Fator Tangibilidade	E1			0,745	0,654	22,095 (p=0,000)	70,626
	E2	0,806	0,898				
	E3	0,712	0,844				
	E4	0,601	0,775				
	E5						
Fator Confiança	E6	0,712	0,844	0,816	0,608	41,325 (p=0,000)	66,637
	E7	0,654	0,809				
	E8	0,564	0,751				
	E9	0,735	0,857				
	E10	0,761	0,872				
Fator Capacidade de Resposta	E11	0,606	0,778	0,784	0,551	40,972 (p=0,000)	62,823
	E12	0,512	0,716				
	E13	0,634	0,796				
	E14	0,865	0,930				
	E15	0,929	0,964				
Fator Garantia	E16			0,869	0,695	56,036 (p=0,000)	86,444
	E17						
	E18	0,800	0,894				
	E19	0,537	0,732				
	E20	0,811	0,901				
Fator Empatia	E21	0,687	0,829	0,668	0,611	19,969 (p=0,000)	67,830
	E22						

Tabela 8 - Dados obtidos para Alpha de Cronbach, KMO, Teste de Bartlett e variância total (avaliação dos pivots departamentais) (Fonte: Elaboração própria)

5.2. Análise da regressão linear múltipla

No sentido de apurar a medida em que os cinco fatores (dimensões) da Qualidade percebida influenciam a satisfação geral dos clientes externos com o serviço prestado (validação das hipóteses numeradas H1 a H5) realizou-se uma análise de regressão linear múltipla (método *stepwise*) para os dois períodos distintos (subamostras) na qual os resultados se apresentam na Tabela 9 e Tabela 10:

Variáveis independentes validadas	β Não estandarizados	T	Sig. teste t
α (constante)	5.857	178.39	0,000
Tangibilidade	0,125	2,311	0,022
Confiança	0,270	4.740	0,000
Capacidade de Resposta	0.167	4.230	0,000
Garantia	0.207	3.916	0,000
Empatia	0.096	1.770	0,078
		R	0,822
		R ²	0,676
		R _a ²	0,669
		F	106.32
		Sig. Teste F	0.000

Tabela 9 - Resultados da regressão linear múltipla da influência das 5 dimensões da qualidade na satisfação geral dos clientes externos em períodos de procura baixa (Fonte: Elaboração própria)

Variáveis independentes validadas	β Não estandarizados	T	Sig. teste t
α (constante)	5.691	140.36	0
Tangibilidade	0.018	0.387	0,699
Confiança	0.305	4.944	0
Capacidade de Resposta	0.159	2.709	0,007
Garantia	0.004	0.056	0,955
Empatia	0.316	4.718	0,000
		R	0,723
		R ²	0,522
		R _a ²	0,514
		F	64,017
		Sig. Teste F	0.000

Tabela 10 - Resultados da regressão linear múltipla da influência das 5 dimensões da qualidade na satisfação geral dos clientes externos em períodos de elevada procura (Fonte: Elaboração própria)

Conclui-se que existem diferenças nos efeitos das dimensões da qualidade percebida pelos clientes externos em períodos de maior e menor procura nos SGA, sendo claramente evidenciado que, no período de baixa procura, as 5 dimensões (Tangibilidade, Confiança, Capacidade de resposta, Garantia e Empatia) são estatisticamente significativas aos níveis habituais de significância (1% ou 5%) embora a Empatia seja significativa a 10% de nível de significância.

Já no período de maior procura, a Tangibilidade e a Garantia não revelam significância estatística na satisfação geral com os SGA.

Desta maneira corrobora-se totalmente no período de baixa procura as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5, ao passo que nos períodos de procura elevada corrobora-se parcialmente (em três dos 5 fatores) a hipótese H2, H3 e H5.

5.3. Avaliação de satisfação dos clientes externos

A análise de estatística descritiva irá incidir apenas nos inquéritos realizados aos clientes externos.

Caraterização de inquiridos (totalidade dos inquéritos)

De uma forma geral, com base nos inquéritos 559 inquéritos efetuados (260 em vazio e 299 em cheio), foi possível identificar resultados totais constantes da Tabela 11:

Idade			Grau de Ensino			Tipo de Senha			Nº de vezes que utiliza os SGA presencialmente		
	Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%
< 20	88	15,74%	Licenciatura	323	57,78%	A	487	87,12%	1 vez por ano	120	21,47%
20 - 30	368	65,83%	Mestrado	198	35,42%	D	72	12,88%	1 vez por semestre	374	66,91%
31 - 40	56	10,02%	Doutoramento	1	0,18%	-	-	-	1 vez por semana	56	10,02%
41 - 50	30	5,37%	Outro	37	6,62%	-	-	-	várias vezes por semana	9	1,61%
> 50	17	3,04%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	559	100%	Total	559	100%	Total	559	100%	Total	559	100%

Tabela 11 - Dados dos clientes externos inquiridos (Fonte: Elaboração própria)

Dos 559 inquéritos recolhidos, apurou-se, sem surpresa, que o grupo etário predominante dos utentes externos dos serviços se situa entre os 20 aos 30 anos, conforme descrito na Tabela 11.

Pela observação do gráfico, constatamos que do total dos utentes externos inquiridos, 56% foram mulheres e 44% homens.

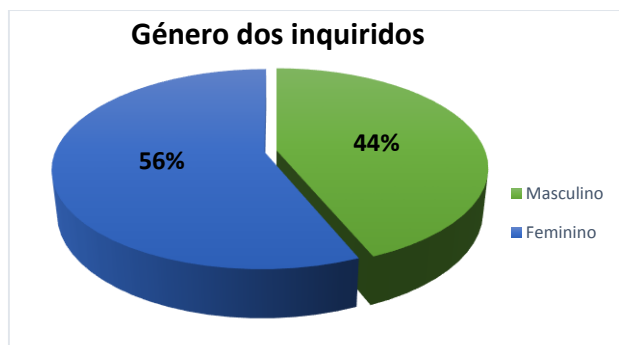


Gráfico 4 - Género dos utentes inquiridos (Fonte: Elaboração própria)

Dos clientes externos inquiridos, destaca-se que aproximadamente 66% têm idade compreendida entre os 20 e 30 anos, 58% encontram-se a frequentar uma Licenciatura. A maioria dos inquiridos (87%) retirou a senha “A” (atendimento geral) para lhe ser prestado o serviço. No entanto, uma percentagem considerável (13%) utilizou a senha “D” (atendimento prioritário, previsto na lei para utentes deficientes, idosos, grávidas e trabalhadores estudantes). Cerca de 2/3 (67%) refere que utiliza os SGA presencialmente uma vez por semestre e 10% afirma que recorre ao serviço presencial uma vez por semana.

Dos resultados constantes da Tabela 12, considerando que a satisfação com o serviço prestado agrega as resposta de grau 5, 6 e 7 e que a insatisfação é agregada nas respostas de grau 1, 2 e 3, sendo a resposta de grau 4 considerada neutra, sabemos que das 559 respostas obtidas, 91,23% dos inquiridos estão satisfeitos com o serviço prestado; 2,33% estão insatisfeitos e 6,44% têm uma opinião neutra sobre o serviço.

Grau de Satisfação			Procura Vazio / Cheio		
	Quantidade	%		Quantidade	%
1	1	0,18%	Vazio	260	46,51%
2	4	0,72%	Cheio	299	53,49%
3	8	1,43%	-	-	-
4	36	6,44%	-	-	-
5	117	20,93%	-	-	-
6	293	52,42%	-	-	-
7	100	17,89%	-	-	-
Total	559	100%	Total	559	100%

Tabela 12 - Dados dos clientes externos inquiridos (grau de satisfação vs procura vazio/cheio) (Fonte: Elaboração própria)

Caraterização de inquiridos no período de menor afluência aos SGA (clientes externos)

Com base nos 260 inquéritos efetuados no período de maior afluência aos SGA, foi possível identificar resultados constantes da Tabela 13:

Idade			Grau de Ensino			Tipo de Senha			Nº de vezes que utiliza os SGA presencialmente			Grau de Satisfação		
	Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%
< 20	34	13,08%	Licenciatura	156	60,00%	A	241	92,69%	1 vez por ano	48	18,46%	1	0	0,00%
20 - 30	184	70,77%	Mestrado	85	32,69%	D	19	7,31%	1 vez por semestre	194	74,62%	2	2	0,77%
31 - 40	21	8,08%	Doutoramento	1	0,38%	-	-	-	1 vez por semana	18	6,92%	3	1	0,38%
41 - 50	13	5,00%	Outro	18	6,92%	-	-	-	várias vezes por semana	0	0,00%	4	11	4,23%
> 50	8	3,08%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	36	13,85%
Total	260	100%	Total	260	100%	Total	260	100%	Total	260	100%	6	142	54,62%
												7	68	26,15%
												Total	260	100%

Tabela 13 - Dados dos clientes externos inquiridos e grau de satisfação (período de menor afluência) (Fonte: Elaboração própria)

Dos clientes externos inquiridos no período de vazio, destaca-se que aproximadamente 71% têm idade compreendida entre os 20 e 30 anos, 60% encontram-se a frequentar uma Licenciatura. A maioria dos inquiridos (93%) retirou a senha “A” (atendimento geral) para lhe ser prestado o serviço, no entanto, uma percentagem considerável (7%) utilizou a senha “D”. Cerca de 75% refere que utiliza os SGA presencialmente uma vez por semestre e 7% afirma que recorre ao serviço presencial uma vez por semana.

Usando a mesma lógica referida anteriormente quanto às respostas de satisfação com o serviço prestado, é possível verificar que 94,62% estão satisfeitos (grau de satisfação de 5 a 7), 1,15% encontram-se insatisfeitos (grau de satisfação de 1 a 3) e 4,23% estão neutrais quanto ao serviço prestado num período de menor afluência.

Caraterização de inquiridos no período de maior afluência aos SGA (clientes externos)

Com base nos 299 inquéritos efetuados no período de maior afluência aos SGA, foi possível identificar resultados constantes da Tabela 14:

Idade			Grau de Ensino			Tipo de Senha			Nº de vezes que utiliza os SGA presencialmente			Grau de Satisfação		
	Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%		Quantidade	%
< 20	54	18,06%	Licenciatura	167	55,85%	A	246	82,27%	1 vez por ano	72	24,08%	1	1	0,33%
20 - 30	184	61,54%	Mestrado	113	37,79%	D	53	17,73%	1 vez por semestre	180	60,20%	2	2	0,67%
31 - 40	35	11,71%	Doutoramento	0	0,00%	-	-	-	1 vez por semana	38	12,71%	3	7	2,34%
41 - 50	17	5,69%	Outro	19	6,35%	-	-	-	várias vezes por semana	9	3,01%	4	25	8,36%
> 50	9	3,01%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	81	27,09%
Total	299	100%	Total	299	100%	Total	299	100%	Total	299	100%	6	151	50,50%
												7	32	10,70%
												Total	299	100%

Tabela 14 - Dados dos clientes externos inquiridos e grau de satisfação (período de maior afluência) (Fonte: Elaboração própria)

Dos clientes externos inquiridos no período de cheio, destaca-se que aproximadamente 62% têm idade compreendida entre os 20 e 30 anos, 56% encontram-se a frequentar uma Licenciatura. A maioria dos inquiridos (82%) retirou a senha “A” (atendimento geral) para lhe ser prestado o serviço, no entanto, uma percentagem considerável (18%) utilizou a senha “D”. Cerca de 60% refere que utiliza os SGA presencialmente uma vez por semestre e 13% afirma que recorre ao serviço presencial uma vez por semana.

Usando a mesma lógica referida anteriormente quanto às respostas de satisfação com o serviço prestado, é possível verificar que 88,29% estão satisfeitos, 3,34% encontram-se insatisfeitos e 8,36% estão neutrais quanto ao serviço prestado num período de maior afluência.

Comentários

Dos resultados obtidos destaca-se que, quer em períodos de menor afluência quer em períodos de maior afluência, a idade da maior parte dos clientes externos inquiridos está compreendida entre os 20 e 30 anos e o ciclo de estudos que está a frequentar é uma Licenciatura.

A maioria dos clientes externos retirou a senha “A” (atendimento geral), no entanto, constata-se que no período de maior afluência aos SGA a senha “D” (de atendimento prioritário) mais do que duplicou (de 7% para 18%), o que pode indiciar dois fatos: o primeiro que existe uma maior utilização desta senha por parte dos seus legítimos usufrutuários. No entanto, com base na experiência de atendimento do autor, poderá igualmente sinalizar uma utilização inadequada da mesma por parte de utilizadores de atendimento geral.

No período de maior afluência aos SGA, 13% dos clientes referem que recorrem ao serviço presencial uma vez por semana, enquanto apenas 7% dos clientes recorrem ao serviço presencial uma vez por semana no período de menor afluência.

No que respeita aos dados de satisfação, é notória a discrepância entre os valores em épocas de maior e menor procura, evidenciando uma diminuição da satisfação em épocas de maior procura, conforme seria de esperar.

5.4. Resultados de satisfação e importância do ponto de vista dos clientes externos

A qualidade do Serviço Administrativo percecionada pelos utentes é composta, teoricamente, por cinco subdimensões (tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, garantia e empatia), sendo cada uma destas integrada por um conjunto de variáveis específicas. Para testar as 22 variáveis que se encontram distribuídas pelas cinco subdimensões, foi efetuada anteriormente a análise fatorial que permitiu validar o modelo.

Pretende-se agora compreender de que forma é que os resultados obtidos refletem a perceção de qualidade e a importância que é dada a cada uma das variáveis envolvidas.

Para tal será efetuado para o desempenho uma análise das respostas, agregando as respostas 1 a 3 como sinalizando “insatisfação” para o desempenho, as respostas 5 a 7 como sinalizando “satisfação”, sendo a resposta 4 considerada como “indiferente”.

De forma análoga, para a importância a análise de respostas será efetuada mediante a agregação das respostas 1 a 3 como “não importante”, as respostas 5 a 7 como “importante” e a resposta 4 considerada como “indiferente”.

Esta metodologia de análise será efetuada para situações de vazio e cheio, sendo identificadas as 4 variáveis que obtiveram melhor média em termos de desempenho e importância, bem como as quatro variáveis que obtiveram pior média em termos de desempenho e importância.

Com base nestes dados, será efetuada uma análise de como se alteram as perceções e a importância de cada uma das variáveis, em função do período de procura dos serviços.

Avaliação de desempenho e importância para clientes externos em períodos de vazio

Relativamente à avaliação do desempenho que os clientes externos fazem dos SGA em períodos de vazio, constata-se que as dimensões Confiança e Garantia são as que apresentam melhor desempenho, estando as variáveis melhor classificadas em termos de média ligadas a estas dimensões.

As variáveis E8 (resposta adequada num primeiro contacto) ($\bar{x} = 6,28$) e E7 (simpatia e interesse pelo problema por parte dos funcionários) ($\bar{x} = 6,22$) são representativas da dimensão Confiança; e as variáveis E15 (confiança nas informações que prestam) ($\bar{x} = 6,19$) e E14 (comportamento transmite confiança) ($\bar{x} = 6,16$) representativas da dimensão Garantia. As 4 variáveis (E8, E7, E15 e E14) apresentam um nível de satisfação muito expressivo, sendo igual ou superior a 94% e o nível de insatisfação igual ou inferior a 1%.

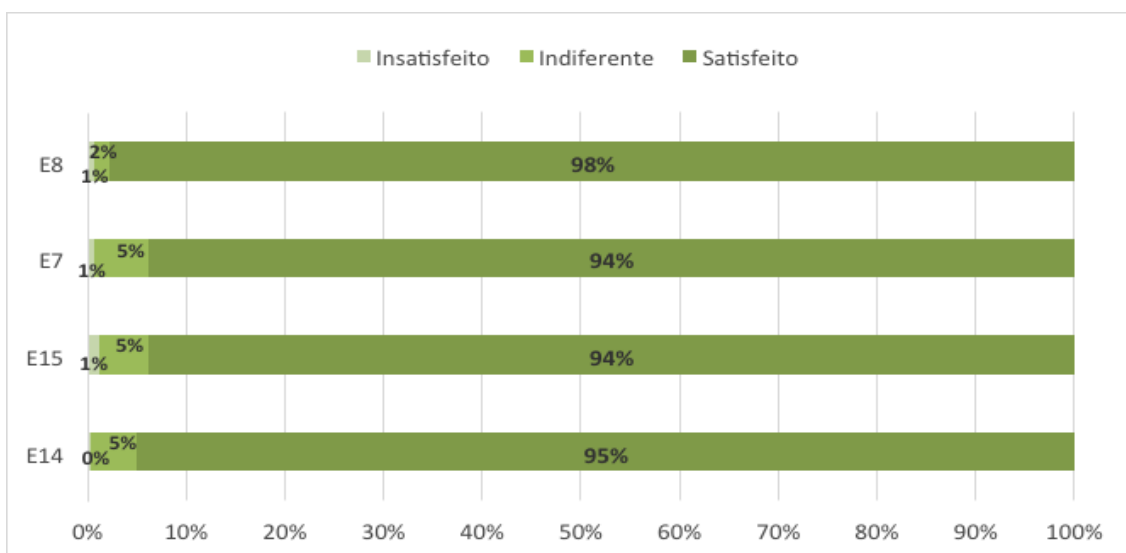


Gráfico 5 - Variáveis que apresentam maior nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa (Fonte: Elaboração Própria)

Ainda quanto à avaliação do desempenho que os clientes externos fazem dos SGA em períodos de vazio, constata-se que as dimensões Empatia, Tangibilidade e Capacidade de Resposta são as que apresentam menor desempenho.

A variável E22 (horário conveniente e satisfatório) ($\bar{x} = 5,47$) representativa da dimensão Empatia, E1 (equipamentos adequados e modernos) ($\bar{x} = 5,58$) da Tangibilidade e as variáveis E10 (hora prevista de atendimento corresponde à realidade) ($\bar{x} = 5,61$) e E13 (funcionários ocupados não negam ajuda) ($\bar{x} = 5,65$) representativas da dimensão Capacidade de Resposta.

Mesmo assim, as 4 variáveis apresentam um nível de satisfação bastante expressivo, igual ou superior a 81%. O nível de indiferença situa-se entre os 7% e 13% e a insatisfação de 1% para os equipamentos dos SGA, 5% para a hora prevista de atendimento e para o serviço fornecido no tempo estabelecido, e 9% para o horário de atendimento dos serviços.

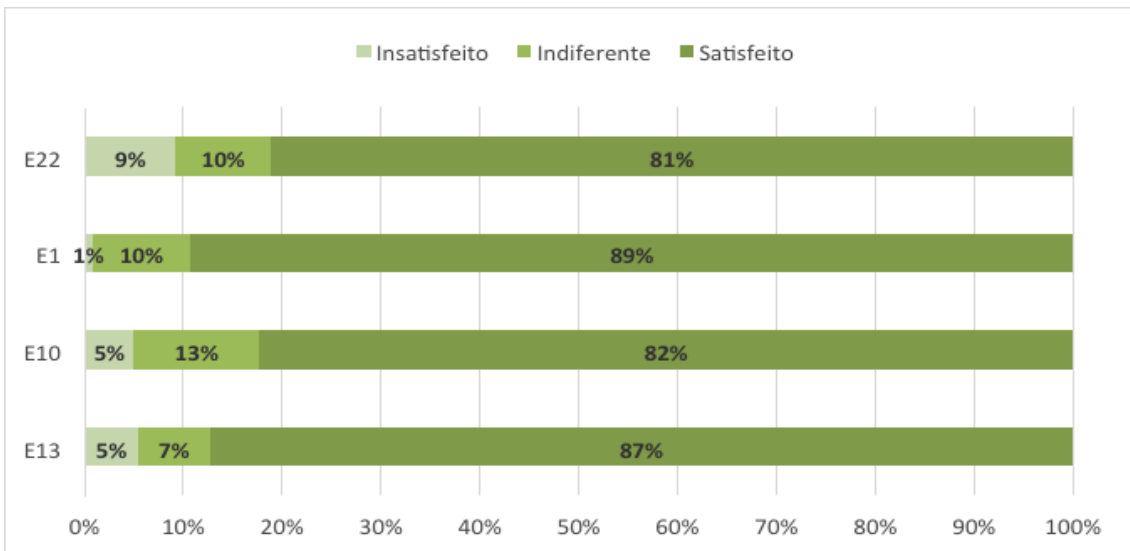


Gráfico 6 - Variáveis que apresentam menor nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa (Fonte: Elaboração Própria)

Relativamente à avaliação da importância que os clientes externos fazem às dimensões da qualidade do serviço prestado pelos SGA em períodos de vazio, constata-se que as dimensões Confiança e Garantia são as que se revelam como as mais importantes na opinião dos inquiridos.

De acordo com estes, as variáveis E8 (resposta adequada num primeiro contacto) ($\bar{x} = 6,64$) e E9 (serviço fornecido no tempo estabelecido) ($\bar{x} = 6,53$) são representativas da dimensão Confiança e as variáveis E15 (confiança nas informações que prestam) ($\bar{x} = 6,55$) e E16 (funcionários demonstram interesse na resolução do problema) ($\bar{x} = 6,55$) são representativas da dimensão Garantia.

As 4 variáveis (E8, E9, E15 e E16) apresentam um nível de importância muito expressivo, sendo superior a 97%. O nível de indiferença e de não importância não é superior a 3%.

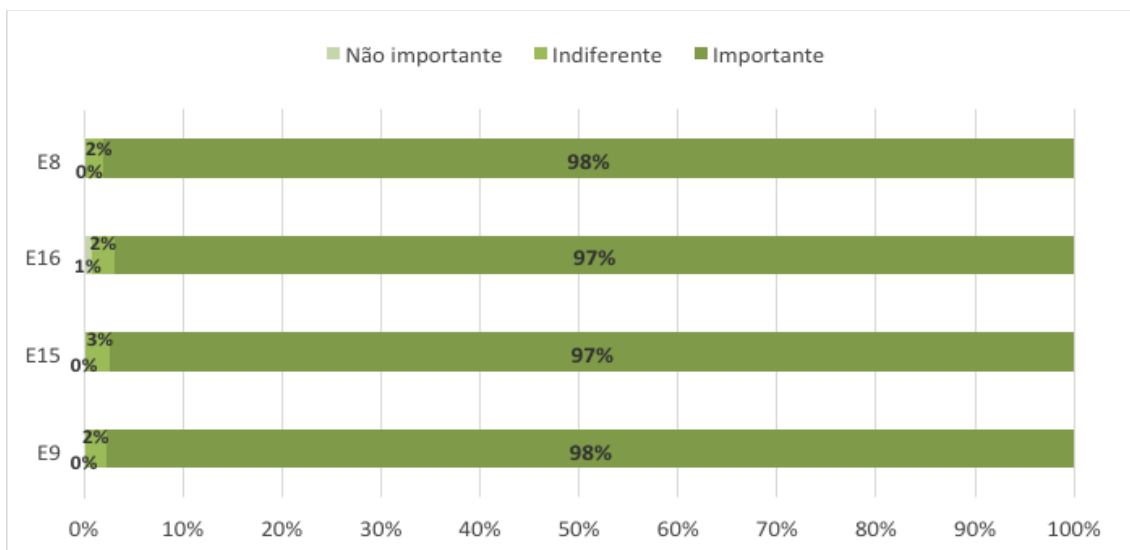


Gráfico 7 - Variáveis que apresentam maior nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa (Fonte: Elaboração Própria)

Ainda quanto à avaliação da importância que os clientes externos fazem às dimensões da qualidade do serviço prestado pelos SGA em períodos de vazio, constata-se que a dimensão Tangibilidade é a que apresenta menor importância, sendo as variáveis E3 (funcionário apresenta-se com boa aparência) ($\bar{x} = 5,44$), E2 (instalações visualmente agradáveis e bem localizadas) ($\bar{x} = 5,84$), E1 (equipamentos adequados e modernos) ($\bar{x} = 5,87$) e E4 (instalações pensadas de acordo com o serviço prestado) ($\bar{x} = 5,93$), todas elas representativas desta dimensão.

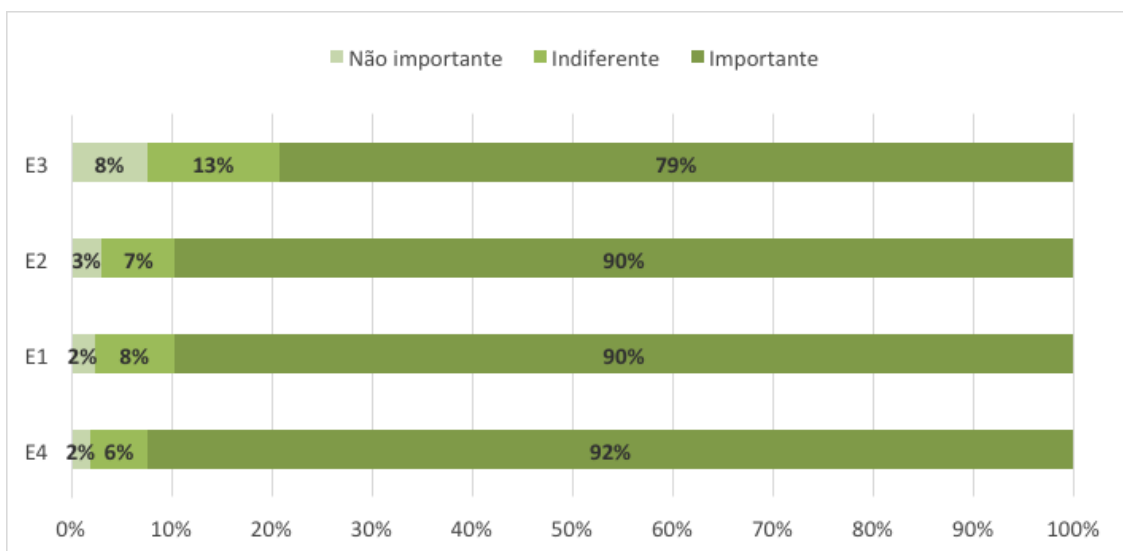


Gráfico 8 - Variáveis que apresentam menor nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura baixa (Fonte: Elaboração Própria)

Ainda assim, a variável E3 é considerada como importante por 79% dos inquiridos, sendo que 8% dos utentes não considera esta variável importante). As restantes variáveis E2, E1 e E4 têm uma importância igual ou superior a 90%, sendo que o nível de indiferença se situa entre os 6% e os 13% e a consideração como “não importante” é apenas atribuída por 2 a 3% dos inquiridos.

Avaliação de desempenho e importância para clientes externos em períodos de cheio

Relativamente à avaliação do desempenho que os clientes externos fazem dos SGA em períodos de cheio, constata-se que as dimensões Confiança e Garantia continuam a ser as que apresentam melhor desempenho, sendo as variáveis E8 (resposta adequada num primeiro contacto) ($\bar{x} = 6,09$) e E7 (simpatia e interesse pelo problema por parte dos funcionários) ($\bar{x} = 6,08$) representativas da dimensão Confiança e as variáveis E15 (confiança nas informações que prestam) ($\bar{x} = 6,11$) e E18 (conhecimento suficiente para responder às questões colocadas) ($\bar{x} = 6,07$) representativas da dimensão Garantia.

As 4 variáveis (E8, E7, E15 e E18) apresentam um nível de satisfação muito expressivo, sendo igual ou superior a 92,6% e o nível de insatisfação igual ou inferior a 3% em todos os casos.

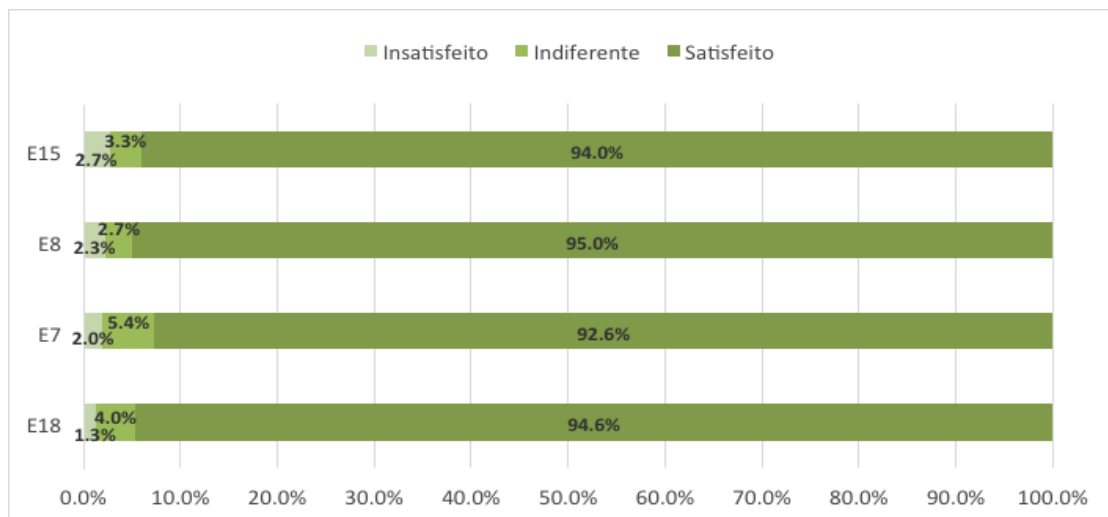


Gráfico 9 - Variáveis que apresentam maior nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada (Fonte: Elaboração Própria)

Face ao período de vazio, deve ser notada que continuam a ter bom desempenho as variáveis E8, E7 e E15, sendo no entanto de registar um pequeno decréscimo no valor médio da avaliação e a troca da variável E14 (comportamento transmite confiança) pela variável E18 (conhecimento suficiente para responder às questões colocadas).

Ainda quanto à avaliação do desempenho que os clientes externos fazem dos SGA em períodos de cheio, constata-se que as dimensões Capacidade de Resposta, Confiança e Empatia são as que são percecionadas como tendo pior desempenho, sendo as variáveis E6 (serviços prestados no período de tempo esperado e pré-determinado) ($\bar{x} = 4,83$) e E9 (serviço fornecido no tempo estabelecido) ($\bar{x} = 5,22$) representativas da dimensão Confiança, a E10 (hora prevista de atendimento corresponde à realidade) ($\bar{x} = 4,65$) representativa da dimensão Capacidade de Resposta e E22 (horário conveniente e satisfatório) ($\bar{x} = 5,22$) representativa da dimensão Empatia.

Confrontando este dados como o período de vazio, verifica-se uma alteração significativa, passando a ser pior avaliados fatores relacionados com tempo de espera e horários de funcionamento.

Ainda assim, as 4 variáveis (E6, E9, E10 e E22) apresentam um nível de satisfação relativamente positivo, entre os 63 e os 77%. No entanto, será de notar que o nível de indiferença apresenta valores bastante representativos, situando-se entre os 13,4% e 19,1% e a insatisfação atinge valores de 10% para E9 (serviço fornecido no tempo estabelecido), 15,1% para E6 (serviços prestados no tempo estabelecido), 16,1% para E22 (horário conveniente e satisfatório) e finalmente 21,7% para E10 (hora prevista de atendimento corresponde à realidade).

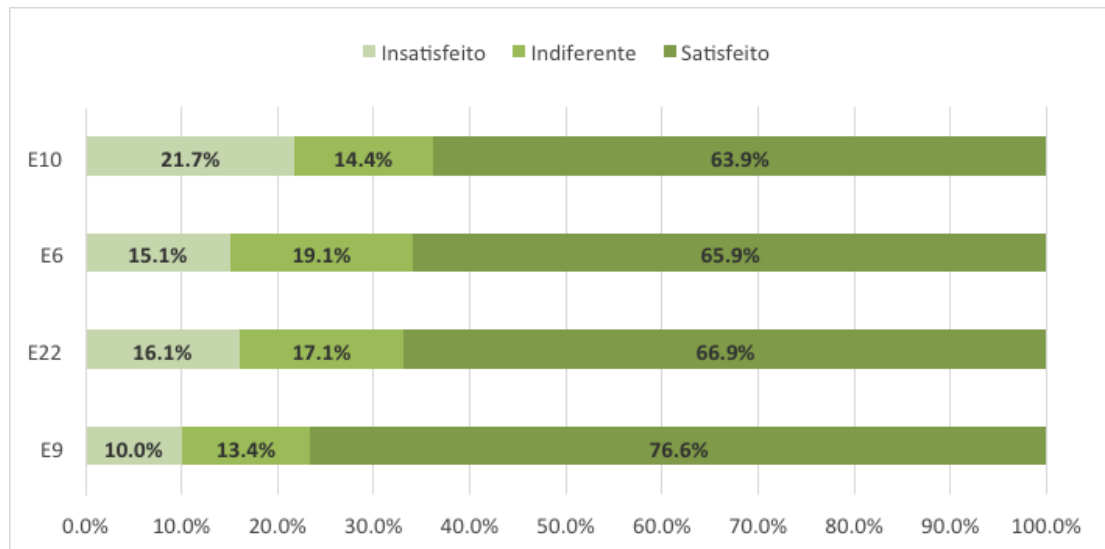


Gráfico 10 - Variáveis que apresentam menor nível de satisfação por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada (Fonte: Elaboração Própria)

Relativamente à avaliação da importância que os clientes externos fazem às dimensões da qualidade do serviço prestado pelos SGA em períodos de cheio, constata-se que as dimensões Confiança e Garantia são as que, quer em cheio, quer em vazio, apresentam maior importância, sendo as variáveis E18 (conhecimento é suficiente para responder às questões colocadas) ($\bar{x} = 6,71$), E15 (confiança nas informações que prestam) ($\bar{x} = 6,66$) e E16 (funcionários demonstram interesse na resolução do problema) ($\bar{x} = 6,63$) representativas da dimensão Garantia e a variável E8 (resolução de problema ao primeiro contacto) ($\bar{x} = 6,63$) representativa da dimensão Confiança.

As 4 variáveis apresentam um nível de importância muito expressivo, consistentemente superior a 97,0%. O nível de indiferença situa-se entre os 1,3% e os 2,7% e o nível de não importância não é superior a 1,0%.

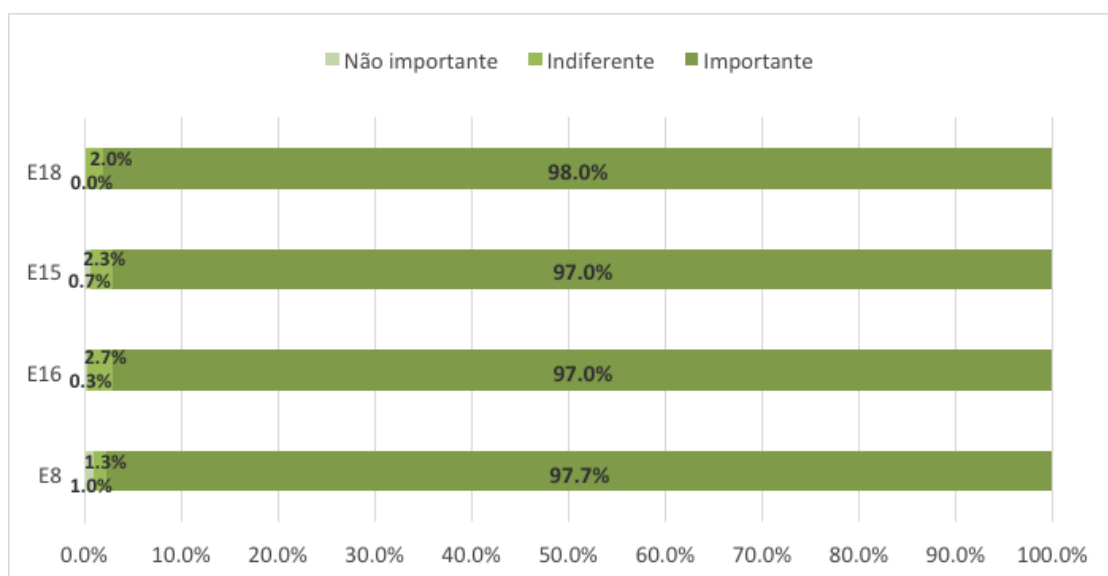


Gráfico 11 - Variáveis que apresentam maior nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada (Fonte: Elaboração Própria)

Ainda quanto à avaliação da importância que os clientes externos fazem às dimensões da qualidade do serviço prestado pelos SGA em períodos de cheio, constata-se que a dimensão Tangibilidade é a que continua a apresentar menor importância para os inquiridos, sendo as variáveis E3 (funcionário apresenta-se com boa aparência) ($\bar{x} = 4,98$), E2 (instalações visualmente agradáveis e bem localizadas) ($\bar{x} = 5,70$), E1 (equipamentos adequados e modernos) ($\bar{x} = 5,77$) e E4 (instalações pensadas de acordo com o serviço prestado) ($\bar{x} = 5,92$) representativas desta dimensão.

Ainda assim, a variável E3 apresenta um nível de importância de 60,2% (sendo que 10,7% dos utentes não considera esta variável importante e 29,1% é-lhe indiferente) e as variáveis E2, E1 e E4 têm uma importância igual ou superior a 86,0%, o nível de indiferença situa-se entre os 6,4% e os 11,0% e os utentes que não consideram estas variáveis importantes situa-se entre os 1,3% e os 3,3%.

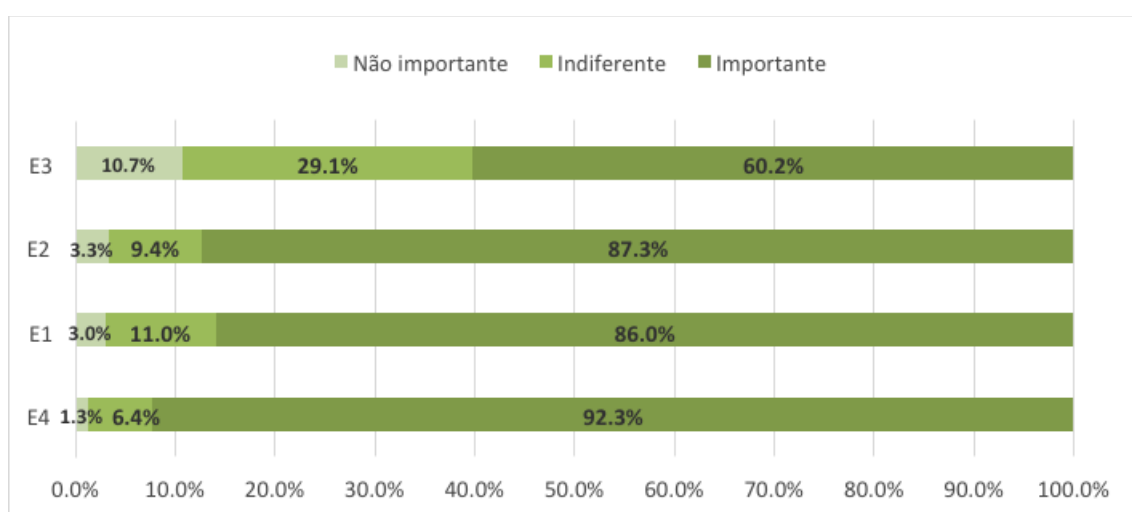


Gráfico 12 - Variáveis que apresentam menor nível de importância por parte dos clientes externos em períodos de procura elevada (Fonte: Elaboração Própria)

5.5.Comparação de resultados de clientes externos entre períodos de vazio e de cheio

Depois de analisados os resultados da avaliação efetuada pelos clientes externos ao nível do desempenho e da importância atribuídas às dimensões da qualidade do serviço prestado pelos SGA, constata-se que as dimensões Confiança e Garantia são as que apresentam melhor desempenho, quer em períodos de maior afluência, quer em períodos de menor afluência aos SGA, sendo que, sem surpresa, estes últimos são claramente superiores aos primeiros em termos de avaliação que os clientes externos fazem do desempenho dos SGA.

Por outro lado, essas mesmas dimensões (Confiança e Garantia) são as que os clientes externos consideram ser as mais importantes, quer em períodos de maior afluência, quer em períodos de menor afluência aos SGA.

Constata-se também que as dimensões Empatia, Tangibilidade e Capacidade de Resposta são as que apresentam pior desempenho em períodos de menor afluência, apresentando, no

entanto, um nível de satisfação bastante expressivo, igual ou superior a 81%. Em períodos de maior afluência as dimensões Capacidade de Resposta, Confiança e Empatia revelam-se com menor desempenho para os clientes externos, no entanto, da mesma forma, apresentam um nível de satisfação inferior mas ainda bastante positivo, entre 63,9% e os 76,6%.

No que respeita à dimensão Tangibilidade, esta é a que os clientes externos consideram ser a menos importante, quer em períodos de maior afluência (com um nível de importância para 60,2% dos utentes externos), quer em períodos de menor afluência aos SGA (com um nível de importância para 79% dos utentes externos).

6. Conclusões

Com este trabalho foi possível desenvolver e validar um instrumento que avalia o nível de satisfação dos utilizadores dos serviços administrativos de uma instituição de ensino superior, nomeadamente no que diz respeito à perceção do desempenho dos serviços prestados, permitindo ainda efetuar uma análise da importância que cada inquirido (cliente dos serviços) atribui a cada uma delas.

O instrumento criado para o efeito foi baseado numa revisão de literatura sobre o tema, que permitiu criar um modelo conceptual baseado nas 5 dimensões da qualidade, que se consubstanciou num inquérito aplicado a 559 clientes externos, 16 funcionários dos serviços e 25 clientes internos (pivots departamentais) em situações de elevada e reduzida procura dos serviços.

Após a aplicação deste questionário foi efetuado o tratamento dos dados, verificando a consistência do modelo e a adequação do mesmo aos fins pretendidos.

Com base nesta validação, foi efetuada uma análise descritiva que permitiu determinar as perceções dos clientes do serviço sobre cada um dos fatores do modelo, bem como os graus de importância dados por cada um dos utilizadores a esses fatores.

Esta análise, permitiu compreender como as perceções do cliente externo se vão alterando conforme o período em que é prestado o serviço, para além de permitir avaliar como muda a importância dada a cada um dos fatores entre esses dois períodos.

Em função das questões colocadas inicialmente a “Q.1: Em que medida é que as cinco dimensões da qualidade dos serviços explicam a satisfação global com os serviços prestados?” foi claramente respondida e validada neste trabalho.

Por sua vez, a “Q.2: Das cinco dimensões de qualidade de serviço, qual a dimensão mais e menos importante na avaliação de qualidade: Q.2.1: Para os clientes do serviço? Q.2.2: Para os funcionários do SGA? Q.2.3: Para os pivots departamentais?” foi respondida para a Q.2.1, sendo efetuada uma análise aprofundada do comportamento deste tipo de clientes. No que respeita à Q.2.1 e à Q.2.3, tendo sido efetuado trabalho de campo, não foi efetuada a análise aprofundada, sendo no entanto os dados apresentados e brevemente comentados no Anexo D.

No que respeita à “Q.3: Como é que os fatores de desempenho e da importância variam entre períodos de vazio e de cheio para os clientes externos?” a sua análise foi efetuada no capítulo 5, tendo-se concluído que, quer em cheio quer em vazio, a avaliação da importância dos fatores é similar, como seria de esperar. No que respeita à avaliação dos fatores de desempenho, nas situações de cheio, existe uma maior insatisfação por parte dos clientes externos, nomeadamente no que diz respeito a variáveis ligadas com tempos esperados de atendimento e disponibilidade de horários para atendimento.

6.1. Propostas de melhoria para o serviço

Designadamente nos períodos de maior afluência, recomenda-se as seguintes propostas de melhoria, no sentido de contribuir para a melhor prestação dos serviços por parte dos SGA e, conseqüentemente, uma melhor perceção do serviço prestado pelos utentes dos SGA:

- criação de um posto de triagem (junto ao dispensador das senhas) que permitisse responder e prestar informações rápidas (máximo 1 minuto), bem como auxiliar os utentes a retirar a senha adequada (uma senha retirada por engano aumenta a prestação do serviço para quem está à aguardar pela sua vez); constata-se, diversas vezes, que os utentes retiram a senha “D” quando não reúnem os direitos para o usufruto desta senha; outras vezes, os utentes retiram a senha “A” para tratar de assuntos que não se relacionam os SGA, nomeadamente, informações sobre bolsas de estudos, parque de estacionamento, ativação do seguro escolar, horários/turmas, entre outros;
- disponibilização de uma nova senha exclusiva para levantamento de documentos/certidões/certificados e para pagamentos (traduzindo numa melhoria contínua no sistema de gestão de senhas), para além da senha “A” e da senha “D”;
- todos os postos devem estar operacionais e com computadores/sistemas informáticos mais eficientes, por forma a diminuir o tempo de espera na resolução de problemas; constata-se que os SGA disponibilizam 9 postos de atendimento, dos quais, por vezes, alguns estão fechados/inoperacionais;
- os SGA são constituídos pelos Núcleos de 1º e 2º ciclo (que corresponde aos postos de atendimento do 1 ao 4), Núcleo de Inserção Profissional (posto 5), Núcleo de Mobilidade (postos 6 e 7) e Núcleo de 3º ciclo (postos 8 e 9). No entanto, o utente que aguarda pelo seu atendimento tem, por vezes, dificuldade em identificar no imediato quais os postos associados ao seu ciclo de estudos/assunto que pretende resolver;
- definição de cores específicas (ou gradação de cores) para cada tipo de atendimento/núcleos de atendimento, como acontece em outros serviços públicos, nomeadamente, lojas de cidadão; esta definição de cores pode passar por uma simples linha reta sobre o solo, paralelamente aos postos de atendimento e as senhas retiradas pelos utentes estarem identificadas com a respetiva cor;
- o fomento por parte dos SGA para a consciencialização por parte dos alunos do cumprimento de prazos estabelecidos;
- possibilidade dos utentes poderem marcar uma hora de atendimento tendo já informado os SGA do pretendido de forma a poderem organizar o serviço;
- formação contínua aos funcionários sobre os serviços prestados, assim como a comunicação a todos os prestadores de serviços das alterações que vão ocorrendo.

Outras recomendações poderão ser ponderadas e consideradas no decorrer deste estudo. A descentralização de alguns processos e procedimentos poderão contribuir para uma melhoria significativa dos serviços prestados pelos SGA. Na impossibilidade de descentralização de processos, a alocação de funcionários de outras valências (nomeadamente de Departamentos) para os SGA permitirá redistribuir melhorar as tarefas inerentes a cada funcionário e, desta forma, melhorar os índices de performance global dos SGA.

6.2.Propostas de investigação futura

Este trabalho foi aplicado apenas ao Núcleo de 1º e 2º Ciclo dos SGA da UA. Seria interessante aplicar o mesmo estudo aos restantes gabinetes: 3º Ciclo, Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais (GESP) e do Gabinete de Relações Internacionais (GRI) por forma a verificar se os resultados são similares ou, de acordo com o perfil do utilizador tipo, o seu comportamento se vai alterando.

Seria útil considerar também este estudo não só do ponto de vista dos alunos, funcionários dos SGA e funcionários das secretarias dos departamentos (clientes internos), mas também na ótica de todos os clientes internos (Reitoria, Conselho Científico, Conselho Pedagógico, SBIDM, SGTL, SGRHF, STIC, SCIRP) e na ótica de outros clientes, nomeadamente, Serviços de alunos de intercâmbio, investigadores, alunos sem um vínculo efetivo à universidade e empresas de acolhimento de estágios ou projetos.

Outra hipótese de trabalho poderia passar por aplicar a presente análise periodicamente, permitindo perceber qual a evolução da qualidade do serviço prestado. Faria sentido aplicar um questionário antes do primeiro contato com Instituições de Ensino Superior e, dois ou três anos depois, voltar a aplicar a presente análise, de forma a avaliar as modificações.

6.3.Implicações para a gestão

Em termos de implicações para a gestão dos SGA, os resultados mostram que nos períodos de maior procura é recomendável que sejam tomadas, entre outras, algumas medidas no sentido de os serviços prestados nos períodos de maior procura sejam de alguma forma acelerados por forma a ter uma maior rotação de clientes externos e uma resposta mais rápida. Determinados serviços prestados podiam ser desviados para outros balcões e/ou serem prestados exclusivamente nos períodos de baixa procura.

Para além disso, seria importante que existisse a possibilidade de os serviços utilizarem um dos balcões como um posto de triagem onde seja possível prestar informações rápidas (não superior a 1 minuto), auxiliar os utentes a retirarem a senha adequada ao seu serviços, bem como rececionar documentação que não necessite de uma validação específica, por forma a haver uma tentativa do reforço da capacidade disponível para atendimento aos alunos, procurando desta forma melhorar a qualidade percebida do serviço prestado.

O fomento por parte dos SGA para a consciencialização por parte dos alunos do cumprimento de prazos estabelecidos (definidos pela Reitoria e pelo Conselho Pedagógico), e para a consulta periódica do *email* institucional, bem como da plataforma PACO, contribuindo desta forma para a redução da procura em períodos de maior afluência aos serviços.

Bibliografia

Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in education*, 13(4), 305-328.

Abdullah, F. (2006a). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569-581.

Abdullah, F. (2006b). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 31-47.

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.

Arambewela, R., Hall, J., & Zuhair, S. (2006). Postgraduate international students from Asia: Factors influencing satisfaction. *Journal of Marketing for Higher Education*, 15(2), 105-127.

Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business research*, 24(3), 253-268.

Bayraktaroglu, G., & Atrek, B. (2010). Testing the superiority and dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in higher education. *Quality Management Journal*, 17(1).

Beaven, M. H., & Scotti, D. J. (1990). Service-oriented thinking and its implications for the marketing mix. *Journal of Services Marketing*, 4(4), 5-19.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 1-9.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of marketing research*.

Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of business research*, 55(1), 17-31.

Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in education*, 17(2), 174-190.

Brown, T. J., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of retailing*, 69(1), 127-139.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.

Calvo-Porrá, C., Lévy-Mangin, J. P., & Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: an empirical study. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 601-619.

- Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions Of Service Quality: An Assessment Of T. *Journal of retailing*, 66(1), 33.
- Carr, D. K., & Littman, I. D. (1992). *Excelência nos serviços públicos: Gestão de Qualidade Total na década de 90*. Qualitymark.
- Christopher, L., & Wright, L. (2001). *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Chua, C. (2004, July). Perception of quality in higher education. In *Proceedings of the Australian universities quality forum* (pp. 181-187). Melbourne: AUQA Occasional Publication.
- Clemes, M. D., Ozanne, L. K., & Tram, L. (2001). An examination of students' perceptions of service quality in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(3), 1-20.
- 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.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16.
- DGEEC/MEC, POR DATA (2015) – Base de Dados Portugal Contemporâneo – Alunos Matriculados no Ensino Superior, <http://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total++por+subsistema+e+por+tipo+de+ensino-1019>.
- Direção Geral do Ensino Superior – Processo de Bolonha (2015), <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bologna/Processo+de+Bologna>.
- File, J. (2008). Higher Education in Portugal. IHEM Country report. *Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Enschede*.
- Galloway, L. (1998). Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration. *The TQM Magazine*, 10, 20-26.
- Gomes, N. L. A. (2008). Avaliação da qualidade na prestação de serviços em secretarias universitárias.
- Graça, R. (2013). Avaliação da Percepção da Qualidade de um Serviço de Apoio no Ensino Superior: O Caso de Serviço de Informática.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1995). Marketing-Gestão e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade. *Rio de Janeiro*, 209.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept-a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.

Grönroos (2004). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Tradução da segunda edição ed. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 85-90.

Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414-423.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. John Wiley & Sons.

Guesalaga, R., & Pitta, D. (2014). The importance and formalization of service quality dimensions: a comparison of Chile and the USA. *Journal of Consumer Marketing*, 31(2), 145-151.

Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.

Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242-249.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.

Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of services marketing*, 14(3), 217-231.

Lovelock, C. H. (1996), *Services Marketing*, 3rd edn. Prentice Hall, London.

Miguel, P. A. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30.

Nadiri, H., Kandampully, J., & Hussain, K. (2009). Students' perceptions of service quality in higher education. *Total Quality Management*, 20(5), 523-535.

Nejati, M., & Nejati, M. (2008). Service quality at University of Tehran central library. *Library Management*, 29(6/7), 571-582.

Oldfield, B. M., & Baron, S. (2000). Student perceptions of service quality in a UK university business and management faculty. *Quality Assurance in education*, 8(2), 85-95.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.

Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in services marketing and management*, 2(4), 65-85.

O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality assurance in education*, 12(1), 39-52.

- Ovretveit, J. (2005), Public Service Quality Improvement, in Ferlie E., Lynn Jr L.E., Pollitt, C. (eds); *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, p. 789.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). Serqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1998). Serqual: A Multiple-Item Scale for Mesuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing. Volume, 84*, 12-40.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais–A complementariedade do SPSS*, 4ª Edição; Edições Silabo.
- Rodrigues, L. L., Barkur, G., Varambally, K. V. M., & Golrooy Motlagh, F. (2011). Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study. *The TQM Journal*, 23(6), 629-643.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 73-80.
- Silva, F. H., & Fernandes, P. O. (2010). Using importance-performance analysis in evaluating institutions of higher education: A case study, *International Conference on Education and Management Technology (ICEMT 2010)*, 121-123.
- Soares, A. (2002). *A Qualidade do Serviço Público na Óptica dos Clientes Internos: estudo de caso no Instituto de Acção Social*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Sousa, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho.
- Speller, S., & Ghobadian, A. (1993). Change for the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 3(6), 29-34.
- Sultan, P., & Wong, H. (2010). Performance-based service quality model: an empirical study on Japanese universities. *Quality Assurance in Education*, 18(2), 126-143.
- Swartz, T. A., & Brown, S. W. (1989). Consumer and provider expectations and experiences in evaluating professional service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(2), 189-195.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 60-76.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *The journal of marketing*, 18-34.

Tram, L. (1998). *An examination of students' perceptions of service quality in higher education* (Doctoral dissertation, Lincoln University).

Universidade de Aveiro - Serviços de Gestão Académica (2014), Histórico de senhas por serviço.

Yong, J., e Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, 13(1), 101-121.

Zafiroopoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service quality assessment in a Greek higher education institute. *Journal of business economics and management*, 9(1), 33-45.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). *Services Marketing* McGraw Hill. New York.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*.

Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 534-546.

Anexo A

Podemos constatar na que Figura 5 os Serviços Gerais, genericamente designados como Serviços Centrais são os seguintes:

- Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia (SBIDM);
- Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas (SCIRP);
- Serviços de Gestão Académica (SGA);
- Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros (SGRHF);
- Serviços de Gestão Técnica e Logística (SGTL);
- Serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação (STIC).

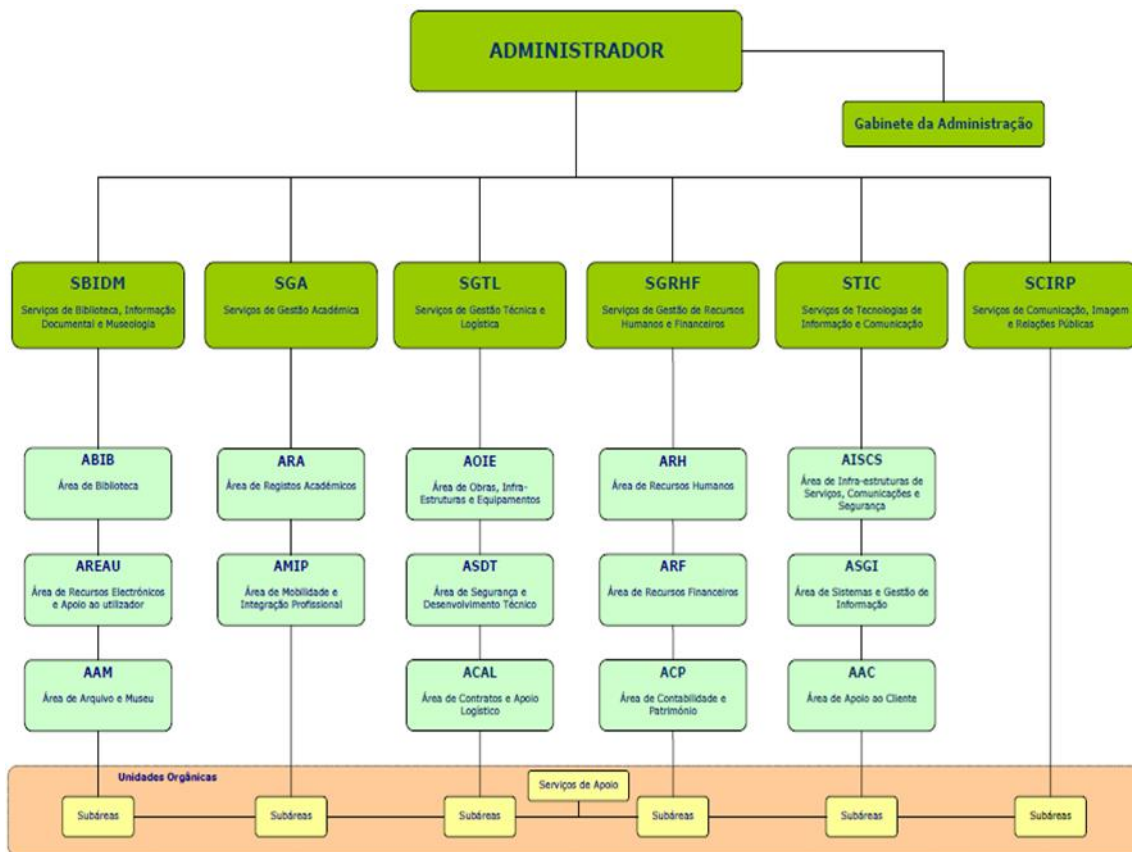


Figura 5 - Organograma da Universidade de Aveiro (Fonte: Universidade de Aveiro, 1995-2015)

Anexo B

No atendimento presencial são adotados um conjunto de princípios fundamentais:

- (i) O colaborador dos SGA adota uma postura corporal adequada, mostrando interesse e atenção no que o utente diz;
- (ii) O colaborador dos SGA revela-se moderado no tom de voz, nas expressões faciais, no vocabulário e nos gestos;
- (iii) O colaborador dos SGA é um bom ouvinte procurando compreender com exatidão as pretensões do utente;
- (iv) O colaborador dos SGA adota uma postura de serviço, evitando julgar ou criticar o seu interlocutor;
- (v) O colaborador dos SGA é verdadeiro e honesto nas informações que presta;
- (vi) O colaborador dos SGA reformula cuidadosamente a sua informação quando se apercebe de que não foi adequadamente compreendido;
- (vii) O colaborador dos SGA quando não detém o pleno conhecimento dos factos que lhe são questionados informa-se junto dos seus superiores;
- (viii) O colaborador dos SGA procura sempre dar resposta ao pedido do utente no momento do atendimento;
- (ix) O colaborador dos SGA explica aos utentes os motivos da demora, quando for o caso;
- (x) O colaborador dos SGA atende os seus utentes num espaço de tempo adequado que permita satisfazer as pretensões do próprio e ao mesmo tempo respeitar quem se encontra ainda em espera;
- (xi) O colaborador dos SGA sabe acolher e despedir-se do utente com simpatia e cortesia.

No atendimento telefónico são adotados um conjunto de princípios fundamentais:

- (i) O colaborador dos SGA atende o mais rapidamente possível o telefonema, preferencialmente até ao terceiro toque;
- (ii) O colaborador dos SGA faz uma correta gestão do tempo, por forma a não prejudicar quem possa estar em linha de espera;
- (iii) O colaborador dos SGA utiliza uma voz adequada, natural e expressiva, procurando transmitir o sentimento de uma pessoa interessada;
- (iv) O colaborador dos SGA, salvo situações excecionais, não interrompe o seu interlocutor;

- (v) O colaborador dos SGA mantém confidencial o teor das chamadas que recebeu no desempenho das suas funções;
- (vi) O colaborador dos SGA quando não consegue fornecer a informação solicitada toma nota do nome e dados do interlocutor para futuro contacto;
- (vii) Em caso de reclamação, o colaborador dos SGA atua com naturalidade escutando atentamente o interlocutor, mostrando-se neutral mas interessado e agradecendo o facto de estar a colocar a questão na medida em que a queixa, a ter razão de ser, é uma oportunidade para melhorar a eficiência dos serviços;
- (viii) O colaborador dos SGA termina sempre a chamada de forma agradável e simpática utilizando expressões como *“Tive muito gosto em ajudá-lo, disponha sempre”* ou *“Não sei se necessita da minha ajuda para algo mais”*.

Fonte: <http://www.ua.pt/sga> - Universidade de Aveiro (1995-2015)

Anexo C

Podemos verificar perante a análise da Figura 6 que os Serviços de Gestão Académica estão divididos nas duas grandes áreas, mas que se subdividem em áreas mais pequenas de forma a poderem ir ao encontro das diferentes necessidades dos seus diferentes clientes.

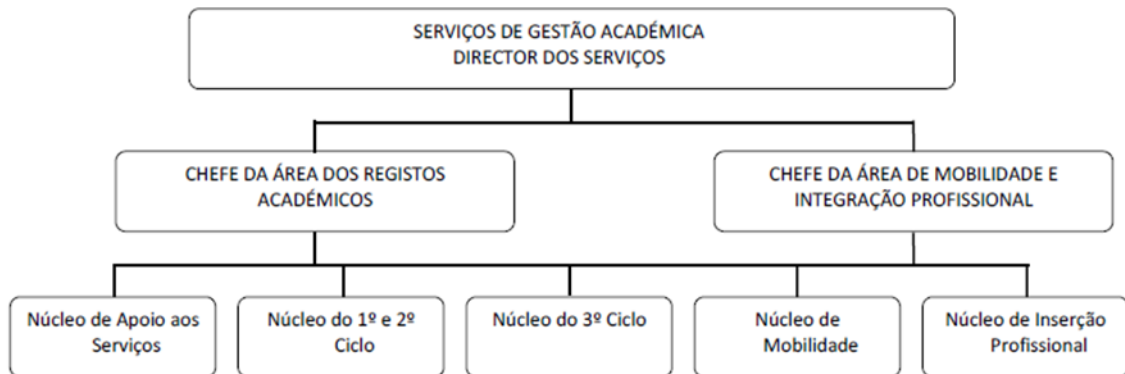


Figura 6 - Organograma dos Serviços de Gestão Académica da Universidade de Aveiro (Universidade de Aveiro, 1995-2015)

Anexo D

Comparação entre avaliação do desempenho no período de vazio (clientes externos vs funcionários SGA)

Análise Estatística Desempenho (clientes externos – 260 registos - VAZIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,815
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,58	0,881	0,777	-0,243	-0,316	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	6,07	0,785	0,616	-0,612	0,067	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	6,10	0,826	0,682	-0,803	0,721	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,88	0,848	0,718	-0,491	-0,070	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	5,88	1,035	1,071	-1,023	1,344	
Confiança						0,850
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	5,77	1,086	1,180	-1,086	1,617	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,22	0,900	0,811	-1,334	2,129	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,28	0,798	0,637	-1,384	3,493	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,02	1,054	1,112	-1,724	4,470	
Capacidade de Resposta						0,814
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	5,61	1,162	1,351	-0,873	0,652	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	5,83	1,097	1,204	-1,063	0,935	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,04	0,937	0,879	-1,154	1,752	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	5,65	1,135	1,287	-1,014	1,354	
Garantia						0,898
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,16	0,846	0,715	-1,164	2,093	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,19	0,918	0,843	-1,326	2,090	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,14	0,904	0,818	-1,233	2,005	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,10	0,947	0,897	-1,089	0,891	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,13	0,901	0,812	-1,130	1,607	
Empatia						0,900
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	5,90	0,939	0,883	-1,017	1,484	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,06	0,947	0,896	-1,106	1,432	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,07	0,927	0,860	-1,046	1,329	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	5,47	1,322	1,748	-1,157	1,404	

Tabela 15 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos do desempenho dos SGA, no período de vazio) (Fonte: Elaboração própria)

Análise Estatística Desempenho (funcionários SGA – 15 registos - VAZIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,850
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	4,07	1,387	1,924	-0,321	-1,125	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	4,87	1,407	1,981	-0,617	-0,355	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	6,00	1,414	2,000	-1,923	3,923	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	3,67	1,543	2,381	-0,429	-0,762	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	5,80	1,474	2,171	-1,459	1,879	
Confiança						0,845
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	5,47	1,187	1,410	-0,500	-0,260	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	5,80	1,146	1,314	-0,538	-1,054	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	5,67	1,175	1,381	-0,158	-1,477	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	5,33	0,900	0,810	-0,101	-0,676	
Capacidade de Resposta						0,885
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	5,20	1,146	1,314	0,538	-1,054	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	5,47	1,187	1,410	0,091	-1,499	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	5,80	1,320	1,743	-0,438	-1,695	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	5,40	1,183	1,400	0,275	-1,416	
Garantia						0,948
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	5,87	1,060	1,124	-0,531	-0,791	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	5,73	0,884	0,781	-0,116	-0,485	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	5,87	1,060	1,124	-0,531	-0,791	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	5,53	1,125	1,267	-0,269	-1,273	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	5,73	0,704	0,495	0,433	-0,669	
Empatia						0,920
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,00	0,926	0,857	-0,623	-0,179	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	5,87	1,302	1,695	-0,839	-0,195	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	5,80	1,207	1,457	-0,405	-1,432	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,00	1,134	1,286	-0,678	-0,977	

Tabela 16 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA do desempenho prestado, no período de vazio) (Fonte: Elaboração própria)

Na opção de procura baixa (vazio), constata-se através dos valores médios atribuídos pelos utentes dos SGA que o desempenho dos SGA apresenta valores mais baixos para os itens E22, E1, E10, E13, E6, E11, E4, E5 e E19 (valores apresentados de forma crescente). Na ótica dos funcionários dos SGA, em períodos de procura baixa, os itens E4, E1, E10, E13, E6 e E11 são dos que apresentam valores mais baixos, isto é, os funcionários consideram que estes elementos contribuem de forma menos positiva para a performance do serviço prestado.

Comparação entre avaliação da importância dos fatores no período de vazio (clientes externos vs funcionários SGA)

Análise Estatística Importância (clientes externos – 260 registos - VAZIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,780
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,87	1,000	0,999	-0,794	0,203	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	5,84	1,078	1,163	-1,145	1,903	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	5,44	1,353	1,831	-0,984	0,954	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,93	0,976	0,953	-1,040	1,528	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,27	0,878	0,771	-1,529	3,582	
Confiança						0,887
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	6,47	0,758	0,574	-1,599	2,821	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,52	0,748	0,559	-1,572	1,976	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,64	0,663	0,440	-1,999	3,921	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,53	0,711	0,505	-1,559	2,234	
Capacidade de Resposta						0,882
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	6,39	0,865	0,749	-1,501	1,931	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	6,48	0,798	0,637	-1,741	3,162	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,52	0,743	0,552	-1,704	2,723	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	6,14	1,030	1,062	-1,433	2,486	
Garantia						0,894
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,47	0,768	0,590	-1,379	1,296	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,55	0,731	0,534	-1,700	2,522	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,55	0,772	0,596	-2,006	4,378	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,33	0,868	0,754	-1,365	1,799	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,53	0,763	0,582	-1,813	3,308	
Empatia						0,856
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,23	0,895	0,802	-1,081	0,736	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,38	0,795	0,631	-1,221	0,944	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,38	0,854	0,730	-1,932	6,387	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,45	0,767	0,588	-1,590	3,053	

Tabela 17 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos da importância dos fatores, no período de vazio) (Fonte: Elaboração própria)

Análise Estatística Importância (Funcionários SGA – 15 registos - VAZIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,870
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	6,33	0,900	0,810	-1,458	2,007	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	5,87	1,060	1,124	-1,361	2,828	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	5,53	1,302	1,695	-0,532	-0,837	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,93	0,961	0,924	-2,080	6,362	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,47	0,743	0,552	-1,074	-0,106	
Confiança						0,886
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	6,27	0,704	0,495	-0,433	-0,669	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,53	0,516	0,267	-0,149	-2,308	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,53	0,516	0,267	-0,149	-2,308	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,27	0,594	0,352	-0,091	-0,171	
Capacidade de Resposta						0,826
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	6,40	0,632	0,400	-0,547	-0,385	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	6,27	0,704	0,495	-0,433	-0,669	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,67	0,488	0,238	-0,788	-1,615	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	6,13	0,915	0,838	-0,938	0,517	
Garantia						0,918
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,60	0,632	0,400	-1,407	1,264	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,60	0,507	0,257	-0,455	-2,094	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,67	0,488	0,238	-0,788	-1,615	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,40	0,632	0,400	-0,547	-0,385	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,73	0,458	0,210	-1,176	-0,734	
Empatia						0,899
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,47	0,834	0,695	-2,012	4,867	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,60	0,507	0,257	-0,455	-2,094	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,67	0,488	0,238	-0,788	-1,615	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,33	0,724	0,524	-0,628	-0,654	

Tabela 18 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA da importância dos fatores, no período de vazio) (Fonte: Elaboração própria)

Ainda na opção de procura baixa, constata-se através dos valores médios atribuídos pelos utentes dos SGA que os itens E8, E15, E16, E9, E18, E7, E12, E11, E6, E14 e E22 (valores apresentados de forma decrescente) são os mais importantes na avaliação do serviço prestado pelos SGA.

Na ótica dos funcionários dos SGA, em períodos de procura baixa, os itens E18, E12, E16, E14, E15, E7 e E8 são dos maiores apresentados, isto é, os funcionários consideram que estes elementos são os mais importantes para a performance do serviço prestado.

Analisando os valores médios do desempenho percebido e da importância atribuída de todos os itens por parte dos utentes dos SGA, constata-se que nos períodos de menor afluência aos SGA os itens E6, E11 e E22 apresentam baixos níveis (quando comparados com os outros itens) de percepção de desempenho e grande importância para performance da qualidade do serviço prestado.

Comparação entre avaliação do desempenho no período de cheio (clientes externos vs funcionários SGA)

Análise Estatística Desempenho (clientes externos – 299 registros - CHEIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,758
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,52	1,001	1,002	-0,889	1,310	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	5,98	0,837	0,701	-1,234	2,883	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	5,96	0,970	0,942	-1,102	1,630	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,36	1,101	1,211	-0,708	0,721	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	5,90	1,038	1,077	-1,140	1,884	
Confiança						0,741
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	4,83	1,356	1,840	-0,670	0,165	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,08	0,918	0,842	-1,531	3,343	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,09	0,969	0,939	-1,512	3,509	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	5,22	1,248	1,557	-0,724	0,415	
Capacidade de Resposta						0,733
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	4,65	1,555	2,418	-0,716	-0,216	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	5,45	1,324	1,752	-1,250	1,634	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	5,97	0,996	0,992	-1,348	2,609	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	5,24	1,299	1,689	-1,108	1,623	
Garantia						0,901
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,03	0,951	0,905	-1,418	3,468	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,11	0,949	0,900	-1,369	2,351	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,06	0,929	0,862	-1,184	1,760	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	5,97	0,964	0,929	-1,321	3,090	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,07	0,895	0,801	-0,924	0,802	
Empatia						0,853
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	5,65	1,053	1,109	-0,953	1,869	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	5,94	0,897	0,805	-1,166	2,320	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,02	0,876	0,768	-1,086	1,653	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	4,86	1,406	1,978	-0,694	0,298	

Tabela 19 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos do desempenho dos SGA, no período de cheio) (Fonte: Elaboração própria)

Análise Estatística Desempenho (funcionários SGA – 16 registros - CHEIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,789
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	3,06	1,482	2,196	-0,121	-1,528	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	4,63	1,455	2,117	-0,877	1,400	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	6,06	0,854	0,729	-0,863	0,884	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	4,44	1,315	1,729	-1,152	1,849	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,31	0,873	0,763	-1,397	2,016	
Confiança						0,882
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	5,00	1,095	1,200	-0,348	0,027	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	5,63	1,088	1,183	-0,899	0,982	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	5,75	1,183	1,400	-0,552	0,056	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	5,13	1,088	1,183	0,078	-0,032	
Capacidade de Resposta						0,846
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	5,06	1,181	1,396	-0,967	1,903	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	5,63	1,025	1,050	-0,385	-0,795	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,06	1,063	1,129	-0,900	-0,259	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	5,31	1,250	1,562	0,021	-0,834	
Garantia						0,954
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	5,75	1,125	1,267	-1,042	1,092	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	5,63	1,025	1,050	0,040	-1,067	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,00	0,966	0,933	-0,507	-0,735	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	5,44	1,365	1,863	-0,570	-0,733	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	5,63	1,147	1,317	-0,350	-1,260	
Empatia						0,872
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	5,63	1,147	1,317	-0,652	0,292	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	5,69	1,195	1,429	-0,375	-1,379	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	5,75	1,065	1,133	-0,189	-1,183	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	5,44	1,672	2,796	-1,392	2,125	

Tabela 20 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA do desempenho prestado, no período de cheio) (Fonte: Elaboração própria)

Na opção de procura alta (cheio), constata-se através dos valores médios atribuídos pelos utentes dos SGA que o desempenho dos SGA apresenta valores mais baixos para os itens E10, E6, E22, E9, E13, E4, E11, E1, E19, E5, E20, E3, E12, E17 e E2 (valores apresentados de forma crescente). Na ótica dos funcionários dos SGA, em períodos de procura alta, os itens E1, E2, E6, E10, E9, E13, E22, E11 e E20 são dos que apresentam valores mais baixos, isto é, os funcionários consideram que estes elementos contribuem de forma menos positiva para a performance do serviço prestado.

Comparação entre avaliação da importância dos fatores no período de cheio (clientes externos vs funcionários SGA)

Análise Estatística Importância (clientes externos – 299 registros - CHEIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,77	1,071	1,146	-1,124	1,583	0,717
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	5,70	1,063	1,131	-0,994	1,450	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	4,98	1,335	1,781	-0,298	-0,202	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,92	0,989	0,977	-1,041	2,000	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,13	0,919	0,845	-1,149	1,728	
Confiança						
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	6,44	0,941	0,885	-2,147	5,147	0,836
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,48	0,743	0,553	-1,787	4,903	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,63	0,710	0,504	-2,493	7,676	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,49	0,825	0,680	-2,213	6,664	
Capacidade de Resposta						
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	6,46	0,938	0,880	-2,441	7,092	0,838
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	6,53	0,883	0,780	-2,425	7,031	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,59	0,739	0,546	-2,032	4,232	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	6,09	0,953	0,908	-1,142	1,328	
Garantia						
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,55	0,855	0,732	-2,386	6,674	0,904
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,66	0,731	0,534	-2,537	6,791	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,63	0,718	0,516	-2,264	5,367	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,34	0,918	0,842	-1,954	5,457	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,71	0,644	0,415	-2,447	5,846	
Empatia						
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,22	0,938	0,879	-1,494	2,587	0,872
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,52	0,796	0,633	-1,863	3,254	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,53	0,761	0,579	-1,835	3,401	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,47	0,868	0,753	-2,252	6,278	

Tabela 21 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos clientes externos da importância dos fatores, no período de cheio) (Fonte: Elaboração própria)

Análise Estatística Importância (Funcionários SGA – 16 registros - CHEIO)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	6,63	0,719	0,517	-1,731	1,699	0,805
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	6,12	0,719	0,517	-0,192	-0,821	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	5,88	1,204	1,450	-0,515	-1,337	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	6,44	0,629	0,396	-0,653	-0,321	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,81	0,544	0,296	-3,030	9,093	
Confiança						
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	6,44	0,814	0,663	-1,043	-0,549	0,940
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,56	0,727	0,529	-1,433	0,783	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,56	0,629	0,396	-1,183	0,633	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,50	0,730	0,533	-1,174	0,144	
Capacidade de Resposta						
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	6,25	0,683	0,467	-0,358	-0,592	0,817
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	6,25	0,683	0,467	-0,358	-0,592	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,63	0,619	0,383	-1,505	1,580	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	6,06	1,063	1,129	-0,900	-0,259	
Garantia						
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,63	0,619	0,383	-1,505	1,580	0,901
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,69	0,602	0,362	-1,890	3,035	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,63	0,500	0,250	-0,571	-1,934	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,56	0,629	0,396	-1,183	0,633	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,75	0,577	0,333	-2,375	5,314	
Empatia						
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,38	0,719	0,517	-0,731	-0,541	0,868
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,44	0,727	0,529	-0,942	-0,284	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,56	0,512	0,262	-0,279	-2,219	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,50	0,516	0,267	0,000	-2,308	

Tabela 22 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos funcionários dos SGA da importância dos fatores, no período de cheio) (Fonte: Elaboração própria)

Ainda na opção de maior afluência aos SGA, constata-se através dos valores médios atribuídos pelos utentes dos SGA que os itens E18, E15, E8, E12, E14, E21, E9, E7 e E22 (valores apresentados de forma os valores de forma decrescente) são os mais importantes na avaliação do serviço prestado pelos SGA. Na ótica dos funcionários dos SGA, em períodos de procura alta (vazio), os itens E18, E15, E8, E12, E14, E7, E8, E21, E9 e E22 são dos maiores apresentados, isto é, os funcionários consideram que estes elementos são os mais importantes para a performance do serviço prestado.

Analisando os valores médios do desempenho percebido e da importância atribuída de todos os itens por parte dos utentes dos SGA, constata-se que os itens E10, E22, E9, E11, E20 e E12 apresentam baixos níveis (quando comparados com os outros itens) de percepção de desempenho e grande importância para performance da qualidade do serviço prestado.

Avaliação do desempenho e avaliação da importância dos fatores (clientes internos)

Análise Estatística Desempenho (Pivots Departamentais – 25 registos)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,688
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,32	0,900	0,810	-0,713	0,541	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	6,24	0,436	0,190	1,297	-0,354	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	6,24	0,663	0,440	-0,302	-0,612	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	5,96	0,735	0,540	-1,306	3,018	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,08	0,759	0,577	-0,138	-1,179	
Confiança						0,897
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	5,60	0,866	0,750	-1,171	2,408	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,44	0,870	0,757	-2,690	9,840	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,28	0,891	0,793	-2,150	6,914	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	5,76	0,970	0,940	-0,965	1,521	
Capacidade de Resposta						0,837
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	5,60	1,080	1,167	-0,819	0,989	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	5,84	0,943	0,890	-0,952	1,951	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,60	0,577	0,333	-1,130	0,439	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	5,64	1,036	1,073	-1,874	5,612	
Garantia						0,912
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,20	0,816	0,667	-2,396	9,611	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,28	0,614	0,377	-0,224	-0,445	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,12	0,927	0,860	-1,617	4,175	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,20	0,913	0,833	-1,857	5,304	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,20	0,816	0,667	-0,399	-1,373	
Empatia						0,918
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	6,00	0,816	0,667	-0,499	-0,043	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,24	1,052	1,107	-2,858	10,975	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,24	1,052	1,107	-2,858	10,975	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	5,84	0,746	0,557	0,274	-1,076	

Tabela 23 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos pivots departamentais do desempenho dos SGA) (Fonte: Elaboração própria)

Análise Estatística Importância (Pivots Departamentais – 25 registos)	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Kurtosis	Alpha de Cronbach
Tangibilidade						0,745
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	5,80	0,957	0,917	-0,186	-0,944	
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	5,80	0,577	0,333	0,000	-0,024	
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	5,56	1,044	1,090	-1,128	1,351	
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	6,00	0,645	0,417	0,000	-0,332	
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	6,04	0,676	0,457	-0,046	-0,606	
Capacidade de Resposta						0,816
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	6,44	0,712	0,507	-0,902	-0,376	
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	6,80	0,408	0,167	-1,597	0,593	
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	6,72	0,458	0,210	-1,044	-0,998	
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	6,60	0,500	0,250	-0,435	-1,976	
Garantia						0,784
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	6,28	0,614	0,377	-0,224	-0,445	
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	6,28	0,891	0,793	-1,381	1,689	
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	6,72	0,542	0,293	-1,864	2,938	
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	6,12	0,726	0,527	-0,189	-0,971	
Garantia						0,869
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	6,64	0,700	0,490	-2,526	7,705	
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	6,76	0,663	0,440	-3,422	12,924	
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	6,72	0,614	0,377	-2,127	3,539	
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	6,32	0,690	0,477	-0,523	-0,688	
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	6,92	0,277	0,077	-3,298	9,641	
Empatia						0,668
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	5,92	0,997	0,993	-0,927	1,391	
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	6,60	0,500	0,250	-0,435	-1,976	
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	6,60	0,500	0,250	-0,435	-1,976	
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	6,16	0,800	0,640	-0,307	-1,344	

Tabela 24 - Dados obtidos para média, desvio padrão, variância, assimetria, kurtosis e Alpha de Cronbach (avaliação dos pivots departamentais da importância dos fatores) (Fonte: Elaboração própria)

Relativamente aos valores médios obtidos para a análise que os pivots departamentais (clientes internos) fazem do desempenho dos SGA, pode-se afirmar que os itens E1, E6, E10, E13, E9, E11, E22 e E4 (valores apresentados de forma crescente). Na ótica dos funcionários dos SGA, quer em períodos de menor procura, quer em períodos de maior procura, os itens E1, E4, E6, E10, E11 e E13 são dos que apresentam valores mais baixos. Os funcionários dos SGA consideram que estes elementos contribuem de forma menos positiva para a performance do serviço prestado. Para melhorar a performance do serviço prestado e conseqüentemente a satisfação dos utentes, os decisores do funcionamento dos SGA deverão analisar muito bem estes itens de forma a poder melhorar os seus índices.

Relativamente aos valores médios obtidos que os pivots departamentais (clientes internos) atribuem à importância dos itens (para a qualidade do serviço prestado pelos SGA), pode-se afirmar que os itens E18, E7, E15, E8, E12, E16 e E14 (valores apresentados de forma decrescente) são os mais importantes na avaliação do serviço prestado pelos SGA.

Na ótica dos funcionários dos SGA, que em períodos de procura baixa, quer em períodos de procura alta, os itens E7, E8, E12, E14, E15 e E18 são dos que apresentados maior valor isto é, os funcionários consideram que estes elementos são os mais importantes para a performance do serviço prestado.

Analisando os valores médios do desempenho percebido e da importância atribuída de todos os itens por parte dos pivots departamentais (clientes internos), constata-se que, nomeadamente os itens E6 e E9 apresentam baixos níveis (quando comparados com os outros itens) de percepção de desempenho e grande importância para performance da qualidade do serviço prestado.

Anexo E

Questionário de satisfação aos utentes dos Serviços de Gestão Académica da Universidade de Aveiro

O meu nome é Daniel Bruno Fernandes Ferreira e sou estudante de 2º ano do curso de Mestrado em Gestão, ministrado na Universidade de Aveiro. Este questionário insere-se num estudo associado à elaboração de uma dissertação de Mestrado, supervisionado pelo Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, e pretende analisar o funcionamento dos Serviços de Gestão Académica (SGA) do ponto de vista do utente, como cliente de uma instituição de Ensino Superior.

Ao responder a este questionário, solicitamos por favor que marque com uma cruz (X) a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das afirmações. Não existem respostas certas ou erradas. A informação fornecida é estritamente confidencial, servindo apenas para efeitos de recolha de dados e posterior tratamento e análise estatística.

Sexo: Masculino Feminino

Idade: < 20 20 a 30 31 a 40 41 a 50 > 50

Qual o seu grau de ensino?
Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro

Qual o tipo de serviço da sua senha? A D

Número de vezes que utiliza os serviços presenciais?
1 vez por ano 1 vez por semestre 1 vez por semana várias vezes por semana

Conhece o PACO? Sim Não

Utiliza o serviço Portal Académico Online (PACO)? Sim Não

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações (assinalando com uma cruz (X)), tendo em conta a sua opinião sobre quais as características que os Serviços de Gestão Académica da Universidade de Aveiro têm:

Dimensões da Qualidade dos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro	Relativamente ao <u>desempenho dos SGA</u> .						
	(1) = Discordo Totalmente (7) = Concordo Totalmente						
	Tangibilidade						
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	1	2	3	4	5	6	7
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	1	2	3	4	5	6	7
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	1	2	3	4	5	6	7
	Confiança						
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	1	2	3	4	5	6	7
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	1	2	3	4	5	6	7
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	1	2	3	4	5	6	7
	Capacidade de Resposta						
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	1	2	3	4	5	6	7
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	1	2	3	4	5	6	7
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	1	2	3	4	5	6	7
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	1	2	3	4	5	6	7

Dimensões da Qualidade dos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro	Relativamente ao <u>desempenho dos SGA</u> .						
	(1) = Discordo Totalmente (7) = Concordo Totalmente						
	Garantia						
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	1	2	3	4	5	6	7
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	1	2	3	4	5	6	7
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	1	2	3	4	5	6	7
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	1	2	3	4	5	6	7
	Empatia						
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7
Estou satisfeito quanto ao serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações (assinalando com uma cruz (X)), tendo em conta a sua opinião sobre quais as características que os Serviços de Gestão Académica da Universidade de Aveiro têm:

Dimensões da Qualidade dos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro	Relativamente à <u>importância</u> que atribui.						
	(1) = Nada Importante (7) = Extremamente Importante						
	Tangibilidade						
E1: Os equipamentos dos SGA são adequados e modernos.	1	2	3	4	5	6	7
E2: As instalações dos SGA são visualmente agradáveis e bem localizadas.	1	2	3	4	5	6	7
E3: Os funcionários dos SGA apresentam-se com boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
E4: As instalações dos SGA estão pensadas de acordo com o serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7
E5: Os funcionários dos SGA são pontuais.	1	2	3	4	5	6	7
	Confiança						
E6: Os serviços foram prestados no período de tempo esperado e pré-determinado.	1	2	3	4	5	6	7
E7: Houve simpatia e interesse na resolução de problemas por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E8: Os funcionários dos SGA tentam sempre, logo no primeiro contato, solucionar as questões expostas.	1	2	3	4	5	6	7
E9: O serviço foi fornecido no tempo estabelecido.	1	2	3	4	5	6	7
	Capacidade de Resposta						
E10: A hora prevista de atendimento corresponde à realidade.	1	2	3	4	5	6	7
E11: Existe uma rapidez no atendimento, por parte dos funcionários dos SGA.	1	2	3	4	5	6	7
E12: Existe disponibilidade dos funcionários dos SGA para prestar auxílio.	1	2	3	4	5	6	7
E13: Os funcionários dos SGA ocupados não negam ajuda.	1	2	3	4	5	6	7

Dimensões da Qualidade dos Serviços de Gestão Académica (SGA) da Universidade de Aveiro	Relativamente à <u>importância que atribui</u> .						
	(1) = Nada Importante (7) = Extremamente Importante						
	Garantia						
E14: O comportamento dos funcionários dos SGA transmite confiança.	1	2	3	4	5	6	7
E15: Os funcionários dos SGA transmitem segurança nas informações que prestam.	1	2	3	4	5	6	7
E16: Os funcionários dos SGA demonstram interesse em solucionar as questões expostas.	1	2	3	4	5	6	7
E17: Existe cortesia por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
E18: O conhecimento dos funcionários é suficiente para responder às perguntas colocadas.	1	2	3	4	5	6	7
	Empatia						
E19: Os funcionários dos SGA proporcionam uma atenção personalizada dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E20: Os funcionários dos SGA preocupam-se com os interesses dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E21: Os funcionários dos SGA demonstram interesse na compreensão das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
E22: O horário de atendimento dos SGA é conveniente e satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7

Abaixo, encontram-se cinco características pertencentes aos Serviços de Gestão Académica. Distribua, por favor, 100 pontos entre estas 5 características, de acordo com o grau de importância para si.

Tangibilidade	1. A aparência física das instalações, o equipamento, o pessoal e os materiais de comunicação dos SGA.	
Confiança	2. A capacidade de realização do serviço prometido, sendo confiável e preciso.	
Capacidade de Resposta	3. A disposição dos SGA para ajudar os clientes e prestar imediatamente o serviço.	
Garantia	4. O conhecimento e a cortesia dos funcionários dos SGA e a sua capacidade para transmitirem confiança e segurança.	
Empatia	5. A atenção oferecida pelos SGA aos seus clientes.	
		100

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!