



**EMÍLIA ALBINA
BORGES BAPTISTA
MARQUES**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PÚBLICOS: O CASO DO ASI**



**EMÍLIA ALBINA
BORGES BAPTISTA
MARQUES**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PÚBLICOS: O CASO DO ASI**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade Portucalense e do Doutor Hugo Casal Figueiredo, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Ciências Sociais, Jurídicas e do Território da Universidade de Aveiro.

Ao Álvaro e aos nossos filhos, Beatriz, Álvaro e José Pedro.

O júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho
Professora Auxiliar da Universidade Portucalense

Prof. Doutor Hugo Casal Figueiredo
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Este trabalho de investigação só foi possível com a colaboração de diversas pessoas e instituições, a quem expresso aqui o meu reconhecimento e gratidão.

Aos meus orientadores, Professores Doutores Cláudia Sofia Magalhães Carvalho e Hugo Casal Figueiredo, não só por terem aceite a orientação desta dissertação como também pelos valiosos contributos, ensinamentos e apoios concedidos.

À Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, instituição onde trabalho, por permitir que abraçasse este projeto.

À Câmara Municipal de Ílhavo, na pessoa do Sr. Vereador Eng.º Paulo Costa pelo desafio que me lançou para a realização deste trabalho bem como todo o apoio e informação prestados.

Às responsáveis pela gestão do ASI onde foi realizado o trabalho de campo – Dr.ªs Mónica Batista (CMI) e Teresa Gaspar (ISS, I.P.) – pela disponibilidade e simpatia com que me receberam e permitiram entender a realidade e modo de funcionamento do ASI, bem como a possibilidade de recolha de elementos fundamentais que facilitaram o trabalho de investigação.

Às Dr.ªs Cristina Teixeira, Eugénia Gomes, Soraia Ribau, Joana Ramisote e à D. Augusta do ASI, por toda a colaboração e apoio prestados e simpatia com que me acolheram.

Às IPSS que colaboraram nesta investigação e pelos dados que me permitiram recolher, principalmente às Dr.ªs Inês Cuco e Cândida Silva (FPS), Carla Gamelas (CASCI), Catarina Nunes (SCMI), Sara Filipe (CERCIIV), bem como a todas as outras pessoas destas instituições que de alguma forma se disponibilizaram para colaborar.

À colega e amiga Fátima Bola, por me ter permitido um primeiro contacto com a realidade do ASI.

Às pessoas que colaboraram ao responderem amavelmente ao questionário.

A todos aqueles que de alguma forma direta ou indireta me apoiaram e contribuíram para a realização deste projeto.

E, finalmente, à minha família, por toda a compreensão e apoio incondicional prestados em todos os momentos da minha vida.

Palavras-chave

Qualidade em serviços, avaliação dos serviços públicos, ASI.

Resumo

A medição da qualidade do serviço surge como um desafio que exige respostas por parte das organizações públicas, nomeadamente no sentido de se saber se estas têm sido capazes de responder às necessidades dos seus diferentes públicos. Neste contexto, não se pode descurar a importância e especificidades destes serviços na criação de valor para a sociedade. Isto é sobretudo verdade num cenário em que as conceções tradicionais de planeamento e gestão de serviços estão ultrapassadas, pelo que devem ser revistas, tendo em conta o potencial que representa esta mobilização de recursos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios que a medição da qualidade do serviço coloca aos serviços públicos, num quadro em que as reformas verificadas nos últimos anos alteraram não só a forma como se formulam as políticas como também a forma como se prestam os serviços públicos.

Neste contexto é apresentado e avaliado o caso ASI – Serviço de Atendimento Social Integrado do Município de Ílhavo – um serviço que reformulou todo o seu processo de ação social, tendo como base o trabalho em parceria e mobilização de recursos no sentido da coprodução de serviços, procurando transformar estes desafios em oportunidades de melhoria da qualidade do serviço prestado aos seus utentes.

Para a avaliação da qualidade do serviço prestado pelo ASI foi criado um instrumento específico que integra elementos do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988), mas que também procurou avaliar dimensões específicas da reorganização levada a cabo neste serviço.

A informação obtida, além de confirmar uma avaliação marcadamente positiva da qualidade do serviço prestado, tem implicações práticas para a gestão destes serviços, na medida em que permite redirecionar recursos para a ainda melhoria das suas respostas.

Keywords

Services Quality Measurement, Public Services, Co-Production, ASI.

Abstract

Measuring service quality is a key challenge for public organizations, particularly in the sense of knowing if they have been able to answer the needs of their different target groups. In this context, it is important to not overlook the importance and specificities of public services and their potential in creating value for the society. This is particularly true, in a context where the traditional conceptions of planning and services management are outdated and should be revised by taking into account the potential that such mobilization of resources represents.

This work focus on service quality and the challenges that its measurement poses to public services, in a framework where the reforms in recent years changed not only the way in which policies are constructed but also the way in which public services are provided.

In this context, we discuss the case of the ASI – The Integrated Social Service of the Ílhavo Municipally – a service that has reformulated its entire process of social action, based on a partnership and the mobilization of resources towards the co-production of services in an attempt to turn these challenges into opportunities to improve service quality to their users.

In order to measure service quality in this case, we created a specific instrument that includes elements from standard instruments such as the SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988). These were combined with other methods, allowing a more extensive assessment, though the latter followed its own methodology, which was adapted to the specificities and objectives of the study and which also considered specific dimensions that guided the process of reform in this service.

The collected information has practical implications for the management of these services as it allows the reallocation of resources to improve their responses.

Índice:

Capítulo I – Introdução	1
1.1 Introdução	1
Parte I – Revisão de literatura	3
Capítulo 2 – Administração Pública e estado social em rede.....	4
2.1 Introdução	4
2.2 Administração Pública: da visão tradicional à gestão do valor publico	4
2.3 O papel da administração local no desenvolvimento económico e social.....	7
2.4 Importância das redes sociais no desenvolvimento local	9
2.5 Síntese	10
Capítulo 3 – Abordagens teóricas sobre a medição da qualidade em serviços públicos.....	11
3.1 Introdução	11
3.2 Qualidade em serviços	11
3.2.1 Serviços de qualidade <i>versus</i> bens de qualidade	13
3.2.2 Dimensões da qualidade dos serviços	15
3.2.3 Fatores que influenciam as expectativas dos clientes.....	18
3.3 Qualidade em serviços públicos.....	19
3.3.1 O conceito de cliente do setor público	21
3.3.2 Coprodução em serviços públicos.....	23
3.3.3 Fundamentos e ferramentas de gestão e avaliação da qualidade em serviços públicos.....	24
3.3.3.1 Escalas alternativas desenvolvidas a partir do instrumento SERVQUAL	32
3.4 Síntese	35
Parte II – Estudo de caso	36
Capítulo 4 – Apresentação do Serviço de Atendimento Social Integrado do Município de Ílhavo. 37	
4.1 Introdução	37
4.2 Seleção da instituição.....	37
4.3 Política social do município de Ílhavo	37
4.4 Organização e funcionamento do ASI.....	39
4.5 Síntese	41

Capítulo 5 – Questão de investigação, modelo de análise e metodologia.....	42
5.1 Introdução	42
5.2 Questão de investigação e objetivos específicos.....	42
5.3 Modelo de análise.....	43
5.4 Tipo de pesquisa.....	46
5.5 População e amostra.....	47
5.5.1 Caracterização da amostra.....	49
5.6 Instrumento para recolha de informação empírica e sua aplicação.....	49
5.7 Metodologia para tratamento de dados recolhidos.....	51
Capítulo 6 – Análise e discussão de resultados.....	54
6.1 Introdução	54
6.2 Avaliação global e análise da imagem do ASI no exterior	54
6.3 Resultados referentes às cinco dimensões da qualidade.....	57
6.4 Outros determinantes da qualidade do serviço ASI	60
6.4.1 Capacidade dos mecanismos de apoio na autonomização das famílias	60
6.4.2 Descentralização e desburocratização do ASI.....	65
6.4.3 Efeitos do modelo de reunião de contratualização nos utentes mais sensíveis	68
6.5 Outras análises: diversidade de utentes e perceções de qualidade	72
6.5.1 Relação entre a idade e perceções da qualidade.....	72
6.5.2 Relação entre antiguidade dos utilizadores e perceções de qualidade.....	74
6.5.3 Relação entre monoparentalidade dos utentes com filhos menores e perceções de qualidade	75
6.6 Síntese	77
Capítulo 7 – Conclusão	79
7.1 Conclusão.....	79
7.1.1 Síntese das conclusões	80
7.2 Ilações para a gestão.....	84
7.3 Contributos, limitações do estudo e pistas para investigação futura	85
Referências Bibliográficas	87
Legislação consultada	91
Anexo I.....	92
Anexo II.....	98

Índice de figuras:

Figura 1: Modelo de análise dos <i>gaps</i> na qualidade.....	29
Figura 2: Avaliação média segundo os cinco determinantes da qualidade SERVQUAL	58
Figura 3: Capacidade dos mecanismos de apoio para a autonomização das famílias.....	62
Figura 4: Perceções sobre a desburocratização do ASI.....	67
Figura 5: Reações à afirmação: “As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim”	69
Figura 6: Pontuação atribuída por grupos etários.....	74
Figura 7: Valores das perceções de qualidade entre grupos.....	75
Figura 8: Níveis de satisfação das famílias monoparentais e famílias convencionais.	76

Índice de quadros:

Quadro 1: Distribuição dos processos do ASI pelas instituições parceiras.....	47
Quadro 2: Mapa do atendimento pelas instituições no ASI.	48
Quadro 3: Mapa do atendimento nas instituições.	48
Quadro 4: Grupos femininos.....	49
Quadro 5: Grupos masculinos.....	49
Quadro 6: Avaliação global dos utentes do ASI.	55
Quadro 7: Perceções positivas.....	55
Quadro 8: Perceções das limitações do ASI.....	56
Quadro 9: Perceções de injustiças.....	56
Quadro 10: Perceções de insatisfação.	57
Quadro 11: Posicionamento das 5 dimensões segundo a importância atribuída.....	60
Quadro 12: Ponderações sobre a capacidade dos mecanismos de apoio na autonomização das famílias.....	61
Quadro 13: Evidências daqueles que discordam dos mecanismos de apoio.....	63
Quadro 14: Evidências daqueles que concordam com os mecanismos de apoio.....	64
Quadro 15: Perceções de descentralização e facilidade de acesso ao ASI.....	65
Quadro 16: Ponderações sobre desburocratização do ASI.....	66
Quadro 17: Evidências positivas sobre a simplificação do ASI.....	67
Quadro 18: Evidências negativas sobre a simplificação do ASI.....	68
Quadro 19: Ponderação dos efeitos do modelo de reunião de contratualização.	69
Quadro 20: Evidências dos que concordam com o modelo.	70
Quadro 21: Evidências dos que discordam do modelo.	71
Quadro 22: Pontuação atribuída às 5 dimensões SERVQUAL por grupos etários.....	73
Quadro 23: Evidências da percepção de insuficiência dos apoios nas famílias monoparentais.....	75
Quadro 24: Síntese dos resultados.	78
Quadro 25: Avaliação atribuída às 5 dimensões SERVQUAL e importância atribuída.....	82

Lista de siglas:

APE – Administração Pública Europeia

ASI – Serviço de Atendimento Social Integrado

ASQC – *American Society for Quality Central*

CAF – *Common Assessment Framework*

CASCI – Centro de Ação Social do Concelho de Ílhavo

CERCIAM – Cooperativa para a Educação e Reabilitação dos Cidadãos Inadaptados de Aveiro

CMI – Câmara Municipal de Ílhavo

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSI – Complemento Solidário para idosos

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EOQC - *European Organization for Quality Control*

EPA – *European Public Administration*

FPS – Fundação Prior Sardo

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS, I.P. – Centro Distrital de Aveiro do Instituto de Segurança Social, I.P.

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

NWS – *Neo-Weberian State*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

RSI – Rendimento Social de Inserção

SCMI – Santa Casa da Misericórdia de Ílhavo

TQM – *Total Quality Management*

Capítulo I – Introdução

1.1 Introdução

Desde o paradigma da Gestão Tradicional, passando pela Nova Gestão Pública (NGP) até à Gestão do Valor Público, muitas têm sido as mudanças que se têm verificado nos vários movimentos de reforma da Administração Pública. Como resultado, ao longo das últimas décadas as estruturas de representação democrática locais têm vindo a assumir uma importância preponderante para o desenvolvimento económico e social das comunidades, surgindo associadas a processos mobilizadores que não deixam de estar agregados a novos desafios que se colocam à Administração Pública local. Sendo de natureza abrangente, estes prendem-se sobretudo com a tentativa de alcançar melhores resultados pela racionalização dos recursos existentes e pela participação de diferentes entidades, sejam elas públicas ou privadas.

De facto, a aproximação dos modelos de gestão pública aos modelos de gestão privada que se tem verificado a partir dos anos oitenta com o rótulo da NGP criou desafios a este setor ligados à medição da qualidade dos seus serviços, à necessidade de adaptação e da sua avaliação, considerando o clima de rápidas mudanças e o conseqüente aumento das exigências dos cidadãos/clientes dos serviços públicos, a que as organizações públicas não podem ficar alheias. O enfoque no cidadão/cliente dos serviços públicos tornou-se assim uma questão central nestes movimentos de reforma e a gestão da qualidade nos serviços públicos aparece como tema central, ao procurar a eficiência na satisfação dos cidadãos/clientes que serve, devendo estes serem considerados como elementos centrais da gestão dos serviços.

O presente trabalho tem como tema central a medição da qualidade em serviços públicos e como objetivo discutir a possibilidade de melhoria da qualidade nos serviços públicos face aos desafios que se colocam num clima de fortes restrições orçamentais e aumento das necessidades dos seus cidadãos/clientes.

Nesse sentido é apresentado um estudo de caso, o ASI – Serviço de Atendimento Social Integrado do Município de Ílhavo, um serviço que foi recentemente reformulado com o objetivo de melhorar os seus serviços. Pela sua avaliação pretende-se mostrar os níveis de perceção da qualidade relativamente ao serviço que presta após esta reformulação. Assim, a questão central desta investigação é:

Os utentes do ASI estão satisfeitos com o serviço que lhes é prestado?

Considerando as especificidades deste serviço, como objetivos específicos da investigação, pretende-se:

Avaliar a imagem que os utentes retêm do ASI;

Avaliação dos níveis de satisfação dos utentes do ASI, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988);

Avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam;

Avaliar se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, permitem a descentralização e a desburocratização;

Avaliar se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias que de repente se veem obrigadas a recorrer a este tipo de ajuda.

Como forma de analisar este tema e responder aos objetivos da investigação, tornou-se necessária uma revisão da literatura, a qual incide sobretudo em literatura sobre *marketing* de serviços e gestão e administração pública. Este quadro conceitual constitui uma primeira parte desta dissertação. Na segunda parte é apresentado o estudo empírico.

Mais concretamente esta dissertação estrutura-se em sete capítulos incluindo esta introdução. Assim, no capítulo 2 é apresentada a evolução da Administração Pública e a necessidade da sua adaptação às transformações que se operam na sociedade global. Aborda-se ainda o papel da Administração Pública local no desenvolvimento económico e social das populações e a necessidade destas instituições se organizarem em rede no sentido de melhor responderem aos desafios com que se deparam. O capítulo 3 contempla uma revisão de literatura sobre qualidade em serviços e estratégias para a sua medição. Dada a importância e especificidades do setor público, importa igualmente apresentar os desafios que a qualidade representa para este setor, quem são os seus clientes, bem como a importância da participação dos seus *stakeholders* na coprodução de serviços públicos e criação de valor. São igualmente apresentadas neste capítulo ferramentas utilizadas para a gestão e avaliação de serviços. No capítulo 4 é apresentado o ASI, as razões que motivaram a sua escolha, a política social do município de Ílhavo bem como a sua organização e funcionamento. O capítulo seguinte explicita a questão de investigação, os objetivos específicos do estudo, o modelo de análise e a metodologia adotados. No capítulo 6 analisam-se os resultados da investigação obtidos. Por fim são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo, bem como os contributos e pistas para investigação futuras.

Parte I – Revisão de literatura

Capítulo 2 – Administração Pública e estado social em rede

2.1 Introdução

Tendo esta dissertação como tema a qualidade em serviços no contexto dos serviços públicos, torna-se essencial perceber a evolução da Administração Pública até à atualidade e a sua necessidade de adaptação às transformações constantes que se têm verificado. Assim, este capítulo inicia-se com uma apresentação da evolução da Administração Pública desde a visão tradicional até à atualidade (secção 2.2). Considerando o papel da Administração Pública local no fornecimento de serviços, a secção seguinte faz uma breve apresentação do seu papel para o desenvolvimento económico e social (secção 2.3). De seguida é abordada a importância das redes sociais no desenvolvimento local (secção 2.4). Para terminar é tecida uma síntese do capítulo (secção 2.5).

2.2 Administração Pública: da visão tradicional à gestão do valor publico

Segundo Hughes (2003), a Administração Pública tradicional era caracterizada como uma administração sob o controlo formal dos líderes políticos, a quem competia a formulação das políticas. Era, em termos ideais, baseada num modelo de controlo hierárquico rígido e burocrático, com quadros permanentes neutros e oficiais anónimos motivados apenas pelo interesse público, servindo de forma isenta qualquer governo independentemente da cor política, contribuindo assim para a administração das políticas. Para este autor os seus principais fundamentos teóricos derivam de Woodrow Wilson e Frederick Taylor nos Estados Unidos da América, Max Weber na Alemanha e Northcote – Trevelyan Report de 1854 no Reino Unido. Este modelo também designado de “monopolista” de prestação de serviços públicos era assente nos interesses dos burocratas e funcionários, cuja motivação e “... poder de quem produz não é mantido e verificado através de incentivos e de procura” do mercado (Stoker, 2008, pp. 29-30).

Com o alargamento das funções sociais do Estado nos anos que se seguiram à II Guerra Mundial, verificou-se um grande crescimento das administrações públicas e o confronto com a evidência do seu peso (Moreira e Alves, 2010). As crises financeiras, o descontentamento com a inflexibilidade dos procedimentos administrativos em lidar com os reais problemas e a perda de confiança nos serviços públicos, permitiram o ataque ao paradigma burocrático a partir dos finais da década de setenta e início da década de oitenta e a consequente introdução dos ideais da Nova Gestão Pública

(NGP), na esperança que os governos se tornassem mais eficientes e eficazes ao mesmo tempo que centravam os resultados nos clientes dos serviços públicos (Pollitt *et al.*, 2007).

De acordo com Hughes (2003), esta reforma da visão tradicional da Administração Pública, representa o maior movimento de reforma verificado até então, apesar dos vestígios e características que persistem do paradigma tradicional, o que se justifica dada a sua longa permanência e sucesso teórico obtidos, não obstante serem atualmente consideradas teorias e práticas ultrapassadas e inadequadas para as necessidades duma sociedade caracterizada por mudanças rápidas.

Este movimento de rutura que se seguiu ao paradigma do Estado Administrador vigente ao longo de 200 anos – ou paradigma burocrático – deu lugar à reforma que conduziu à administração do tipo empresarial e surge associado ao conceito de reinvenção da governação desenvolvido por Osborne e Gaebler (1992) em *“Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming Government”*. Nesta obra os autores defendem uma governação empreendedora capaz de transformar e renovar o setor público, baseada em soluções práticas e não numa teoria bem definida com princípios operacionais para a resolução dos problemas com que se confrontavam os governos, principalmente ao nível local e outras instituições públicas conotadas como ineficientes no seu desempenho, apoiando o recurso à participação externa como setor privado e sociedade civil como forma de se ultrapassarem as falhas internas das organizações. Este conceito foi mais tarde aplicado à Administração Pública americana, o qual é referido no Relatório Gore: *“Reinventar a Administração Pública”* (1994). Defende Rocha (2011) que este movimento marcou várias etapas da reforma administrativa nos Estados Unidos da América.

Segundo Dunn e Miller (2007) a Nova Gestão Pública¹ (NGP) constitui um desafio para as organizações por várias razões. Ao nível operacional baseia-se na orientação para os cidadãos e o seu envolvimento direto; orientação para os resultados; profissionalismo da gestão e estímulo da competição e da iniciativa privada. Para estes autores este movimento revoluciona a hierarquização tradicional das organizações, voltando a pirâmide ao contrário, onde os gestores que estão no topo passam para a base e os que estão na base passam para o topo, ao reconhecer que são aqueles que executam o serviço público que são os elementos mais importantes, incumbindo à gestão apoiar os trabalhadores. A avaliação dos serviços e dos seus atores ganha ênfase, seja quando o serviço produzido tenha qualidade baixa ou elevada, pois só medindo o seu desempenho se podem corrigir as imperfeições decorrentes do seu funcionamento.

¹ *New Public Management (NPM)*

A NGP - abordagem anglo-americana e a Administração Pública Europeia² (APE), ao que Dunn e Miller (2007) designam de Nova Gestão Weberiana³ que corresponde à abordagem europeia, apresentam perspectivas muito semelhantes. A APE insere-se num contexto diferente de aplicação, sendo assente em princípios desenvolvidos pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) que estipula que compete a cada estado membro a organização e conceção da sua própria Administração Pública, ainda que com respeito pelos princípios e diretivas emanados pela União Europeia, os quais passam a ser aplicadas a cada estado membro respeitando os contextos específicos, situação que não é semelhante à dos EUA, país com 50 estados e um regime federal.

De qualquer modo todas as transformações verificadas desde Weber, passando pela crise do Estado Providência até ao confronto com a evidência de uma Administração Pública demasiado pesada das últimas décadas do século passado, levou a que todos os governos europeus lançassem programas tendentes à modernização da sua administração (Carapeto e Fonseca, 2005), no sentido de diminuir os seus custos de funcionamento, não só devido ao contexto de restrição e contenção orçamental como também a necessidade de a tornar mais competitiva, mais transparente e voltada para as necessidades dos cidadãos e empresas. Assim, os novos modelos de governação tendem a ser assentes em estruturas de missão “... menos centrada no Estado e mais na Sociedade Civil” (Moreira e Alves, 2010, pp.11 e 35), cuja originalidade reside na possibilidade de serem criados meios facilitadores da união entre os cidadãos “... em torno de finalidades partilhadas” (Stoker, 2008, p. 26). Passa-se desta forma a olhar de forma diferente o que é público ao mesmo tempo que é exigido que a economia e a política deixem de ser tão pensadas a partir do Estado (Moreira, 2009d, pp. 71-79). Esta nova forma empreendedora de gestão pública deu lugar à gestão do valor público “onde a ênfase é colocada na possibilidade de o consumidor dizer aos administradores públicos que tipo, nível e qualidade de serviço espera” (Dowding, 2008, p.11).

Este novo contexto implica a mudança nos papéis dos governos, e o termo “governação” surge como uma expressão que descreve um processo político onde o poder já não está concentrado numa poderosa máquina governamental centralizada, mas antes num amplo número de instituições que abrange não só instituições governamentais como não-governamentais, seja ao nível local ou regional, abrangendo grupos do setor privado e até a sociedade civil, trata-se assim de um processo interativo do exercício do poder, onde o Estado partilha o seu poder e age em parceria com outras entidades (Carapeto e Fonseca, 2005).

² *European Public Administration (EPA)*

³ *Neo-Weberian State (NWS)*

A gestão do valor público, dá destaque às pessoas e à sociedade civil e não tanto ao Estado, fomentando assim a sua criação de valor e potenciação das suas capacidades, e, constituindo um olhar diferente sobre a gestão pública, o que implica a ideia de racionalidade e o fazer mais com menos recursos, o que só é possível com o envolvimento destes novos atores. Estas novas ideias implicam mudar comportamentos na nossa Administração Pública, cujos objetivos a prosseguir estão condicionados ao interesse dos cidadãos que são o seu objetivo último e a razão da sua existência (Moreira e Alves, 2010).

2.3 O papel da administração local no desenvolvimento económico e social

É a partir dos anos 90 que a ideia do desenvolvimento local integrado e sustentável assume relevância, surgindo associado a processos mobilizadores que não deixam de estar agregados a novos desafios que se colocam à Administração Pública local de natureza abrangente, os quais ultrapassam os limites da organização administrativa: “...como alcançar melhores resultados através da utilização de diferentes entidades públicas? Como fazer com que colaborem uns com os outros, se integrem e criem um modo de funcionamento que resulte?” (Moreira e Alves, 2010, p. 45). O conceito de governação é assim diferente do de governo e, segundo Ficher (2002), este termo assume significado inclusivo ao pressupor a participação de um maior número de atores em processos não dissociados de cooperação e competição. Falar em desenvolvimento local implica aliás a abordagem a conceitos como pobreza e exclusão social, participação e solidariedade, produção e competitividade de entre outros que se articulam e reforçam mutuamente ou se opõem frontalmente mas que sugerem estratégias para se operar a mudança. Articulação e estratégia são portanto a ideia chave do conceito de desenvolvimento, a que se associam a partilha e estratégias processuais, os resultados obtidos e as perspetivas de futuro construídas pelas organizações e ações tendentes à mudança.

No caso de Portugal, é tarefa prioritária do Estado no âmbito económico e social a promoção do “... aumento do bem-estar social e económico e da qualidade de vida das pessoas, em especial das mais desfavorecidas, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento sustentável”, (alínea a) do art.º 81º da CRP – Constituição da República Portuguesa). A Lei Fundamental estipula ainda nos seus nºs 1 dos art.ºs 266º e 267º, que a “Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”, devendo ser “... estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a

assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática.”

Por outro lado, “A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais”, sendo estas “... pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” sendo as suas atribuições e organização, bem como a competência dos seus órgãos, “... reguladas por lei, de harmonia com o princípio da descentralização administrativa” (N.ºs 1 e 2 do art.º 235º e n.º 1 do art.º 237º da CRP).

A partir dos finais da década de noventa, com a transferência de atribuições e competências da Administração Central para as Autarquias Locais, estas viram aumentar a sua importância em diversas áreas, de entre outras, nos domínios da educação, da saúde, da ação social, habitação e promoção do desenvolvimento (n.º1 do art.º 13.º da Lei n.º 159/99 de 14/09), cujas competências são as constantes na Lei n.º 169/99, de 18/09 na nova redação dada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11/01.

Esta organização pública e administrativa de base democrática prevê e protege a participação dos cidadãos ao nível local no sentido de se criarem sinergias que resultem na articulação de estratégias conjuntas tendo em vista a prossecução de interesses locais.

Contudo, para se governar a qualquer nível da Administração Pública não basta a legitimidade política e legal, pois a sociedade atual exige muito mais. Um dos grandes desafios que se coloca hoje à Administração Pública e por conseguinte à governação local é o problema da escassez de recursos que surge e cresce ao mesmo tempo que se verifica o avolumar das necessidades sociais, o que força as entidades locais a repensarem e a reformularem a sua capacidade de resposta. Daí que Carvalho (2011) defenda que a competência técnica tenha que estar refletida nos resultados das decisões da governação pública, o que passa pelo apelo à participação de todos de modo a se potenciar a eficácia e a eficiência da gestão pública, no sentido de ser encontrado um ponto de equilíbrio entre as necessidades da sociedade e a capacidade de resposta institucional. Por outro lado, a governação local confronta-se com outros fatores que determinam a sua ação, como é o caso da complexidade das organizações municipais com lógicas diferenciadas e diversos *stakeholders* com interesses divergentes (eleitos, eleitores, cidadãos/clientes, entidades diversas, população em geral). Estes geram a necessidade do estabelecimento de contactos e o desenvolvimento de novas funções cujo desempenho deve estar associado à exigência de maior rigor e qualidade aliados à eficiência da gestão dos recursos disponíveis, o que exige capacidade de inovação por parte destas entidades locais, ao contrário de uma acomodação às regras impostas de forma homogénea por parte do poder central (Carvalho, 2011).

2.4 Importância das redes sociais no desenvolvimento local

A partir do movimento da Nova Gestão Pública operado a partir da década de oitenta, verificou-se que fenómenos como a externalização de funções estatais para o setor privado bem como o envolvimento da sociedade civil na governação, conduziram a uma profunda mudança que deu lugar a formas alternativas de atuação relativamente às estruturas públicas tradicionais hierarquizadas cujo poder estava concentrado no Estado. As novas formas de atuação, nomeadamente o funcionamento em rede, não deixam de implicar mudanças nestas estruturas. Esta nova dinâmica surge associada ao processo de globalização, à dinâmica dos mercados bem como ao desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação que se têm vindo a sentir nas últimas décadas, o que permitiu o estabelecimento de redes globais de produção e transformação das sociedades modernas, tornando-as assim mais exigentes.

Nos estados modernos, o contributo da Administração Pública é deveras importante para o desenvolvimento de qualquer economia, sendo que o leque de beneficiários dos seus serviços é transversal a toda a sociedade. As “...implicações estratégicas do seu desempenho são globais, condicionando a eficácia das políticas desenvolvidas pelo governo, a atividade empresarial e ainda, direta e indiretamente, a satisfação das necessidades dos cidadãos e a sua qualidade de vida” (Carvalho, 2008, p. 50). A Administração Pública não vive assim isolada da realidade onde está inserida e é cada vez mais influenciada pelas mudanças económicas e sociais onde os cidadãos exigem cada vez mais qualidade nos serviços que lhes são fornecidos, obrigando a que esta reformule os seus processos em função das expectativas e necessidades dos seus cidadãos/clientes. Assim, e para atingir os seus objetivos de forma eficiente, a Administração Pública é forçada a tornar a sua organização transversal, partilhando meios de informação e gestão de projetos conjuntos, o que a obriga a trabalhar em rede. As redes na Administração Pública constituem uma espécie de plataformas que permitem a colaboração entre serviços diversos, quebrando assim certas barreiras existentes na administração tradicional que impediam a cooperação e o desenvolvimento de objetivos comuns, permitindo assim a partilha de conhecimento, a réplica de boas práticas bem como a inovação dos seus serviços, sem que contudo se verifique a perda da autonomia das organizações envolvidas (Fonseca e Carapeto, 2009).

Defende Schlithler (2008) que todas as redes sociais são formadas a partir da vontade de mudanças sociais, daqueles que se unem e organizam para determinado fim. Surgem da necessidade de fomentar e levar por diante grandes ideias, ao contrário dos resultados obtidos por ações isoladas, pois os movimentos resultantes da soma das ações provocadas por ações colaborativas e coletivas provocam resultados bem maiores que ações avulsas. Os temas são os mais diversos, podendo ser

mais amplos (como por exemplo o desenvolvimento comunitário) ou mais restritos (como seja a educação infantil de um município). As redes sociais constituem um espaço privilegiado de aprendizagem e inovação, porquanto envolvem ação coletiva, esforço de adaptação e reflexão quanto a novas realidades, o que obriga a um esforço constante de avaliação dos próprios modelos mentais de atuação.

As redes sociais surgem assim também associadas ao desenvolvimento local e por conseguinte à necessidade da sua gestão. Ficher (2002, pp. 1-8), considera o campo da gestão social ou do desenvolvimento da gestão social como uma área do conhecimento multidisciplinar e com uma linha de ações mobilizadoras e de origens múltiplas mas que se entrelaçam, onde se aprende com a prática “e o conhecimento se organiza para iluminar a prática” já que: “articula múltiplas escalas de poder individual e societal”; “trabalha a identidade de projeto, refletindo e criando pautas culturais”; “coordena interorganizações eficazes”; “promove ação e aprendizagem coletiva”; “comunica e difunde resultados”; “presta contas á sociedade” e “reavalia e recria estratégias processuais”.

2.5 Síntese

Pretendeu-se com este capítulo fazer uma apresentação sobre a evolução da Administração Pública, para assim se perceber os motivos que impulsionaram a sua adaptação e adequação a novos contextos e novas exigências económicas e sociais.

A administração local, estando mais próxima das populações que serve, não fica alheia a este clima de fortes transformações, a que se juntam outras agravantes como as fortes restrições orçamentais e a necessidade crescente de fazer face a novas necessidades das suas populações. Assim, como forma de potenciar a sua capacidade de resposta, estas estruturas locais sentem necessidade de reorganizar os seus processos para assim poderem intervir de forma mais ativa e organizada em rede com outras organizações, cujas parcerias desempenham um papel inestimável na prossecução de fins comuns.

Capítulo 3 – Abordagens teóricas sobre a medição da qualidade em serviços públicos

3.1 Introdução

Este capítulo aborda a qualidade em serviços, as dificuldades em definir o conceito e os desafios que implicam a satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

Inicia-se com uma abordagem à qualidade em serviços, as diferenças e dificuldades encontradas entre medir serviços de qualidade e bens de qualidade, bem como as diferentes dimensões da qualidade em serviços e fatores suscetíveis de influenciar as expectativas dos clientes (secção 3.2). Por outro lado a aproximação dos modelos de gestão privada aos modelos de gestão pública e a focalização nos clientes dos serviços públicos onde estes são chamados a participar nos processos de governação, criam desafios a este tipo de serviços ligados a exigências de qualidade com a consequente necessidade da sua avaliação, sendo aqui apresentadas as ferramentas mais utilizadas na gestão e avaliação de serviços (secção 3.3). No final é feita uma síntese do capítulo (secção 3.4).

3.2 Qualidade em serviços

A história do pensamento da qualidade tem as suas origens na industrialização do pós-guerra e no aumento da produção em massa (Ovrevit, 2005). O conceito de qualidade tem evoluído ao longo dos tempos, tendo inicialmente se direcionado para a fiscalização e controlo da qualidade, fortemente relacionado com os *outputs* e uma conseguinte focalização no produto (Thijs e Staes, 2006). Se inicialmente se prendeu com um conjunto de técnicas para se evitarem erros onde competia ao produtor definir a qualidade adequada, com a evolução do conceito este foi-se complexificando e passa a influenciar toda a gestão organizacional, pois são os consumidores que passam a determinar não só o comportamento do produtor, como os próprios “contornos do serviço ou produto” (Rocha, 2011, p.19), até ao ponto de ser considerada muitas vezes como sendo uma das chaves para o sucesso.

Autores como Grönroos (2007) e Rocha (2011) defendem que a vantagem competitiva de uma organização depende da qualidade e do valor dos seus bens e serviços, sendo que no contexto dos serviços a qualidade pode ser fundada na competitividade através do fazer melhor tendo em vista a

qualidade total e a excelência, devendo para isso serem tomadas as devidas medidas para que a organização não perca a oportunidade de atingir uma posição competitiva forte no mercado.

A referência à melhoria da qualidade é, muitas vezes, mencionada como um objetivo sem qualquer referência explícita do que significa para um serviço de qualidade. Assim, antes de se falar de qualidade em serviços, há que definir o conceito e do que é necessário para a satisfação, nomeadamente de como é que ela pode ser percebida pelos clientes, como é que ela pode ser melhorada e realçada até ao seu valor limite.

Assim, baseando-se num estudo exploratório para entenderem a construção da qualidade de um serviço e seus determinantes, Parasuraman *et al.* (1985), definiram serviço de qualidade como sendo o grau de discrepância entre as expectativas e as percepções dos clientes relativamente ao desempenho do serviço. Grönroos (2007) e Rocha (2011), definem qualidade do serviço como sendo o que os clientes percebem, entendem ou pensam acerca do serviço. Para Juran (1988) qualidade é a adequação ao uso e para Crosby (1984), a conformidade com os requisitos. Já Berry e Parasuraman (1991) defendem que para a qualidade nos serviços não bastam apenas atributos como ponto de venda ou de distribuição, promoção e preço, sem a qualidade necessária que permita o bom funcionamento dos serviços, sobretudo quando se pretende que estes sejam desempenhados com excelência. Esta sinergia entre estratégia e execução fomenta a inovação em serviços, a qual combina boas ideias com uma execução superior, pois as grandes ideias iniciais apenas oferecem uma vantagem competitiva temporária, pelo que se torna vital uma capacidade de execução superior capaz de sustentar e levar por diante o sucesso inicial de um conceito de serviço inovador. Pois um conceito de serviço pode ser imitado facilmente, contudo, já com um serviço de qualidade não acontece o mesmo, pois este advém de uma liderança inspirada através de uma organização com uma cultura centrada no cliente, assente num desenho de sistema de serviço excelente, com o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação e outros meios que aí se vão desenvolvendo.

Quanto à visão dos clientes sobre um serviço de qualidade, segundo Zeithaml, *et al.* (1990), esta está ligada a três aspetos intrinsecamente ligados à sua produção, nomeadamente:

Os clientes terem mais dificuldades em avaliar um serviço que um bem, cujos critérios de avaliação são muito subjetivos e diversos, o que torna difícil de serem entendidos por parte dos técnicos de *marketing*;

A avaliação final não estar só dependente do resultado final do serviço, mas também do seu processo de desempenho;

Os critérios mais valorizados na avaliação da qualidade do serviço serem definidos pelos clientes, principalmente as percepções de qualidade resultarem da comparação das suas expectativas com o desempenho final.

Verifica-se que qualidade é um termo subjetivo e gerador de múltiplas interpretações. Dos conceitos encontrados, há aqueles que ligam a qualidade aos processos das organizações e outros que mostram que a qualidade é o que o cliente espera.

3.2.1 Serviços de qualidade *versus* bens de qualidade

O termo “serviços” foi originalmente associado ao trabalho executado por servos para os seus senhores. Atualmente existe uma ampla associação de imagens a este termo, o que se pode verificar numa definição de dicionário como sendo a “ação de servir, ajudar, tirar benefícios, conduta que tende para o bem ou vantagem de outros” (Lovelock e Wirtz, 2007, p.12).

Ao longo do tempo, os serviços e o setor dos serviços na economia, têm sido definidos de forma diferente. Essa variedade de definições pode explicar muitas vezes as confusões e divergências de opinião quanto ao seu papel, e quando até os mesmos são incluídos ou agregados ao setor transformador da economia.

Definições iniciais de *marketing* de serviços contrastam o conceito de serviços com o de bens. Fazendo uma retrospectiva histórica de dois séculos, (Lovelock e Wirtz, 2007) referem que nos finais do séc. XVIII e início do séc. XIX, os economistas clássicos focavam-se na criação e posse de riqueza, sustentando que os bens (inicialmente referidos como utilidades), eram os objetos de valor sobre os quais os direitos de propriedade poderiam ser estabelecidos e transacionados. Propriedade de posse tangível implícita e que se adquire através da compra, permuta ou doação do produtor ou proprietário anterior, legalmente identificável com a propriedade do proprietário atual.

Em “A Riqueza das Nações”, publicado em 1776 na Grã-Bretanha, Adam Smith distinguiu o trabalho produtivo, e que designou de *outputs*, do improdutivo. Sobre o primeiro, afirmou serem os bens produzidos e que podem ser armazenados após a produção e trocados posteriormente por dinheiro ou outros valores. Contudo, o trabalho improdutivo, porém oneroso, útil e necessário, que são os serviços que morrem no momento da produção, não eram considerados como contributos para a produção de riqueza. É com base nessas afirmações que o economista francês Jean-Baptiste Say, citado por Lovelock e Wirtz (2007), argumenta que produção e consumo são inseparáveis dos serviços, criando o termo “produtos imateriais” para os descrever.

No período que se seguiu à revolução industrial, vários países do mundo ocidental experimentaram uma economia de serviços crescente durante várias décadas, cujo impacto também foi crescendo e refletindo-se no respectivo PIB.

Atualmente o conceito de serviços não é consensual, havendo vários autores que tecem o seu próprio conceito.

Citando Kotler (1988), Cota (2006), define serviços como sendo qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada, sendo que a sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Em linguagem simples, Zeithaml *et al.*, (2006, p. 4), definem serviços como sendo “atos, processos e desempenhos”. E, assumindo o conceito simples mas abrangente de Quinn *et al.* (1987, pp. 50-58) com o qual se identificam, definem serviços como sendo “todas as atividades económicas cujos *outputs* não sendo produtos físicos ou construções, são geralmente consumidos ao mesmo tempo que são produzidos e fornecidos, providos do respectivo valor acrescido na sua forma (tal como utilidades, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) tendo todos essencialmente aspetos intangíveis e que o comprador adquire em primeira linha.”

Grönroos (1990), define serviços como sendo um processo que consiste numa série de mais ou menos atividades intangíveis, que normalmente mas não necessariamente, têm lugar nas interações entre o cliente e os trabalhadores do serviço, usando ou não recursos físicos, bens ou sistemas do fornecedor do serviço, os quais são fornecidos como soluções para os problemas dos clientes. Para os serviços em geral, Grönroos (2007) destaca as suas três principais características genéricas:

Serviços como processos que resultam de atividades ou de séries de atividades;

Simultaneidade de produção e consumo;

Participação do cliente como coprodutor no processo de produção do serviço prestado.

Como principal característica dos serviços e também a mais importante, este autor destaca o seu processo natural, assumindo que os serviços são processos que comportam uma série de atividades, as quais envolvem diferentes tipos de recursos, nomeadamente pessoas, bens, informação, sistemas e infraestruturas que comportam estas interações diretas com os clientes, onde a solução é encontrada para os seus problemas, muitas vezes com a sua participação direta. De qualquer modo, sejam os serviços experiências mais ou menos subjetivas ou processos, onde estão envolvidas atividades de produção e consumo que se concretizam em simultâneo, ocorrem igualmente interações de encontros de serviço, onde estão incluídos uma série de momentos de verdade entre o

cliente e o prestador do serviço, os quais vão provocar certamente um impacto crítico no serviço percebido.

Por sua vez Lovelock e Wirtz, (2007) defendem que serviços devem ser definidos na sua essência e não em relação aos bens, já que se trata de desempenhos entre duas partes, procurados por clientes que buscam soluções para as suas necessidades em troca do seu tempo, esforços e dinheiro. E sendo muitos dos serviços projetados para criar valor para os seus destinatários, esse valor é gerado quando os clientes lhes acedem, obtêm e beneficiam das experiências e soluções desejadas.

Quando se trata de avaliar a qualidade dos bens ou serviços produzidos, Zeithaml, *et al.* (2006) e Rocha (2011), asseguram que é mais difícil para os consumidores avaliarem a qualidade dos serviços do que de bens, e que os princípios e as práticas que regem e asseguram o controlo e a avaliação da qualidade dos bens são inadequadas para entender a qualidade dos serviços. Essa inadequação resulta de três diferenças fundamentais que distinguem os serviços dos bens: como são produzidos, como são consumidos e como são avaliados:

Os serviços são basicamente intangíveis, pois resultando de desempenhos e experiências, não podem estar sujeitos a especificações de qualidade previamente concebidas de forma uniforme como acontece com produtos transacionáveis;

Os serviços, e principalmente aqueles que envolvem muito trabalho, são heterogêneos, sendo que o seu desempenho difere de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e de dia para dia, sendo que a qualidade das interações dos seus atendedores com os clientes apenas muito raramente podem ser estandardizadas para assegurar uniformidade, tal como é possível fazer no controlo de qualidade de produção de bens;

Em muitos dos serviços, a sua produção e consumo são inseparáveis. Ao contrário do que acontece num plano de fabrico de bens, a avaliação da qualidade dos serviços ocorre durante o seu fornecimento numa interação entre o seu fornecedor e o cliente, pelo que o seu controlo de qualidade prévia não é possível, até porque os seus utilizadores interferem muitas vezes na sua produção, observando e avaliando o seu processo de produção tal como eles experimentam o serviço.

3.2.2 Dimensões da qualidade dos serviços

Independentemente do ramo do serviço, a qualidade deve estar sempre presente no serviço prestado, pelo que se torna essencial que todas as instituições tenham uma postura proactiva na satisfação dos seus clientes.

Vários autores (Grönroos, 2007; Las Casas, 2007; Rocha, 2011) defendem que a qualidade de um serviço tal como ele é percebido pelos clientes, tem basicamente duas dimensões: a dimensão da qualidade técnica ou *outcome* da qualidade e a dimensão da qualidade funcional ou o resultado final do processo de produção do serviço, também designado na literatura como “qualidade do processo”.

A qualidade técnica ou *outcome* da qualidade está relacionada com a forma como o serviço é prestado ao cliente. Esta dimensão da qualidade está intimamente relacionada com o processo de produção do serviço e por conseguinte com os cuidados tidos aquando das interações entre o prestador do serviço e os clientes, cuja influência exercida sobre estes vai condicionar fortemente de forma positiva ou negativa, conforme a experiência seja favorável ou não ao cliente, as quais serão parte da avaliação da qualidade do serviço percebido. Por outro lado, a dimensão da qualidade funcional do processo ou resultados, está relacionada com o que o cliente recebe. Todas as interações entre prestadores de serviços e clientes produzem *outcomes* do processo do serviço as quais são também parte da experiência de qualidade. Pelo que tudo o que os clientes recebem nestas interações com os serviços é claramente importante para eles e serão parte da avaliação da qualidade.

No íntimo dos clientes tudo isto é trabalhado e irá influenciar a perceção da qualidade do serviço prestado tornando-se assim evidente que a dimensão da qualidade funcional do processo, não pode ser avaliada de forma tão objetiva como a dimensão técnica, já que frequentemente essa dimensão da qualidade é percebida de forma muito subjetiva, dependendo das expectativas e perceções que variam de pessoa para pessoa.

Já Parasuraman *et al.* (1991) consideram que na avaliação da qualidade de serviços os únicos critérios que contam são definidos pelos clientes, os quais estão subjacentes a juízos de valor estabelecidos através de processos cognitivos, experiências anteriores, valores e crenças. Inicialmente, Parasuraman, *et al.* (1985) definiram como sendo dez os determinantes da qualidade do serviço:

Tangibilidade: Aparência das instalações físicas, equipamentos, materiais de comunicação e trabalhadores;

Confiabilidade: Desempenho do serviço pretendido de forma confiável, precisa e segura;

Capacidade de resposta: Boa vontade e disposição para ajudar e proporcionar o serviço ao cliente prontamente;

Competência: possuir habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço;

Cortesia: polidez, respeito, consideração e cordialidade nos contactos pessoais;

Credibilidade: Capacidade de gerar confiança e credibilidade, honestidade do provedor do serviço;

Segurança: Isenção de perigo, risco ou dúvida;

Acessibilidade: Facilidade de acesso e de contacto;

Comunicação: manter os clientes bem informados através de uma linguagem clara e perceptível bem como habilidade para ouvir;

Conhecimento: Esforço para conhecer o cliente e as suas necessidades.

Mais tarde, com o aperfeiçoamento da ferramenta SERVQUAL a qual consiste numa escala de avaliação de 22 itens previamente definidos, medindo as expectativas e perceções dos clientes, estes determinantes foram aglutinados apenas em cinco, sendo apresentados segundo Parasuraman, *et al.* (1988), por ordem decrescente de importância dada pelos consumidores:

Confiança – Capacidade para o desempenho do serviço prometido de forma confiável e com precisão;

Capacidade de resposta – Disponibilidade dos trabalhadores para ajudar e servir os clientes, prestando um serviço rápido;

Segurança – Capacidade dos trabalhadores do serviço para transmitirem confiança e segurança, pelos seus conhecimentos e cortesia;

Empatia – Cuidados e atenção personalizada que o serviço presta aos seus clientes;

Tangibilidade – Aspetto das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Estas dimensões, que consistem em características genéricas dos serviços subdivididas em itens, que delineiam o serviço que o cliente irá julgar, não são necessariamente independentes umas das outras. Contudo, são consideradas como sendo exaustivas e apropriadas para medir a qualidade numa larga variedade de serviços, pois mesmo quando as especificidades dos serviços possam

variar, o seu caráter genérico subjacente é capaz de capturar as dimensões por detrás desses determinantes (Zeithaml *et al.*, 1990).

No entanto e considerando as especificidades dos serviços públicos, há que acrescentar que para além das dimensões referidas, deverão ser considerados outros atributos para a satisfação dos seus cidadãos/clientes, como: imagem da organização, facilidade de acesso aos serviços e simplificação de procedimentos, os quais têm muita influência na satisfação dos seus cidadãos/clientes.

3.2.3 Fatores que influenciam as expectativas dos clientes

A partir do seu estudo exploratório, Zeithaml *et al.* (1990), definem serviço de qualidade como sendo a discrepância entre as expectativas e a perceção do desempenho por parte dos seus clientes, e sugerem como fatores potenciadores de interferir na formação dessas expectativas:

Passa palavra: consiste na comunicação que o cliente estabelece com outras pessoas das suas relações, o que normalmente acontece antes do contacto com o serviço, mas cujas informações disponíveis, sejam comentários positivos, negativos, depreciativos ou recomendações, constituem um fator que vai influenciar as suas expectativas;

Necessidades pessoais: representam as circunstâncias específicas de cada cliente quando recorre a um serviço, as quais variam com o tempo e de acordo com as necessidades determinadas pela personalidade e individualidade de cada um, pelo que é um dos fatores que mais interfere nas expectativas dada a sua relação direta com os interesses pessoais;

Experiências anteriores: consiste nas experiências havidas anteriormente entre o cliente e o prestador de serviço. Assim, se a sua perceção for alta, as suas expectativas também serão altas e vice-versa.

Comunicação externa: Consiste na comunicação que a organização divulga junto dos seus clientes por vários meios, direta ou indiretamente, seja através dos seus trabalhadores, publicidade institucional, folhetos, e outros. Esta característica está fortemente relacionada com a influência que o prestador do serviço exerce junto dos seus clientes na formação de expectativas.

Existem outros fatores como a publicidade que aliada a promessas de realização de um serviço de qualidade impar, pode impulsionar os clientes a criarem falsas expectativas com relação a um determinado serviço. Pois um bom entendimento da qualidade resulta quando a qualidade experimentada vai ao encontro das expectativas do cliente: isso é a qualidade esperada. Se as

expectativas são irrealistas a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a medição da qualidade experimentada de um objetivo seja boa. Daí a importância de não se fazerem promessas daquilo que não se possa cumprir, de modo a se evitar criar expectativas erradas por parte dos clientes, para que depois das experiências essas expectativas não caiam por terra com as consequências que daí possam advir em termos de imagem dos serviços.

Defende Grönroos (2007), que a qualidade esperada é uma função de vários fatores, nomeadamente: comunicação e *marketing* (*mails* diretos, aconselhamento, promoções, *websites*, *Internet* e campanhas), imagem da organização e passa palavra (o que inclui as experiências dos clientes e o que eles transmitem), preços, necessidades dos clientes e valores (o que determina a escolha dos clientes), sendo que tudo isto tem impacto nas suas expectativas. Além disso, o nível da qualidade total percebida não é determinada simplesmente pelo nível das dimensões de qualidade técnica e funcional, mas sim pelo *gap* entre o espectável e a qualidade experimentada, pelo que qualquer programa de qualidade deverá envolver não só os envolvidos nas operações como também aqueles que são responsáveis pelo *marketing* externo e comunicações com o mercado.

Considerando a importância do impacto da imagem como fator capaz de interferir nas expectativas e capacidade de jogar com as percepções dos clientes em muitos serviços ao ponto de afetar a percepção de qualidade de várias formas, nomeadamente se na mente dos clientes o fornecedor é bom, isto é, se tem uma imagem favorável, mais facilmente as pequenas falhas serão minimizadas pelos clientes, contudo se os erros forem sistemáticos, a imagem será degradada e qualquer erro cometido terá um impacto negativo. Nesse sentido, Grönroos (2007) e Rocha (2011), defendem que a imagem deve ser usada como um filtro pelas organizações, as quais devem criar mecanismos de *marketing*, publicidade e relações públicas geridas por especialistas de forma a seguir a evolução do seu próprio conceito de qualidade no mercado.

3.3 Qualidade em serviços públicos

A Administração Pública está a enfrentar novos desafios tanto dos cidadãos como das empresas. A qualidade dos serviços públicos é vista como elemento essencial para o desenvolvimento nacional e reconhecimento internacional, num contexto específico onde a justiça e igualdade são valores importantes e os *stakeholders* são diversificados e com posturas e interesses muitas vezes divergentes, o que torna este desafio difícil (Carvalho e Brito, 2012).

Nos movimentos de reforma da Administração Pública das últimas décadas, a gestão da qualidade nos serviços públicos aparece como tema central, na medida em que procura a eficiência na satisfação dos cidadãos/clientes que serve, devendo estes serem considerados como elementos centrais da gestão dos serviços. Segundo Pollitt *et al.* (2007), estas reformas que se têm verificado a partir de 1980 no âmbito da NGP, têm como principal objetivo melhorar o desempenho das administrações públicas dos países ocidentais, sobretudo através da aproximação dos modelos de gestão privada aos modelos de gestão pública. Contudo a "... gestão pública e a qualidade no sector público apresentam um conjunto de condições especiais se comparadas com o sector privado. As organizações públicas pressupõem pré-condições básicas, comuns à nossa cultura política, social e administrativa europeia: legitimidade (democrática, parlamentar); imperativo da lei e comportamento ético baseado em valores e princípios comuns tais como transparência, responsabilidade, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias." (CAF 2006, p. 8). Pelo que na sua atuação as organizações públicas devem pautar a sua conduta tendo em vista a boa governação e com respeito pelos princípios democráticos. Assim, estas organizações são impulsionadas para o uso de ferramentas e técnicas de gestão da qualidade total que permitam apoiar a melhoria contínua dos seus processos, seja pela inovação, pelo trabalho em parceria que permitam benefícios mútuos, bem como responsabilidade social corporativa, onde a medição e avaliação das suas atividades e dos seus serviços constituem desafios que têm que ser enfrentados pelas organizações públicas.

A medição da qualidade nos serviços públicos surge da necessidade de melhoria dos serviços que estas organizações prestam, pois só medindo se pode avaliar se as práticas de gestão vigentes nessas organizações são ou não adequadas. Por um lado a crescente exigência dos cidadãos/clientes mais informados e preocupados com a qualidade dos serviços públicos, por outro o querer responder aos estilos de vida cada vez mais influenciados pelas mudanças frenéticas que caracterizam as sociedades e a economia atuais constituem dinâmicas impulsionadoras da importância da medição da qualidade nas organizações (ou redes) públicas.

Embora os conceitos de qualidade do serviço e satisfação sejam muito próximos, não são coincidentes, sendo a avaliação da qualidade do serviço e da satisfação e insatisfação dos clientes uma questão muito complexa. A maior parte da investigação sobre qualidade dos serviços resulta da comparação das expectativas com as experiências com os serviços. Assim, se as expectativas são atingidas ou excedidas a qualidade percebida é considerada satisfatória. Tal como Oliver (1993), Cronin e Taylor (1994) defendem que a qualidade é que conduz à satisfação dos clientes, pelo que a qualidade antecede a satisfação. No seu estudo de 1994b, Parasuraman *et al.* alteram a

sua perspectiva de satisfação relativamente a estudos anteriores, defendendo igualmente que a qualidade conduz à satisfação e que esta pode ser medida para diferentes transações.

Torna-se assim fundamental avaliar a satisfação dos cidadãos/clientes enquanto indicador de qualidade nos serviços prestados no momento em que as organizações procuram entender as reações às políticas encetadas e assim avaliar os seus efeitos. O objetivo é não apenas o de identificar problemas tendo em vista a sua correção, como também identificar novas expectativas em relação aos serviços prestados. Torna-se igualmente importante aprender com diferentes pontos de vista, diferentes perceções, para assim ser possível identificar a qualidade dos serviços que são prestados por estes organismos. Por tudo isto se torna imprescindível ouvir as pessoas, para assim se poder saber o que pensam, o que sentem e quais as suas razões. A partir desses resultados, compete às organizações aprenderem a analisar e a retirar conclusões desta fonte de informação.

3.3.1 O conceito de cliente do setor público

A focalização no cliente e no serviço de qualidade tornou-se uma questão primordial. Então há uma questão limiar que se coloca e que se torna primordial na gestão pública: o que significa a palavra “cliente”? Ou, de forma mais ampla, como é que se podem caracterizar os membros do público, aqueles com quem as organizações do setor público estabelecem encontros e transações segundo os fins a que se destinam (Moore, 1995)?

As organizações do setor público prestam serviços em função das políticas definidas pelos órgãos competentes e detêm uma relação complexa com os seus públicos que nem sempre são dissociáveis mas que descrevem essas relações cidadão/cliente. Estas relações caracterizam-se por vezes como relações de “clientela”, principalmente nos casos de serviços públicos prestados diretamente pelos organismos da Administração Pública. Noutras situações deve ser considerada “... como uma relação com os cidadãos pelo facto da organização participar na determinação das condições em que é conduzida a vida económica e social”. Trata-se de relações complexas que nem sempre são dissociáveis, pelo que devem ser descritas como relações com o “cidadão/cliente”, aqueles que são “os recetores ou beneficiários das atividades, produtos ou serviços prestados pelas organizações do setor público”, não se restringindo estes a simples “utilizadores primários dos serviços prestados” (CAF, 2006, p. 30).

Apesar de todas as políticas desenvolvidas no sentido de combater aspetos associados à burocracia e assim tornar os serviços mais focalizados nos clientes e ajustados às suas necessidades, este

assunto tem sido tema de alguma controvérsia. Independentemente da focalização no cliente ter sido ou não totalmente implementada na prática, os críticos têm questionado a validade da aplicação da noção de “cliente” nas circunstâncias específicas do setor público, vendo-a como uma importação inadequada do modelo do setor privado (Pollitt, 1990). Além disso, as reformas não foram articuladas com o que exatamente elas significam para os seus “clientes”, e a atenção dos seus críticos foi muito modesta quanto à clarificação desta noção no contexto do setor público (Alford, 2009), pelo que se torna necessário clarificar o conceito de “cliente” considerando as deficiências do modelo do setor privado no contexto do setor público, tendo em consideração os diferentes tipos de elementos destes serviços.

De referir que o tipo de trocas verificadas no setor privado tem como base as regras que estabelecem as trocas de mercado diretas e voluntárias entre clientes e empresas privadas, onde a troca de dinheiro são fornecidos bens ou serviços, o que constitui um processo de criação de valor privado para ambas as partes (Kotler, 1980).

No setor público há especificidades que diferenciam as relações estabelecidas. Assim, se é verdade que há serviços que não são vendidos, como é o caso dos serviços prestados a diversos tipos de clientes, nomeadamente aos *obligatees* – aqueles que são clientes por imposição (Pollitt, 1990), (onde estão incluídos os presidiários e pagadores de impostos, para citar dois exemplos amplamente referidos) – e os beneficiários da segurança social que recebem em vez de contribuírem para ela, há que considerar as transações que se verificam entre algumas organizações públicas e membros do público, cujas regras têm certas semelhanças com as regras que estabelecem as trocas de mercado. É o caso dos transportes públicos e serviços postais, onde há lugar a pagamento em troca dos bens ou serviços transacionados. Contudo, defende Alford (2002 e 2009), que se bem analisados estes casos, pode-se verificar que também estas transações englobam muito mais do que o verificado no modelo do setor privado, isto porque os membros do público recebem não só valor privado proveniente das organizações prestadoras do serviço público, mas também valor público o qual é consumido no conjunto, dependendo do tipo de serviço. Pois quase sempre os clientes do setor público não são apenas clientes que apenas pagam a troca de bens geradores de valor privado sem receberem em troca valor público. Tome-se como exemplo o incentivo ao uso dos transportes públicos cujas tarifas a pagar pelos seus utilizadores estão abaixo do custo de mercado como forma de incentivar o seu uso em massa, o que permite reduzir o trânsito e por conseguinte os níveis de poluição do ar, gerando-se assim valor público pela qualidade do ar que se proporciona.

Neste contexto, o público não deve ser visto como uma agregação de indivíduos, mas antes uma coletividade, na qual se pretende que todos tomem parte como cidadãos, onde as relações com as

organizações governamentais não podem ser reduzidas ao consumo de valor privado, nem as suas necessidades e vontades serem simplesmente expressas como preferências de consumidores em transações de mercado, mas antes serem sustentadas por interesses coletivos, cujo denominador comum seja o valor público, sendo estas relações reguladas e moderadas pelo poder político, cujos resultados da representação política e de decisão reflitam esses esforços feitos para conciliar interesses e sinergias entre eles. Tal como defende Pollitt (1990), os consumidores dos serviços públicos são sobretudo cidadãos que agregam não só direitos mas também deveres para com o estado, pelo que, e considerando a forte conotação do termo cidadão com o coletivo, este entra em contradição com os modelos individualistas em que se baseiam as regras de mercado.

Deste ponto de vista, e nos casos de transferências unilaterais, os organismos públicos não visam maximizar as suas vendas, mas antes racionalizar os seus serviços considerando a escassez de recursos que impõem os orçamentos limitados, ao contrário da promoção da sua procura (Flynn, 1990). Além disso, esta racionalização é igualmente imposta por mecanismos legais, como regulamentos, critérios de elegibilidade e listas de espera, sendo que estes mecanismos têm tendência a restringir os serviços prestados à medida que aumenta a sua procura e os recursos diminuem (Pollitt, 1990).

Nestas circunstâncias, e tentando responder à questão sobre quem são de facto os membros do público, se são consumidores, beneficiários, clientes, ... Alford (2009) defende que de acordo com a literatura não há uma resposta concreta a esta questão, sendo que cada termo tem as suas vantagens e inconvenientes, devendo ser usado cada um deles conforme o contexto e papel desempenhado, dadas as especificidades de cada situação.

3.3.2 Coprodução em serviços públicos

Verifica-se que a reforma da Administração Pública pôs em causa as teorias e as práticas burocráticas. As condições e as práticas tradicionais do planeamento e gestão do serviço público tornaram-se ultrapassadas e revelam a necessidade da sua revisão.

Para Bovaird (2007), nos últimos anos tem-se verificado mudanças radicais no domínio das políticas públicas e na forma como se prestam os serviços públicos. A política é agora vista como um processo dinâmico, onde interagem os vários membros do público e não apenas os planeadores, gestores e políticos de topo, não obstante serem estes últimos que detêm o importante papel decisório e dos resultados.

Segundo Alford (2009), a noção de coprodução cobre uma vasta área onde os clientes dos serviços públicos podem contribuir para a prestação do serviço. O seu interesse inicial está ligado a razões de participação pública dos cidadãos nos processos de governação e a aspetos da escolha pública, mas principalmente ao crescimento da importância do setor público e à forte consciencialização das suas características específicas associadas, principalmente devido à simultaneidade existente entre produção e consumo, bem como por implicarem um elevado grau de interação entre produtor e consumidor. Isto é verdade, não só nas suas especificações como também no potencial contributo dos utentes para a sua realização. O interesse neste conceito está fortemente ligado à produção de serviços em áreas como a saúde, educação, policiamento, planeamento familiar e educação sobre drogas para citar alguns exemplos. É particularmente importante em campos ligados à prestação de serviços na área da solidariedade social, fortemente regulados pela Lei. Nesse sentido Bovaird (2007), defende que a coprodução de serviços que implicam a intervenção de múltiplos *stakeholders* e em contextos de governação em rede, têm implicações na forma como são prestados os serviços públicos. Este autor, citando Ostrom (1996, p. 1073), define coprodução como sendo “o processo através do qual os *inputs* usados para o fornecimento de um bem ou um serviço são o contributo de vários indivíduos que não estão na mesma organização”. No entanto conclui que este tipo de definições são agora triviais, considerando que as parcerias também se tornaram normais no contexto dos serviços públicos.

As parcerias tornaram-se importantes recursos para o bom funcionamento das organizações, devendo estas ser aliadas a outros importantes recursos como os financeiros, tecnologias e infraestruturas, os quais devem ser usados e desenvolvidos para apoiar a estratégia das organizações da forma mais eficiente e transparente, pois considerando os constrangimentos financeiros a que as entidades públicas estão sujeitas, torna-se essencial que estas entidades “...meçam a eficiência e eficácia dos serviços que são pagos para serem prestados” (CAF 2006, p. 22).

3.3.3 Fundamentos e ferramentas de gestão e avaliação da qualidade em serviços públicos

Um dos desafios que se coloca à Administração Pública é o de como gerir e medir a qualidade dos serviços prestados. É através das suas organizações que esta presta serviços em função das políticas definidas pela administração central, regional ou local, sendo responsável pelo seu desempenho face aos responsáveis políticos, cujos objetivos podem ou não ser centrados nos cidadãos/clientes.

A avaliação da satisfação por parte dos cidadãos/clientes centra-se em áreas consideradas importantes para estes e suscetíveis de serem melhoradas pela organização prestadora do serviço (CAF, 2006).

Assim, e tendo em vista a satisfação dos cidadãos/clientes dos serviços públicos bem como a sua melhoria contínua, onde a gestão das decisões nem sempre está em consonância com as opiniões ou julgamentos da sociedade a qual tem um papel importante na avaliação dos serviços que lhes são prestados, Carvalho e Brito (2012) defendem então, que se torna essencial a criação de estruturas destinadas a avaliar a qualidade do serviço público prestado, onde os gestores públicos têm o dever de lidar com as experiências dos utilizadores dando atenção quer à prevenção de ocorrência dos incidentes negativos, quer ao nível da recuperação do serviço quando este não está a corresponder às expectativas dos seus utilizadores, onde as experiências positivas devem ser usadas como exemplos de aprendizagem organizacional a seguir.

Para a criação de estruturas destinadas a avaliar a qualidade do serviço prestado, existem ferramentas que permitem a auscultação dos cidadãos/clientes dos serviços públicos, possibilitando assim o conhecimento do que estes sentem, pensam e quais as suas razões. Desta forma, torna-se possível às organizações aprenderem com os diferentes pontos de vista e perceções e assim identificar a qualidade no serviço que é prestado. Estas fontes de informação e conhecimento podem ser incrementadas pelo uso de ferramentas específicas, as quais podem ser usadas de forma combinada, de modo a não só apoiarem a gestão na prossecução dos seus objetivos, como também ao desenvolvimento de análises rigorosas ou especializadas, que permitam diagnosticar e evidenciar junto dos cidadãos resultados considerados importantes de decisões organizacionais.

De entre os instrumentos para apoio à gestão da qualidade mais usados, salientam-se os modelos de excelência como a seguir se apresentam.

Modelo da EFQM⁴

O Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM – *European Foundation for Quality Management* – inspirador da CAF, é uma ferramenta não prescritiva que se baseia em nove critérios, sendo que cinco são referentes aos meios e quatro aos resultados. Baseia-se em oito princípios fundamentais subjacentes à excelência organizacional, nomeadamente: o alcance de resultados equilibrados; acrescentar valor para os seus clientes; liderança com visão, inspiração e integridade; gestão por processos; ter êxito com as pessoas; o estímulo da criatividade e inovação; construção de parcerias bem como o assumir as responsabilidades por um futuro responsável. É

⁴ <http://www.efqm.org/en/>

uma ferramenta prática que se destina a posicionar as organizações no caminho para a Excelência, ajudando-as a identificar as suas lacunas e a estimular o encontro de soluções no sentido da melhoria contínua.

Modelo *Common Assessment Framework (CAF)*⁵

Por definição a Common Assessment Framework (CAF) ou Estrutura Comum de Avaliação é uma ferramenta de autoavaliação da Gestão da Qualidade Total, inspirada no modelo da EFQM - European Foundation for Quality Management – e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, Speyer, através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho. “A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização” (CAF 2006, p.5). Trata-se de uma ferramenta da gestão da qualidade total que subscreve os conceitos fundamentais da excelência estabelecidos pela EFQM, cujo fim é contribuir para a boa governação estando dirigida para as seguintes especificidades das organizações do setor público: accountability; atuação dentro do quadro legal; comunicação com o nível político; envolvimento das partes interessadas e conciliação de interesses; excelência dos serviços prestados; eficiência; trabalho por objetivos e gestão da modernização, inovação e mudança. As suas técnicas de gestão permitem a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, sendo também usada para medir o progresso deste tipo de instituições através de autoavaliações periódicas. Trata-se de uma ferramenta dinâmica que tem vindo a ser aperfeiçoada de acordo com as necessidades e dificuldades encontradas pelo seu uso.

Como instrumentos para apoio à estratégia da gestão da qualidade mais usados, salientam-se as normas ISO e o BSC – Balanced Scorecard – os quais se apresentam a seguir.

Normas *ISO*⁶

A *ISO* – *International Organization for Standardization* – ou Organização Internacional para a Normalização é uma rede global que identifica as normas internacionais destinadas às empresas, governos e sociedade, desenvolvendo-as mediante procedimentos transparentes a partir dos

⁵ <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

⁶ <http://www.iso.org/iso/home.htm>

contributos nacionais e em parceria com os sectores que as adotam, procedendo depois à sua divulgação de modo a que sejam implementadas a nível global.

São diversas as normas disponibilizadas, podendo estas ser aplicadas a qualquer organização independentemente da sua dimensão, produto ou serviço ou setor de atividade, cujos padrões permitem um sistema de gestão eficaz com vários benefícios. Para as empresas constituem ferramentas estratégicas que reduzem os custos através da minimização de resíduos e erros ao mesmo tempo que contribuem para o aumento da produtividade, ajudam-nas a aceder a novos mercados, nivelam o campo para os países em desenvolvimento e facilitam o comércio global livre e justo. Além da gestão mais eficiente dos recursos e melhor gestão dos riscos, permitem uma maior satisfação dos clientes tanto dos produtos como dos serviços que se disponibilizam de forma segura, confiável e de boa qualidade.

Balanced Scorecard⁷

Trata-se de um instrumento de gestão e planeamento estratégico amplamente utilizado em todo o mundo no setor da indústria, dos negócios, nas instituições públicas e organizações sem fins lucrativos, que visa a construção de um conjunto de indicadores quantitativos que permitem avaliar a capacidade da organização para cumprir a sua missão e objetivos estratégicos.

Este instrumento foi criado por Robert Kaplan e David Norton como um quadro de medição do desempenho organizacional ao qual foram acrescentadas medidas estratégicas de desempenho não financeiras às métricas financeiras tradicionais, com o intuito de fornecer informação adicional mais equilibrada aos gestores e executivos, dadas as novas necessidades organizacionais (Kaplan e Norton, 1992 e 1996).

O *Balanced Scorecard* é um dos modelos mais difundidos que enfatiza a importância de promoção e alinhamento do desempenho operacional pelo uso do sistema de métricas, de modo a permitir a criação de um conjunto de indicadores de desempenho transversais a todos os níveis organizacionais de modo a possibilitarem a comunicação, promoção e compromisso com a visão geral estratégica organizacional. Assim, num único documento este método permite resumir indicadores de desempenho em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos de negócios e aprendizagem e crescimento. O seu uso pode ajudar os gestores a estabelecerem uma ligação das ações de desempenho corrente com os objetivos futuros (Kaplan e Norton, 1992 e 1996).

⁷ <http://www.balancedscorecard.org/>

Por sua vez, e para a medição da qualidade pelos cidadãos/clientes dos serviços públicos, onde estes são os atores centrais, um dos instrumentos mais usados é o inquérito de opinião sobre a satisfação, onde os métodos utilizados permitem definir os critérios de qualidade (Rocha, 2011). Para esse efeito existem ferramentas que não obstante terem sido criadas para o setor privado são hoje largamente usadas no setor público para a avaliação da qualidade dos serviços prestados. É o caso dos instrumentos SERVQUAL (Zeithaml *et al.*, 1983) e SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992) que a seguir se apresentam.

Modelo dos *gaps* e escala SERVQUAL

Um dos instrumentos mais utilizados para a medição de qualidade em serviços, é a escala SERVQUAL. Em 1983, quando não existia praticamente literatura sobre qualidade de serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry, iniciaram um trabalho pioneiro sobre qualidade em serviços. É a partir dessa pesquisa patrocinada pelo Marketing Science Institute of Cambridge, Massachusetts, que estes autores desenvolveram um modelo concetual de serviços de qualidade, bem como a metodologia para a medição das perceções de um serviço de qualidade. Este modelo, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), foi designado pelos seus autores como sendo o modelo dos *gaps*, por apresentar lacunas ou discrepâncias que representam obstáculos a ultrapassar para que seja possível a oferta de um serviço excelente.

Assim, a avaliação da qualidade de Q_j de um serviço pelo cliente em relação a uma dimensão j é calculada através da diferença entre a sua expectativa E_j e a sua avaliação do desempenho D_j relativamente às dimensões da qualidade do serviço em avaliação, conforme demonstrado na seguinte equação (Miguel e Salomi, 2004):

$$Q_j = D_j - E_j$$

Em que:

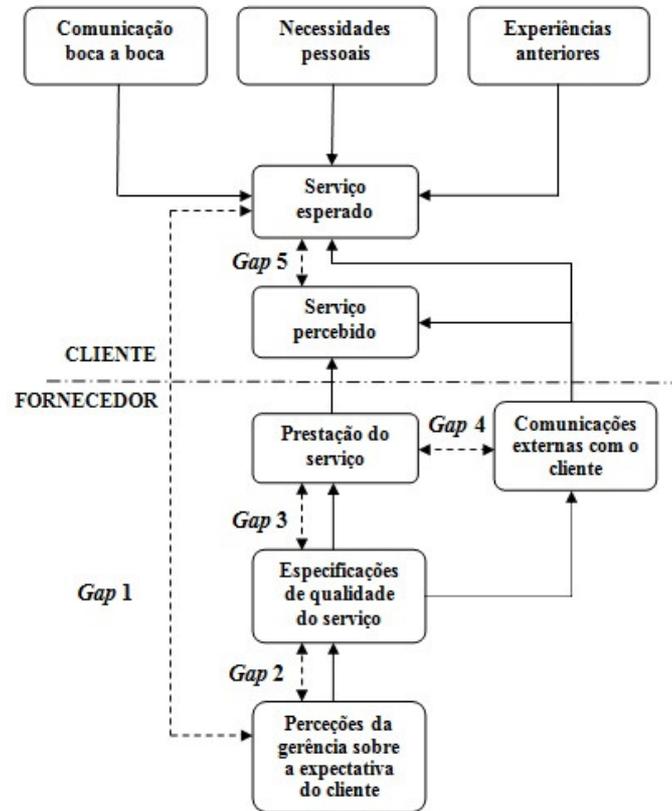
Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ;

D_j = Valores de medida da perceção do desempenho para a característica j do serviço;

E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para a característica j do serviço.

No estudo exploratório estes autores verificaram a existência de aspetos comuns a todos os serviços observados, os quais estão representados na figura 1, que mostra como o cliente avalia a qualidade do serviço, bem como a organização prestadora do serviço pode analisar e avaliar a qualidade do serviço que presta. Este modelo divide-se em duas partes distintas: sendo uma respeitante ao contexto da gestão e a outra ao contexto dos clientes, apresenta os cinco *gaps* capazes de interferirem na qualidade dos serviços prestados, segundo Zeithaml, *et al.* (1990).

Figura 1: Modelo de análise dos *gaps* na qualidade.



Fonte: Adaptado de Zeithaml *et al.* (1990).

Gap 1: Lacuna entre a expectativa do cliente e a percepção da organização: consiste na discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão sobre essas expectativas. Esta falha está frequentemente associada à falta de conhecimento por parte da gestão dos desejos dos clientes. Com a ocorrência desta falha, a tendência é seguirem-se outras, pelo que a eliminação destas lacunas exigem um conhecimento dos desejos dos clientes, o que só se consegue através de estudos de mercado, bem como a criação de mecanismos de respostas no sistema operacional do serviço, de modo a que o serviço prestado vá ao encontro do que é esperado. Este *gap* entre o que se espera do serviço e o seu real desempenho tem influência na avaliação que os clientes fazem sobre a qualidade do serviço;

Gap 2: Lacuna entre as percepções da organização e as especificações do serviço: refere-se ao desvio entre as percepções da gestão em relação às expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações ou normas de qualidade dos serviços, pelo que a empresa deve perceber

exatamente as expectativas dos seus clientes e adotar padrões de desempenho específicos para o seu atendimento;

Gap 3: Lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e a sua operacionalização: as organizações prestadoras de serviços estão muito dependentes dos contactos interpessoais para a prestação dos seus serviços, sendo que este *gap* corresponde à discrepância entre as normas e especificações da qualidade do serviço da organização e o que realmente é fornecido ao cliente;

Gap 4: Lacuna entre a operacionalização do serviço e as comunicações externas: esta lacuna consiste na diferença entre o serviço que realmente é prestado aos seus clientes e aquele serviço que a organização promete prestar através dos meios de comunicação externa. Ora sendo a comunicação externa um meio muito poderoso para se divulgar os serviços, há que ter o cuidado de não se fazer publicidade enganosa, não só para se evitar ampliar a lacuna de comunicação, como também não se perder a confiança dos clientes relativamente à empresa.

Gap 5: Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: este desvio está intimamente ligado ao cliente e representa a questão essencial do modelo: descreve o desvio entre a expectativa do cliente e a sua perceção do serviço face ao seu desempenho. As expectativas resultam de várias influências como: necessidades pessoais, comunicação informal como o “passa palavra”, experiências anteriores e a comunicação externa da empresa, a disposição de quem presta o serviço e, na impossibilidade de prestar o serviço tal como solicitado, as explicações que se dão sobre as limitações da organização para prestar um atendimento pleno.

O modelo apresentado permite identificar as falhas na qualidade dos serviços prestados aos clientes, pois facilita a identificação dos *gaps* através das variáveis que afetam a qualidade dos serviços que lhes são prestados, permitindo aos consumidores que se pronunciem nesse sentido e através da comparação das suas expectativas com aquilo que de facto recebem do serviço, de modo a se avaliar a qualidade do serviço (Rocha, 2011).

Dado o contributo dos *gaps* na avaliação do serviço, Zeithaml, *et al.* (1990) determinaram os critérios chamados de dimensões da qualidade como características genéricas dos serviços subdivididas em itens, que delineiam o serviço que o cliente irá julgar. Assim, a escala SERVQUAL de avaliação contendo um conjunto de correspondência de 22 itens destinados a medir as expectativas e as perceções de qualidade dos clientes, tendo por base as cinco dimensões da qualidade, permitem na primeira secção registar as expectativas gerais dos clientes dum serviço e a segunda as perceções desses mesmos clientes. Perante os resultados obtidos, conclui-se que quanto maior for a lacuna verificada entre os resultados das duas secções, maior será a distância entre as perceções dos clientes relativamente às suas expectativas, e por conseguinte mais baixa

será a avaliação da qualidade do serviço prestado. Por outro lado, quanto menor for a lacuna verificada, mais alta será a avaliação da qualidade (Zeithaml *et al.*,1990).

Esta ferramenta permite avaliar e controlar os desvios na avaliação da qualidade dos serviços, pois tal como defendido por Parasuraman *et al* (1985) as suas dimensões da qualidade são transversais a todos os tipos de serviços. A sua escala final (1988) composta por vinte e dois itens relacionados com as cinco dimensões (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia) continua válida e é largamente utilizada até aos dias de hoje para a medição da qualidade em serviços, dadas as suas características e capacidade de adaptação às especificidades dos serviços. Esta escala é composta por duas partes, permitindo aos clientes na primeira parte avaliar as suas expectativas relativamente ao serviço, e, na segunda as perceções sobre o desempenho do mesmo, assinalando o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas numa escala de medição do tipo Lickert, composta por sete pontos, desde 1 – discordo totalmente até 7 – concordo totalmente. Esta medição permite identificar os pontos fracos e os pontos fortes relativamente ao desempenho do serviço, bem como preparar ações corretivas por parte dos prestadores do serviço. Segundo Berry *et al.* (1994), as suas cinco dimensões (confiança, capacidade de resposta, fiabilidade, empatia e tangibilidade) permitem:

- Aferir a importância atribuída pelos clientes às cinco dimensões que determinam o valor global da qualidade do serviço;
- A comparação das expectativas e das perceções dos clientes;
- A comparação da pontuação obtida pela organização com a dos seus concorrentes, o que é possível através de pequenas adaptações da escala (dada a sua flexibilidade e capacidade de adaptação);
- A segmentação de clientes segundo critérios de perceção da qualidade, o que permite conhecer melhor os clientes, e o desenvolvimento de ações específicas para determinados públicos-alvo;
- A avaliação da perceção da qualidade dos clientes internos, pois que com pequenas adaptações esta escala pode ser também usada internamente pelas organizações para a avaliação da qualidade de departamentos internos ou áreas dos serviços.

Escala SERVPERF

Contudo, apesar do uso alargado do SERVQUAL tanto por académicos como por gestores de diversas atividades que o utilizam em muitos países, verifica-se a existência de um número

considerável de estudos que questionam a base conceitual e operacional deste modelo (Babakus, 1992 e Teas, 1994). Cronin e Taylor (1992), também críticos da escala SERVQUAL, contestam o modelo de satisfação de Oliver (1980) que serviu de base ao Modelo dos *Gap's* e ao instrumento SERVQUAL de Parasuraman, *et al.* (1985). Como resposta propõe a utilização da escala SERVPERF como sendo uma alternativa mais simples e concisa relativamente aquele instrumento, defendendo a medição da qualidade apenas através da percepção do desempenho do serviço. Não são então consideradas as expectativas, já que consideram que estas se referem a uma atitude do consumidor tendo em conta as dimensões da qualidade. Consideram, contudo, que os 22 itens representativos das dimensões de qualidade em serviços propostos anteriormente por Parasuraman, *et al.* (1988) estão bem fundamentados. Nos seus próprios estudos, e relativamente à relação causal qualidade do serviço e satisfação, Cronin e Taylor (1992) concluíram que a qualidade do serviço é aquela que conduz à satisfação dos clientes, pelo que a qualidade dos serviços antecede a satisfação, e como a satisfação tem uma grande influência na decisão de compra, então defendem que deveriam ser encetadas ações no sentido de serem criados programas de satisfação de clientes tendo como base estratégias de qualidade em serviços, pois consideram a qualidade mais que uma atitude do cliente nas várias dimensões de qualidade. Com este estudo estes autores concluíram que a escala SERVPERF é mais sensível para retratar as variações de qualidade do que a escala SERVQUAL. Para estes autores a qualidade do serviço traduz-se na seguinte equação:

$$Q_j = D_j$$

Sendo que:

Q_j → Representa a avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ; e

D_j → Representa os valores de percepção de desempenho para a característica i de serviço.

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

3.3.3.1 Escalas alternativas desenvolvidas a partir do instrumento SERVQUAL

A medição das expectativas tem sido vista pelos investigadores como padrões normativos, ou seja os clientes tendem a ver os serviços como o que deveriam ser. Este modelo posiciona as expectativas em dois níveis diferentes, onde a experiência dos clientes é usada como padrão de comparação na medição da qualidade do serviço, a que Parasuraman *et al.* (1994a) designam de:

Serviço desejado: quando o nível de serviço prestado é representado como uma combinação daquilo que os clientes pretendem que seja e o que deveria ser;

Serviço adequado: o nível mínimo de serviço que os clientes estão dispostos a aceitar.

A separar estes dois níveis existe a zona de tolerância representada no intervalo de desempenho do serviço que o cliente deve considerar satisfatória.

Como forma de interpretar as expectativas, Parasuraman *et al.* (1994a) desenvolveram um estudo que comporta três modelos de questionários alternativos para a medição da qualidade do serviço em alternativa ao instrumento SERVQUAL corrente: de uma, de duas e de três colunas respetivamente, tendo verificado que o padrão geral dos resultados sugere que há vantagens e desvantagens psicométricas e práticas na escala da abordagem mais adequada para medir a qualidade do serviço. Neste trabalho a estrutura do instrumento SERVQUAL sofre alterações para assim poder incorporar a nova conceptualização das expectativas, não só para captar a discrepância entre o serviço percebido e o serviço desejado, agora designado de medição da superioridade do serviço (MSS), mas também a discrepância entre o serviço percebido e o serviço adequado, designado como medição do serviço adequado (MSA). Não obstante concluírem que o modelo das três colunas é o que fornece informação mais detalhada para estes propósitos, verificam que os gestores preferem medir diretamente as perceções relativamente às expectativas, pelo que estes autores defendem que se possa optar por apenas medir a superioridade do serviço através do questionário formato de uma coluna, em alternativa à medição pelo uso do instrumento SERVQUAL corrente que comporta duas colunas.

O instrumento SERVQUAL tem inspirado a criação de outras escalas diferentes de medição da qualidade em serviços de acordo com as especificidades dos mesmos. É o caso do estudo de Mei *et al.* (1999), que pretendeu contribuir para o conhecimento e construção do conceito de qualidade do serviço na indústria hoteleira da Austrália. Neste trabalho estes autores testam a confiabilidade e viabilidade de uma escala SERVQUAL adaptada às especificidades do seu caso em estudo, cuja metodologia passou pelo desenvolvimento da escala HOLSERV criada com o intuito de avaliar as expectativas e perceções da qualidade do serviço. O instrumento para a recolha de dados obedeceu a critérios de operacionalização e adaptação às especificidades do estudo, cujo formato comporta apenas uma coluna, o que passou pela exclusão, alteração e adaptação de alguns itens existentes. No final concluíram que este formato de questionário superou alguns problemas associados à operacionalização do instrumento SERVQUAL, tendo a escala HOLSERV se revelado mais confiável, mais robusta, mais curta, mais fácil de usar e adaptável às especificidades da indústria hoteleira, devendo contudo ser aplicada de forma adequada.

Outro exemplo é o estudo desenvolvido por Kay e Sei (2004), sobre a qualidade do serviço no ensino superior, também através do uso de um instrumento específico desenvolvido a partir do

instrumento SERVQUAL. Neste estudo, que pretendeu captar e reunir as expectativas e percepções dos alunos, é apresentada uma ferramenta projetada para ser usada na recolha de dados, de modo a fornecer informação útil para análise e capaz de gerar relatórios sobre os pontos de vista dos alunos segundo as suas experiências globais vividas nas universidades. Este estudo teve como principal finalidade fornecer informação sobre as falhas da qualidade do serviço e os métodos utilizados permitiram num primeiro nível de análise identificar áreas de intervenção prioritária e, num segundo nível, os atributos mais importantes para a satisfação dos alunos. Para isso, estes autores ao contrário das teorias desenvolvidas por Cronin e Taylor (1994) autores do instrumento SERVPERF e de fortes críticas ao instrumento SERVQUAL, pretenderam fazer uso completo dos resultados obtidos a partir do uso do instrumento SERVQUAL. Assim, e de modo a permitir tanto uma análise da pontuação dos *gaps* como também a medida do desempenho da qualidade, conjugaram a metodologia SERVQUAL com a aplicação da grelha de avaliação da satisfação e importância de Watson *et al.* (2002), com o objetivo de também identificar áreas que comportam lacunas negativas nos serviços. Esta grelha de satisfação funciona como um mapa útil para a tomada de decisão e gestão dos serviços, ao permitir que as expectativas sejam correlacionadas com os níveis de classificação de importância, bem como a interpretação dos resultados do SERVQUAL. Como justificação para o uso deste método, os autores argumentam que permite encetar ações corretivas tendo por base ambos os índices de satisfação, bem como as classificações referentes à importância. Kay e Sei (2004) concluem que, pelo menos para o estudo em causa, o uso da grelha de satisfação em conjunto com o instrumento SERVQUAL, adicionou-lhe valor ao permitir o cálculo dos *gaps*, e não apenas a obtenção da pontuação referente ao desempenho, tal como faz o SERVPERF.

Estes três casos referidos, sejam as escalas alternativas para a medição da qualidade desenvolvidas por Parasuraman *et al.* (1994a), seja a escala HOLSERV desenvolvida por Mei *et al.* (1999) desenvolvido para contribuir para o conhecimento e construção do conceito de qualidade do serviço na indústria hoteleira, seja o caso deste último estudo desenvolvido por Kay e Sei (2004) que pretendeu fornecer informação útil para os gestores universitários, apoiando assim a tomada de decisão no sentido da intervenção em áreas que comportam falhas nos serviços e que necessitam de intervenção, são todos exemplos de metodologias específicas desenvolvidas de acordo com as especificidades em análise e apresentadas em alternativa à medição da qualidade do serviço pelo uso do instrumentos SERVQUAL corrente que comporta duas colunas.

À semelhança destes casos referidos, o estudo de caso apresentado nesta dissertação também envolve uma metodologia própria e adaptada às especificidades e objetivos do estudo, mas tendo

como base o instrumento SERVQUAL conjugado com outros métodos, para assim se permitir uma avaliação mais alargada tal como se verificará no capítulo quinto e seguintes deste trabalho.

3.4 Síntese

Este capítulo pretendeu mostrar a importância da qualidade em serviços e o que ela representa para as organizações prestadoras de serviços, considerando que o tema central deste trabalho é a medição da qualidade em serviços públicos e como objetivo a discussão da possibilidade de melhoria da qualidade destes serviços, face aos desafios que se colocam a estas organizações na atualidade.

Considerando a problemática deste estudo e a sua relação entre qualidade do serviço prestado e satisfação dos utentes do serviço objeto de estudo relativamente ao serviço que lhes é prestado, é de salientar que embora os conceitos de qualidade do serviço e satisfação sejam muito próximos, não são coincidentes. A maior parte da investigação sobre qualidade dos serviços resulta da comparação das expectativas com as experiências com os serviços. Assim, se nas experiências com os serviços as expectativas são atingidas ou excedidas, a qualidade percebida é considerada satisfatória. Pelo que, tal como defendido por Oliver (1993), Cronin e Taylor (1994) e Parasuraman *et al.* (1994b), a qualidade é que conduz à satisfação dos clientes, pelo que a qualidade antecede a satisfação, tornando-se assim fundamental avaliar a satisfação dos cidadãos/clientes enquanto indicador de qualidade nos serviços prestados.

Nesse sentido foram apresentadas ferramentas disponíveis para a gestão e avaliação da qualidade dos serviços prestados, com destaque para o instrumento SERVQUAL e escalas alternativas desenvolvidas a partir deste instrumento. Pois que para a realização deste trabalho foi também criado um instrumento específico para a recolha de dados que integra elementos deste instrumento, o qual será usado para a recolha de dados sobre a satisfação dos utentes do ASI, os quais serão usados para a avaliação deste serviço tal como abordado no capítulo quinto e seguintes.

Parte II – Estudo de caso

Capítulo 4 – Apresentação do Serviço de Atendimento Social Integrado do Município de Ílhavo

4.1 Introdução

Verifica-se que com a reforma da Administração Pública o processo de formulação de políticas públicas deixou de ser visto como um processo *top-down*, para ser visto de forma mais alargada e comportando formas de negociação entre sistemas políticos que interagem. Do mesmo modo os serviços deixaram de ser simplesmente entregues pelos seus profissionais aos seus clientes, o que colocou poderosos desafios às organizações prestadoras de serviços públicos. Foi nesse sentido que foi criado o serviço ASI – Serviço de Atendimento Social Integrado – do município de Ílhavo, cuja prossecução de objetivos passa por um forte trabalho de parceria com uma forte mobilização dos recursos existentes na área do município, tendo em vista a promoção e criação de valor público.

Este capítulo apresenta o caso objeto de estudo, bem como os motivos da seleção do ASI como estudo de caso (secção 4.2). De seguida é apresentada a política social do município de Ílhavo e os seus objetivos estratégicos (secção 4.3). A secção seguinte apresenta o modo de organização e funcionamento do ASI, o qual visa prestar um serviço mais racional ao pretender fazer mais com menos recursos, tendo por base um trabalho de forte cooperação e parcerias entre as entidades signatárias no âmbito do Atendimento Social Integrado (secção 4.3). No final do capítulo são tecidas as conclusões (secção 4.5).

4.2 Seleção da instituição

4.3 Política social do município de Ílhavo

O clima de fortes transformações económicas e sociais que se têm verificado nos últimos tempos a que se juntam outras agravantes como as fortes restrições orçamentais a par com o avolumar das carências das populações locais e a necessidade de lhes fazer face com menos recursos, são desafios que exigem esforços adicionais a que estas entidades não podem ficar alheias.

Até ao surgimento do ASI, o município de Ílhavo dispunha de vários instrumentos de apoio social aos cidadãos mais desfavorecidos, dispersos na sua aplicação por várias entidades. Estas entidades,

conforme a sua jurisdição, missão e objetivos, intervinham, na maioria das vezes, isoladamente e sem uma resposta integrada no mesmo contexto geográfico, contribuindo desta forma para um sistema ineficiente e potenciador de incumprimentos, por parte daqueles que geravam a necessidade da sua própria existência.

Este contexto impulsionou o município de Ílhavo a investir numa estratégia de serviço que passou por uma reestruturação radical do seu processo de ação social, tornando-o mais coerente, eliminando redundâncias e alcançando assim drásticas melhorias, nomeadamente ao nível de uma intervenção mais ativa e organizada como forma de conseguir a prestação de um serviço de qualidade a custos mais reduzidos.

O ASI está em funcionamento desde 2008, tem como missão o atendimento e acompanhamento social, e, como visão a autonomização e inserção social das famílias e indivíduos que a ele recorrem. Nesse sentido e enquanto política social, tem como objetivos apoiar os indivíduos e famílias em dificuldades, atuando tanto ao nível da prevenção como da resolução de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social num único espaço de resposta, cujo método utilizado é assente numa relação de proximidade e reciprocidade entre técnicos e beneficiários como forma de facilitar o processo de inserção das pessoas.

Esta centralização e reorganização do serviço prestado agora pelo ASI, permitiram a racionalização dos meios e recursos disponíveis no município de Ílhavo. Para o presente estudo, os serviços prestados pelo ASI não são propriamente atividades económicas que se prestam a troco de um pagamento direto ou outra troca de valores entre cliente e vendedor, mas antes desempenhos que visam a criação de valor privado e público para os seus destinatários, sendo esse valor gerado quando há necessidade de procura destes serviços, onde os seus utilizadores obtêm e beneficiam das experiências e soluções que lhes são proporcionadas, tendo em vista não só a resolução de problemas relacionados com as suas necessidades, como também o seu desenvolvimento social e económico, o que por sua vez se poderá transformar num investimento em valor público para a sociedade onde estes clientes se encontram inseridos.

Trata-se de um serviço público com características *sui generis*, que não tendo problemas concorrenciais no sentido de conseguir vantagens competitivas no mercado e estar dependente disso para o sucesso, requer da sua organização uma nova postura para fazer face aos novos desafios com que se deparam, onde as políticas se devem voltar para os seus cidadãos/clientes, de modo a fazer face a cenários sociais e económicos cada vez mais complicados e perturbadores, cujos objetivos a prosseguir devem ter em conta regras de racionalidade e de qualidade do serviço prestado.

4.4 Organização e funcionamento do ASI

Tendo por base um dos eixos estruturantes da efetivação da Rede Social do Município de Ílhavo e numa ótica de parceria, a Câmara Municipal de Ílhavo (CMI) e o Centro Distrital de Aveiro do ISS, I.P. (ISS, I.P.) em conjunto com outras instituições que subscreveram o “Protocolo de Parceria do Atendimento Social Integrado” em 07 de abril de 2008, resolveram responsabilizar-se “...pela implementação de um único espaço de resposta, o Serviço de Atendimento Social Integrado, o qual visa permitir a melhoria do funcionamento e articulação entre as organizações com responsabilidades no atendimento, o aumento significativo da capacidade no atendimento às famílias, devido à descentralização e desburocratização, uma maior eficácia e eficiência no atendimento e resposta aos problemas das famílias e a melhoria dos níveis de satisfação dos beneficiários quanto aos atendimentos e serviços prestados.” (in Protocolo de parceria para a constituição do ASI).

Nesse sentido, o ASI constitui-se como um espaço privilegiado de manifestação, interpretação e diagnóstico das necessidades e dos problemas da população. Problemas que pela sua natureza e persistência, exigem uma intervenção continuada e global e não setorial. Visa apoiar os indivíduos e famílias em dificuldades, na prevenção e/ou resolução de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social, cujo objetivo último será a autonomização e a inserção social da família ou indivíduo. A metodologia é assente numa relação de reciprocidade entre técnicos e beneficiários, tendo em vista a promoção de condições facilitadoras de inserção das pessoas, mediante a elaboração, contratualização e acompanhamento de um Projeto de Vida (in Protocolo de parceria para a constituição do ASI).

O Serviço de Atendimento Social Integrado funciona em instalações da CMI, especialmente adaptadas para o efeito, é presidido pelo Presidente do Conselho Local de Ação Social, competindo à CMI e ao Centro Distrital de Aveiro do ISS, I.P., a sua coordenação, supervisão técnica e avaliação. É dinamizado pela sua Equipa de Execução e tem por base as diretrizes e orientações emanadas pela CMI e pelo ISS, I.P., mas sempre respeitando as Bases Gerais do Sistema de Segurança Social e as orientações definidas no âmbito da contratualização para a inserção do referido Instituto.

Assim, a ação social do município de Ílhavo está estruturada e organizada tendo por base a cooperação entre as entidades signatárias no âmbito do Atendimento Social Integrado, subdividindo-se entre instituições parceiras da Equipa de Execução – a quem cabe o

desenvolvimento do Serviço de Atendimento Social Integrado – e a Equipa de Cooperação – a quem compete a disponibilização de recursos/respostas sociais existentes nas respetivas instituições, pela mediação entre estas e os técnicos da Equipa de Execução, bem como a partilha de informação relativa a situações sociais, sempre que solicitada (in Protocolo de parceria para a constituição do ASI e Regulamento Interno do Atendimento Social Integrado).

No Atendimento Social Integrado os munícipes podem tratar de questões tais como: habitação; desemprego; pobreza; alcoolismo; toxicodependência; violência doméstica; apoios em alimentação, vestuário, medicação, água, energia elétrica, bem como outros apoios sociais a pessoas carenciadas; esclarecimento sobre o Rendimento Social de Inserção (RSI), Complemento Solidário para Idosos (CSI) e bolsas de estudo.

O Serviço do ASI integra quatro fases, todas elas articuladas entre si, as quais pressupõem um conjunto de procedimentos:

- 1.^a Fase: Acolhimento de primeira linha, o qual consiste na identificação, triagem e encaminhamento;
- 2.^a Fase: Atendimento, que consiste na caracterização, diagnóstico e plano de intervenção;
- 3.^a Fase: Negociação, onde são definidos os recursos e contratualização;
- 4.^a Fase: Execução, a qual consiste no acompanhamento e avaliação.

Têm acesso a este serviço, os residentes no concelho de Ílhavo, passantes e os sem-abrigo. O processo inicia-se quando é procurado por parte de quem dele necessita, seja por iniciativa própria, ou por encaminhamento de outra instituição, tendo prioridade quem esteja em situação de emergência em consequência de grave vulnerabilidade de exclusão social. O processo conclui-se quando: os seus beneficiários deixam de residir no concelho; por falecimento do seu titular e quando não há mais elementos que compõem o agregado familiar; quando os indivíduos manifestam expressamente não quererem mais beneficiar do serviço e quando são dispensados do Serviço de Acompanhamento Social Integrado por parte da equipa de parceiros por considerar que a família se autonomizou e concretizou a sua inserção social⁸.

Todos os processos são geridos por um gestor de processo familiar, nomeadamente um técnico de intervenção social, o qual é designado em reunião de equipa, sendo este, por regra, o único que intervém e acompanha socialmente nessa família, ainda que e quando necessário, com o apoio e

⁸ In Regulamento Interno do Atendimento Social Integrado.

articulação das restantes instituições parceiras. A este técnico compete o estudo e diagnóstico da situação do beneficiário, de forma a ser elaborado de forma participada um plano de inserção a contratualizar com o mesmo, bem como o posterior acompanhamento tendo em vista a sua inserção social.

Como forma de aproximação do serviço dos seus utilizadores, este serviço encontra-se organizado por zonas geográficas de intervenção da Equipa de Execução, onde cada parceiro faz o atendimento respeitando regras de localização, evitando assim muitas deslocações à sede do município por parte de quem necessita de recorrer aos serviços.

4.5 Síntese

Este capítulo pretendeu apresentar o caso objeto de estudo, o ASI, como um exemplo de um serviço público que se reestruturou e baseia o seu trabalho na coprodução de serviços em rede. Esta reorganização surge da necessidade da conjugação de esforços entre instituições que trabalham para os mesmos fins no âmbito da ação social na área do município de Ílhavo, de modo a rentabilizar os recursos disponíveis, ao mesmo tempo que pretendem prestar um serviço centrado nos seus cidadãos/clientes, mais justo e equitativo. Como forma de responder à questão central da investigação e objetivos do presente estudo, no capítulo seguinte será apresentado o modelo de análise e metodologia da pesquisa e tratamento dos dados recolhidos.

Capítulo 5 – Questão de investigação, modelo de análise e metodologia

5.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar a questão de investigação, o modelo de análise e a metodologia para o tratamento dos dados recolhidos.

Inicia-se com a apresentação da questão de investigação e objetivos mais específicos (secção 5.2). As secções seguintes referem-se ao modelo de análise onde são identificadas as etapas e estrutura da investigação (secção 5.3), qual o tipo de pesquisa (secção 5.4), identificação e caracterização da população e amostra (secção 5.5) e instrumento para a recolha de informação empírica e sua aplicação (secção 5.6). Por fim é apresentada a metodologia para o tratamento dos dados recolhidos (secção 5.7).

5.2 Questão de investigação e objetivos específicos

Esta dissertação tem como principal objetivo a avaliação do nível de satisfação dos utentes do ASI procurando-se responder à seguinte questão de investigação, a qual pretende estruturar o presente estudo (Quivy *et al.*, 2005):

- Os utentes do ASI estão satisfeitos com o serviço que lhes é prestado?

Através desta questão pretende-se, pela avaliação da qualidade do serviço prestado pelo ASI, ilustrar como estes serviços após a sua reformulação, conseguem ou não, perante os desafios que se lhes colocam, prestar um serviço de qualidade aos seus utentes.

Para a definição dos objetivos específicos da investigação, foram tidos em linha de conta as especificidades dos serviços prestados pelo ASI, as preocupações demonstradas durante a fase exploratória por parte dos responsáveis do serviço e ainda os grandes objetivos estratégicos que presidiram à sua criação, pelo que se pretende:

- Avaliar a imagem que os utentes retêm do ASI;
- Avaliar os níveis de satisfação dos utentes do ASI, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988);
- Avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam;

- Avaliar se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, permite a sua efetiva descentralização e desburocratização;
- Avaliar se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias, nomeadamente as que de repente se veem obrigadas a recorrer a este tipo de ajuda.

Com estes objetivos pretende-se também que a investigação permita a obtenção de resultados práticos que possibilitem perceber as prioridades de intervenção por parte da gestão, nomeadamente a identificação dos pontos fracos e áreas a melhorar nestes serviços, contribuindo assim para a melhoria da sua qualidade, bem como constituir uma base a partir da qual se possam fazer avaliações futuras.

Considerando que a investigação se concentra no caso do ASI, tornou-se necessário conhecer a política social do município de Ílhavo, os objetivos estratégicos do ASI, bem como a sua organização e funcionamento.

No sentido de dar resposta à questão de investigação, apresenta-se na secção seguinte as dimensões em análise do caso em estudo bem como o modelo seguido para a análise e discussão dos resultados recolhidos.

5.3 Modelo de análise

Antes da estruturação da análise há que definir quem são os utentes do ASI considerando a importância dada pelos serviços públicos aos seus cidadãos/clientes como uma questão primordial.

Dado o objeto do ASI, os seus utentes são constituídos essencialmente por pessoas em dificuldades que necessitam de apoio social, sendo sobretudo beneficiários da segurança social, ou seja, aqueles que recebem em vez de contribuir para ela, daí que as suas relações estabelecidas com os serviços do ASI não possam ser impostas pelas trocas de mercado, simplesmente porque nestes casos não há trocas. Por outro lado, e considerando o tipo de transferências unilaterais, o ASI não visa maximizar as suas vendas, mas antes racionalizar os seus serviços não só considerando a sua escassez de recursos mas também devido a imposições legais que impõem critérios de elegibilidade. Daí que o ASI não possa ser reduzido às regras do consumo privado, nem as necessidades dos seus diferentes públicos possam ser reduzidas a preferências de consumidores em transações de mercado, mas antes serem sustentadas por interesses coletivos, cujo denominador

comum seja o valor público, pois tal como defendido por Pollitt (1990) os consumidores dos serviços públicos são sobretudo cidadãos que agregam direitos mas também deveres para com o Estado. Desde logo há que considerar que existe um processo de criação de valor privado para a parte que recebe o apoio, mas também há que considerar que há criação de valor público, ao se pretender que estes beneficiários que também são cidadãos se integrem na coletividade e também eles passem a contribuir para ela, funcionando assim como um investimento nestas pessoas.

Como forma de dar resposta à questão e objetivos da investigação referidos, procedeu-se à estruturação da análise, cuja investigação empírica tem por base dados recolhidos através do questionário, dividindo-se esta em quatro partes.

Considerando a importância da imagem quanto à sua influência na formulação das expectativas e nas perceções dos serviços prestado pelas organizações, a primeira parte da análise centra-se na avaliação da imagem do ASI no exterior e na relação destes dados com os valores atribuídos à qualidade global do serviço prestado por este serviço a partir de dados qualitativos e quantitativos recolhidos a partir de duas questões diretas aos respondentes.

Seguidamente, e tendo em conta que a questão estruturante desta investigação consiste em avaliar se os clientes do ASI estão ou não satisfeitos com o serviço que lhes é prestado, optou-se por na segunda parte do questionário proceder à avaliação da qualidade do serviço prestado segundo as cinco dimensões da qualidade do instrumento SERVQUAL, criado por Parasuraman *et al.* (1988).

Assim, neste estudo, para avaliar os níveis de satisfação dos utentes do ASI assumiram-se os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL. Contudo, em lugar de ser usada a escala corrente composta por vinte e dois itens relacionados com estas cinco dimensões, optou-se pela criação de uma escala alternativa para a medição da qualidade do serviço ASI, inspirada no modelo de uma coluna de Parasuraman *et al.* (1994b), mais simples e especialmente adaptada às especificidades deste serviço e dos seus utentes. Pois tal como naquele estudo a preocupação principal foi a possibilidade de erros gerados pelos respondentes provocados pela aparente complexidade de ter que distinguir e atribuir classificações diretas de duas comparações diferentes, ou seja, da medição das expectativas relativamente ao serviço e medição das perceções do serviço. Pelo que neste estudo optou-se por medir diretamente as perceções relativamente às expectativas, tendo-se optado pelo questionário formato de uma coluna, em alternativa à medição pelo uso do instrumento SERVQUAL corrente que comporta duas colunas.

Assim, esta parte do questionário comporta um conjunto de dezassete questões relacionadas com as cinco dimensões SERVQUAL, mas comportando apenas uma coluna de questões cuja escala de avaliação de -2 a 2 reflete diretamente o cálculo do *gap* entre expectativas e perceções. Neste

sentido, as pontuações de -2 e -1 correspondem a avaliações abaixo das expectativas, o zero corresponde ao ponto intermédio ou de uma percepção de acordo com o esperado e as avaliações com scores de 1 ou 2, correspondem a situações em que as expectativas são excedidas. Com esta agregação pretendeu-se equilibrar os tempos de resposta ao mesmo tempo que se simplificou e facilitou a aplicação do questionário tendo em consideração a natureza dos inquiridos.

Assim tornou-se possível proceder à avaliação das cinco dimensões da qualidade do serviço prestado usando uma ferramenta de avaliação de serviços privados mas capaz de recolher informação que permita tirar conclusões e assim responder à questão central e aos objetivos deste trabalho. De facto, tal como Carvalho e Brito (2012) defendem, o uso de estruturas de avaliação destinadas a avaliar serviços privados podem muito bem servir para a avaliação de serviços públicos desde que para tal sejam devidamente adaptadas às especificidades dos serviços a avaliar.

Posteriormente à avaliação de cada dimensão foram calculados os índices de correlação no sentido de verificar o grau de relação linear das dimensões em análise com os valores referentes à qualidade global (analisada no ponto anterior), contribuindo assim para determinar o grau de importância na formação dessa imagem global atribuída a cada uma dessas dimensões por parte dos utentes do ASI.

A terceira parte da análise centrou-se nos três últimos objetivos deste trabalho, nomeadamente: avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam; se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, permitiu a sua efetiva descentralização e desburocratização e, por último, se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias ou utentes deste serviço. Para essa análise foram usados dados quantitativos e qualitativos obtidos a partir de questões específicas no questionário, nomeadamente das questões 6, 18, 19 e 20, sendo posteriormente também calculados os coeficientes de correlação entre os dados quantitativos destas variáveis e os valores referentes à qualidade global a fim de verificar o grau de importância atribuída a cada um destes itens e, por conseguinte, a sua importância no cômputo da qualidade global.

Considerando a diversidade de utentes do ASI, bem como o facto de a partir dos dados recolhidos na pesquisa de campo se ter verificado a tendência para as percepções da qualidade do serviço variarem em função de certos segmentos de inquiridos que reuniam características comuns, como idades, tempo de experiência com o serviço e monoparentalidade, optou-se por na quarta parte da análise inferir sobre estes públicos no sentido de os conhecer melhor, considerando a influência que podem exercer sobre a avaliação da qualidade destes serviços. Nesse sentido optou-se por criar

grupos de análise segundo os itens que se pretenderam analisar pois estas situações exigem respostas por parte dos seus responsáveis, no sentido de se verificar até que ponto têm sido capazes de responder às diferentes necessidades dos seus públicos, considerando tanto as suas especificidades como as dos próprios serviços. Assim, agruparam-se os inquiridos segundo o interesse da análise, seguindo-se a sistematização dos resultados obtidos de acordo com o pretendido, procedendo-se igualmente ao cálculo dos coeficientes de correlação entre estas variáveis e os dados referentes à qualidade global a fim de apurar o grau de relação linear entre elas.

5.4 Tipo de pesquisa

A questão de investigação que se coloca é saber se os utentes do ASI estão satisfeitos ou não com o serviço que lhes é prestado. Para haver satisfação neste tipo de serviço torna-se pertinente que a gestão esteja atenta às expectativas dos seus utentes e procure estratégias e soluções que respondam às necessidades de quem procura estes serviços. Nesse sentido, a ideia de um serviço inovador que impulsionou o seu surgimento deve ser fomentada e dinamizada de modo a prevalecer no tempo, tornando-se necessária uma capacidade de execução superior que a sustente e a leve por diante, revelando-se essencial a existência de uma sinergia entre estratégia e execução que fomente a sua dinamização (Berry e Parasuraman, 1991). Nesse sentido, para este estudo o conceito de qualidade de serviço adotado é a discrepância entre as expectativas e as perceções dos clientes relativamente ao desempenho do serviço (Parasuraman *et al.* 1985), bem como o que os utentes do ASI percebem, entendem ou pensam acerca do serviço que lhes é prestado (Grönroos, 2007).

A classificação da pesquisa terá como base a taxonomia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica relativamente a dois aspetos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. É exploratório porque apesar do ASI se encontrar em funcionamento desde abril de 2008, desde então não se verificou a realização de um estudo no sentido de avaliar as perceções de qualidade por parte dos seus utentes relativamente ao serviço que lhes passou a ser prestado após a sua reformulação. Por outro lado é descritivo, porque visa descrever sobretudo perceções e também apresentar sugestões dos seus utentes relativamente ao funcionamento deste serviço.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, com recurso a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Optou-se pelo estudo de caso atendendo a que não há qualquer conhecimento produzido anteriormente sobre as perceções da qualidade quanto ao serviço prestado pelo ASI. Pois

considerando que esta estratégia representa uma técnica de pesquisa abrangente (Yin, 2003), pretendeu-se adaptá-la a este caso em concreto, tendo em conta a questão de investigação e a natureza do estudo exploratório e descritivo, permitindo assim uma investigação através da recolha e análise de dados quantitativos e qualitativos, obtidos não só a partir do questionário como também da pesquisa documental e nos próprios serviços.

O estudo partiu da revisão da literatura dada a necessidade de fundamentação teórico-metodológica da investigação realizada, a qual se baseou essencialmente nas áreas do *marketing* de serviços e administração e gestão pública. A investigação foi também documental já que foram usados documentos internos do ASI, nomeadamente o “Protocolo de Parceria do Atendimento Social Integrado”, o “Regulamento Interno do Atendimento Social Integrado” e o “Manual do Atendimento Social Integrado”, cuja análise permitiu perceber a organização e funcionamento deste serviço objeto de análise.

Também foi feita pesquisa de campo nos vários locais de atendimento do ASI, com a aplicação de um questionário aos utentes destes serviços tendo em vista a recolha de dados primários (ver Anexo I).

5.5 População e amostra

O universo teórico da pesquisa é constituído por todos os utentes do ASI titulares de processo de atendimento e acompanhamento social, tendo sido excluídos todos os casos de primeiro atendimento.

Aquando da realização do estudo, o ASI dispunha de um total de 611 processos distribuídos pelas instituições parceiras que fazem atendimento e acompanhamento social conforme protocolos estabelecidos. A distribuição dos processos pelas instituições é apresentada no quadro 1.

Quadro 1: Distribuição dos processos do ASI pelas instituições parceiras.

Tipo de Processos	CERCIAV	Stª C. M. Ílhavo	CASCI	Fundação Prior Sardo	Lar Divino Salvador	CMI	Totais
RSI	118	152	10	32	4	10	326
Ação Social			157	128			285
Totais	118	152	167	160	4	10	611

Fonte: Sistematização própria.

Fazem parte da amostra final todos aqueles utentes que durante os dias 16 a 20 e 23 e 24 de abril de 2012 acederam aos serviços do ASI nos diversos locais de atendimento e que responderam ao questionário. Ainda que constituindo potencialmente uma amostra não aleatória do universo global de atuais utentes deste serviço, considerou-se que o período escolhido para a aplicação do questionário era igualmente representativo comparativamente a outros períodos de recolha possíveis durante o período útil de investigação. Neste sentido, ainda que os resultados não sejam estritamente generalizáveis ao universo total de utentes do ASI à data da investigação, considera-se que os dados recolhidos, até pela dimensão relativa da amostra recolhida, são consideravelmente representativos dessa realidade. Foi igualmente assegurada a sua aplicação uma única vez às famílias e/ou indivíduos que reunissem as condições previamente estabelecidas e que comparecessem em qualquer um dos diversos locais de atendimento, conforme mapas semanais dos atendimentos efetuados pelo ASI e instituições que o integram.

O quadro 2 apresenta o mapa dos atendimentos semanais efetuados pelos técnicos das instituições parceiras, nas instalações do ASI.

Quadro 2: Mapa do atendimento pelas instituições no ASI.

Atendimento semanal	Manhã	Tarde
Segunda-feira	CASCI	FPS
Terça-feira	FPS e CERCIÁV	CASCI E SCMI
Quarta-feira	ISS, I.P	ISS, I.P
Quinta-feira	Contratualizações	Contratualizações
Sexta-feira	Habitação Social	Obra da Providência (triagens)

Fonte: Sistematização própria.

O quadro 3 apresenta o mapa dos atendimentos semanais efetuados pelas instituições parceiras nas próprias instalações.

Quadro 3: Mapa do atendimento nas instituições.

Atendimento Local	Manhã	Tarde
Segunda-feira	CASCI	CASCI
Terça-feira	CASCI	CASCI
Terça-feira	SCMI	
Terça-feira		CERCIÁV
Quarta-feira	FPS	FPS

Fonte: Sistematização própria.

5.5.1 Caracterização da amostra

Obtiveram-se 105 questionários respondidos, o que corresponde a uma percentagem de 17,2% da população alvo. Apenas duas pessoas entrevistadas não responderam ao questionário.

Dos 105 questionários respondidos, 80 foram por mulheres, a que corresponde uma percentagem de 84%, e 25 foram por homens, a que corresponde uma percentagem de 26%.

Distribuindo as respostas por sexos e por grupos etários, podemos observar que o grupo que abrange a faixa etária entre 31 e os 50 anos e quer nas mulheres quer nos homens, é aquele que apresenta uma maior representatividade tal como se pode observar pelos quadros 4 e 5.

Quadro 4: Grupos femininos.

Grupos etários: mulheres	N.º de respostas	Percentagem
Grupo 1 (até 30 anos)	7	8.75%
Grupo 2 (dos 31 até 50 anos)	43	53.75%
Grupo 3 (50 anos ou mais)	30	37.5%

Fonte: Sistematização própria.

Quadro 5: Grupos masculinos.

Grupos etários: Homens	N.º de respostas	Percentagem
Grupo 1 (até 30 anos)	3	12%
Grupo 2 (dos 31 até 50 anos)	12	48%
Grupo 3 (50 anos ou mais)	10	40%

Fonte: Sistematização própria.

Os participantes deste estudo são maioritariamente pessoas com baixos índices de escolaridade: 7.8% não possui habilitações literárias; 6.8% possuem o primeiro ciclo incompleto; 37.9% possuem o primeiro ciclo; 18.4% possuem o 2º ciclo; 12.6% possuem o 3º ciclo; 14.6% possuem o ensino secundário e pós secundário e apenas 1.9% possuem o ensino superior.

5.6 Instrumento para recolha de informação empírica e sua aplicação

Tendo em consideração os objetivos da investigação, as características específicas da população alvo do estudo, bem como aspetos relacionados com a viabilidade da recolha de dados, optou-se pelo inquérito por questionário confidencial.

Considerando o tipo de público-alvo, constituído na sua grande maioria por pessoas com baixos níveis de escolaridade, optou-se por entrevistar diretamente os participantes sozinhos ou na companhia de familiares quando estes vinham acompanhados, em salas preparadas para o efeito.

Os questionários (Anexo I) foram aplicados não só pela investigadora como por outras pessoas colocadas à disposição para esse efeito por parte do município de Ílhavo e ISS, I.P. Estas colaboradoras receberam formação de como os aplicar, para por sua vez também poderem explicar o seu sentido às pessoas, transmitindo o objetivo da pesquisa, garantindo-se, assim, homogeneidade na aplicação do questionário.

Assim, a primeira parte do questionário comporta onze questões que visam recolher informação básica dos inquiridos, como: idade, género, data do primeiro atendimento, composição do agregado familiar, de entre outros.

Tal como em estudos de outros autores como Mei *et al.* (1999) e Kay e Sei (2004) já citados anteriormente, o instrumento SERVQUAL tem inspirado a criação de instrumentos específicos de medição da qualidade em serviços que procuram refletir as especificidades dos serviços em causa. Do mesmo modo, na segunda parte do questionário usado para a recolha de informação empírica para este estudo, as primeiras dezassete questões foram elaboradas procurando incluir as cinco dimensões da qualidade do instrumento SERVQUAL criado por Parasuraman *et al.* (1988). São contudo questões diferentes e adaptadas às especificidades e características próprias do ASI, cujo formato de resposta comporta apenas uma coluna, para assim facilitar a sua compreensão por parte dos respondentes e por conseguinte a aplicação do questionário. Assim, estas dezassete questões são fechadas e a sua escala já reflete o cálculo do *gap* entre as expectativas e perceções da qualidade do serviço percebida pelos utentes. Deste modo, os inquiridos puderam quantificar a perceção da qualidade do serviço que lhes que é prestado de acordo com a seguinte escala: -2 corresponde a “muito menos do que o esperado”; -1 a “menos do que o esperado”; 0 ao serviço que está “de acordo com o esperado”; 1 a “mais do que o esperado” e 2 a “muito mais do que o esperado”, tendo também as opções de “NS”, no caso de não saberem responder; “NR” para os casos de não quererem responder e “NA” para os casos em que não se aplicasse a questão em causa ao inquirido.

Já as questões 18 a 21 eram do tipo misto pois previam uma avaliação quantitativa e qualitativa. Quantitativa na medida em que era colocada uma afirmação aos respondentes onde estes puderam

fazer a sua avaliação de 1 a 4, onde 1 corresponde a “discordo completamente”; 2 “Discordo”; 3 “Concordo” e 4 “Concordo completamente” (no caso de não saberem assinalavam “NS”; não responderem assinalavam “NR” e, no caso de não se aplicar assinalavam “NA”). Qualitativa porque para cada opção era pedida justificação, onde os respondentes tinham abertura para se pronunciarem sobre a questão em causa. A penúltima questão era de ordem quantitativa, onde era pedido aos inquiridos que na escala de 1 a 7 classificassem a qualidade global do ASI, onde 1 correspondia a “Muito fraca” e 7 “Excelente”. Para terminar o questionário foi pedido aos inquiridos que em poucas palavras descrevessem a imagem que tinham do ASI.

Considerando que há diversos fatores que condicionam as expectativas e as perceções dos diferentes tipos de públicos que acedem a estes serviços, o que leva a que o mesmo tipo de serviço seja percecionado de diferentes formas e varie em função do utente que o recebe, procurou-se na elaboração do questionário, abranger estas questões e debilidades por forma a permitir que este estudo de caso possa resultar em conclusões identificadoras de pontos fracos e áreas a melhorar, tendo em consideração os objetivos traçados.

5.7 Metodologia para tratamento de dados recolhidos

Os métodos seguidos para o tratamento dos dados recolhidos tiveram em consideração não só a questão de investigação como os objetivos da investigação.

Um primeiro objetivo foi aferir sobre a avaliação global e imagem do ASI no exterior. Nesse sentido foram analisados os dados recolhidos através das últimas duas questões do questionário (questões 22 e 23), nomeadamente os relativos à classificação global do serviço prestado pelo ASI e à imagem deste serviço no exterior. Posteriormente foi estabelecida uma relação entre os dados obtidos referentes à qualidade global e os dados referentes à imagem do serviço retida no exterior com o objetivo de se verificar qual a importância atribuída a este aspeto.

O segundo objetivo foi a avaliação dos níveis de satisfação dos utentes do ASI, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL: confiança, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade. Para a avaliação destas cinco dimensões, foram considerados os resultados médios não ponderados das seguintes questões: 1, 4, 5, 8 e 17 para a dimensão “confiança”; questões: 2, 3, 6, 15 e 16 para a dimensão “capacidade de resposta”; questões: 7, 11 e 13 para a dimensão “segurança”; questões: 9 e 10 para a dimensão “empatia” e, finalmente, as questões: 12 e 14 para a dimensão “tangibilidade”. A partir dos dados obtidos procedeu-se ao

cálculo da avaliação da satisfação dos utentes do ASI para cada uma das dimensões em análise, o que se obteve pela soma dos totais dos valores atribuídos pelos respondentes para cada dimensão e divisão do total destes resultados pelo número de questões que comporta cada dimensão.

Já o cálculo referente à satisfação global corresponde ao resultado da soma dos valores totais atribuídos às cinco dimensões em análise pelos respondentes, e divisão deste resultado pelo número total de respostas. Trata-se de uma avaliação global e por isso não ponderada, já que não é tida em conta a importância relativa que cada utente atribuiu às várias dimensões.

No final da avaliação de cada dimensão foram calculados os coeficientes de correlação amostral destas variáveis com os valores quantitativos atribuídos à qualidade global, cujos dados foram obtidos a partir da questão 22 do questionário, a fim de determinar a importância atribuída a cada uma delas na avaliação da qualidade global.

Como terceiro objetivo pretendeu-se avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam. Nesse sentido foram analisados os resultados obtidos através da questão 18 a qual através da afirmação “O ASI foi capaz de me tornar mais autónomo e à minha família na procura do meu/nosso projeto de vida”, onde os inquiridos assinalaram na escala de 1 a 4 em que medida discordavam ou concordavam com esta afirmação, onde: 1 se “discordo completamente”, 2 se “discordo”, 3 se “concordo” e 4 se “concordo completamente”, bem como foram analisadas as respetivas justificações aos valores atribuídos.

Como quarto objetivo, decidiu-se verificar se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos permitem a descentralização e a desburocratização destes serviços. Para a análise do aspeto da descentralização foram usados dados quantitativos recolhidos através da questão 6 da segunda parte do questionário, nomeadamente pretendeu-se saber se o local onde as pessoas são atendidas e acompanhadas pelo ASI lhes facilitava o acesso a estes serviços. Relativamente ao aspeto da desburocratização foram analisados os resultados obtidos através da questão 19, a qual através da afirmação “Na instrução do meu processo, o ASI apenas solicita os documentos estritamente necessários tornando o processo muito simples”, onde os respondentes assinalaram na escala de 1 a 4 em que medida discordavam ou concordavam com esta afirmação, onde: 1 se “discordo completamente”, 2 se “discordo”, 3 se “concordo” e 4 se “concordo completamente”, dados que posteriormente foram analisados assim como as respetivas justificações aos valores atribuídos.

O quinto objetivo pretendeu avaliar se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias que de repente se veem obrigadas a recorrer a este tipo de ajuda. Assim através da

afirmação “As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim”, pretendeu-se que os respondentes assinalassem na escala de 1 a 4 em que medida discordavam ou concordavam com esta afirmação, onde: 1 se “discordo completamente”, 2 se “discordo”, 3 se “concordo” e 4 se “concordo completamente”, bem como foram analisadas as respetivas justificações aos valores atribuídos.

Na análise destes dados e à luz da escala utilizada, procedeu-se a uma divisão simples entre aqueles que concordavam e aqueles de não concordavam com as questões colocadas.

No final de cada uma das análises referentes aos objetivos 3 a 5, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação amostral destas variáveis com os valores referentes à avaliação da qualidade global resultantes dos dados obtidos a partir da questão 22 do questionário. O cálculo dos coeficientes de correlação é útil nestes estudos de avaliação da satisfação da qualidade porquanto possibilitam apurar o grau de relação linear das variáveis em análise com as perceções de qualidade global do serviço prestado, o que permite verificar a importância relativa de cada um destes itens em análise. Este tipo de informação revela-se útil para a gestão dos serviços pois possibilita a identificação de pontos fracos e áreas a melhorar.

Considerando a questão de investigação deste estudo, para além das análises realizadas no âmbito dos objetivos desta investigação, foram encetadas outras análises. Essas análises tiveram em consideração regularidades verificadas aquando da realização do trabalho de campo e que chamaram a atenção para a tendência das perceções de qualidade variarem em função de determinados grupos de utentes que apresentavam características comuns e sobre os quais incidiram as análises seguintes: relação entre a idade dos inquiridos e a perceção de qualidade do serviço prestado; relação entre antiguidade dos utilizadores destes serviços e perceções de qualidade quanto ao serviço prestado e relação entre monoparentalidade dos utentes com filhos menores e perceção da qualidade do serviço prestado. Para estas análises foram formados grupos segundo cada um dos pontos em análise, de modo a poderem ser feitas análises comparativas, para o que se usou informação básica recolhida na primeira parte do questionário. No final de cada análise foram também aqui calculados os coeficientes de correlação amostral dos resultados obtidos a partir de cada uma destas análises e os valores referentes à qualidade global a fim de se apurar o grau de relação linear entre elas.

O capítulo seguinte refere-se à análise e discussão dos resultados obtidos no questionário em questão.

Capítulo 6 – Análise e discussão de resultados

6.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados e analisados resultados do estudo empírico sobre a avaliação da qualidade do serviço prestado pelo ASI aos seus utentes.

Em primeiro lugar, são apresentados os resultados relativos à classificação atribuída à qualidade global do serviço prestado pelo ASI bem como a relação destes dados com a imagem do serviço retida no exterior (secção 6.2); segue-se uma apresentação dos resultados referentes às perceções dos cinco determinantes da qualidade e respetivas correlações amostrais com a qualidade global (secção 6.3), sendo depois apresentados e analisados dados referentes a outros determinantes da qualidade do serviço prestado pelo ASI (secções 6.4 e 6.5). Por fim é apresentado um quadro com a síntese dos resultados do estudo (secção 6.6).

6.2 Avaliação global e análise da imagem do ASI no exterior

Constitui objetivo principal deste estudo avaliar o nível de satisfação dos utentes do serviço ASI relativamente ao serviço que lhes é prestado e saber qual a imagem que os clientes externos retêm do ASI.

Através da questão número 22 do questionário, pretendeu-se saber junto dos inquiridos como é que estes classificariam na escala de 1 a 7 a qualidade global destes serviços, sendo que 1 corresponde a “muito fraca” e 7 “excelente”. Ainda que somente do ponto de vista indicativo, a classificação de 1 a 3 poderá ser considerada como avaliação negativa, a classificação 4 como intermédia e as classificações de 5 a 7 como positivas. Conforme se pode verificar no quadro 6, 84.5% dos inquiridos atribuíram nota positiva, contra uma pequena percentagem de 2.9% que atribuiu nota negativa, sendo que 12.6% dos respondentes deu nota intermédia, ou seja, nem positiva nem negativa. Calculada a média, obtêm-se 5.6 pontos, o que equivale a uma avaliação da qualidade global do serviço prestado muito positiva, considerando este valor na escala atribuída de 1 a 7.

Quadro 6: Avaliação global dos utentes do ASI.

Tipo de avaliação	N.º	% de respondentes	Qualidade Global
Positiva	87	84.5	5.6
Intermédia	13	12.6	
Negativa	3	2.9	
NS/NR/NA	2	-----	
Total	105	100	

Fonte: Sistematização própria

A imagem constitui um fator com uma forte influência na avaliação da qualidade ao interferir com as expectativas e jogar com as perceções de qualidade dos utentes, daí que esta deva ser objeto de atenção especial por parte das organizações que a devem gerir de modo a controlarem o seu próprio conceito de qualidade no exterior (Grönroos, 2007). Foi nesse sentido que se considerou ser importante aferir junto dos inquiridos sobre qual a imagem retida relativamente ao serviço objeto de estudo. Assim, foi-lhes pedido que em poucas palavras descrevessem qual a imagem que tinham sobre o ASI. Das respostas dadas, pode-se verificar pelas expressões mais frequentes, que grande parte dos respondentes tem boa imagem das instalações e dos seus profissionais, conforme se pode verificar no quadro 7.

Quadro 7: Perceções positivas.

<i>“Tenho uma boa imagem porque sempre que preciso e recorro ao serviço, sou sempre bem atendida.” (ID:20)</i>
<i>“Tenho uma boa imagem. Tem uma higiene excelente. Corresponde ao que procuro.” (ID:47)</i>
<i>“Imagem positiva, de confiança, de ajuda. Simpatia por parte dos técnicos que prestam a atenção adequada.” (ID:49)</i>
<i>“Tenho uma boa imagem e tenho consciência do quanto estes serviços sociais têm importância para a sociedade.” (ID:53)</i>

Fonte: Sistematização própria.

Pode-se ainda verificar pelas suas expressões o reflexo da influência de experiências anteriores não só com estes serviços como com outros análogos de outros locais do país, nos casos em que houve experiências anteriores, como a que a seguir se transcreve:

“Do local onde vim não fui tão bem atendido, pelo que a ideia que tenho do ASI é excelente. Aqui ajudaram-me como ninguém o fez antes.” (ID:1)

Observa-se que na avaliação há expressões que denunciam a consciência das limitações do serviço para fazer face às necessidades face à procura, conforme transcrições que se seguem:

Quadro 8: Perceções das limitações do ASI.

“Tenho a imagem de uma instituição excelente que merecia que a S. Social os ajudasse mais para que eles pudessem ajudar quem precisa, ou seja, necessitavam de mais apoio para poder fazer mais. De acordo com os meios que têm são excelentes no que fazem. Sou sempre muito bem atendida por todos.” (ID:25)

“Tenho uma boa imagem, pois ajudam-me. Nem sei como me têm ajudado nos tempos que correm.” (ID:78)

Fonte: Sistematização própria.

A boa imagem prevalece mesmo quando há lugar a se denunciarem situações como as que se apresentam a seguir.

Quadro 9: Perceções de injustiças.

“É uma boa imagem, mas acho que há pessoas que recebem apoio e eu não.” (ID:8)

“Boa imagem. Bem atendida. Embora insuficiente para as necessidades.” (ID:91)

“Tem bom atendimento, embora demorado nas respostas, no encontro das necessidades.” (ID:94)

Fonte: Sistematização própria.

Contudo, há aqueles que, ainda que em pequena percentagem, apresentam perceções de insatisfação, as quais estão sobretudo relacionadas com a qualidade funcional, ou seja com aquilo que pretendiam receber e não receberam conforme transcrições do quadro seguinte.

Quadro 10: Percepções de insatisfação.

“Acho que poderia ser melhor no aspeto de melhorar a ajuda às pessoas com mais necessidade.”
(ID:12)

“Vir cá é o último remédio. Porque vir cá perde-se muito tempo e muitas vezes não são resolvidos os problemas das pessoas.” (ID:17)

“Podiam apoiar mais as pessoas que mais necessitam, principalmente as que estão em baixo. Deviam avaliar melhor as famílias em que há maus tratos sobre crianças.” (ID:37)

“Sinto que nem todos são tratados de forma igual. Que uns são mais ajudados que outros.”
(ID:43)

Fonte: Sistematização própria.

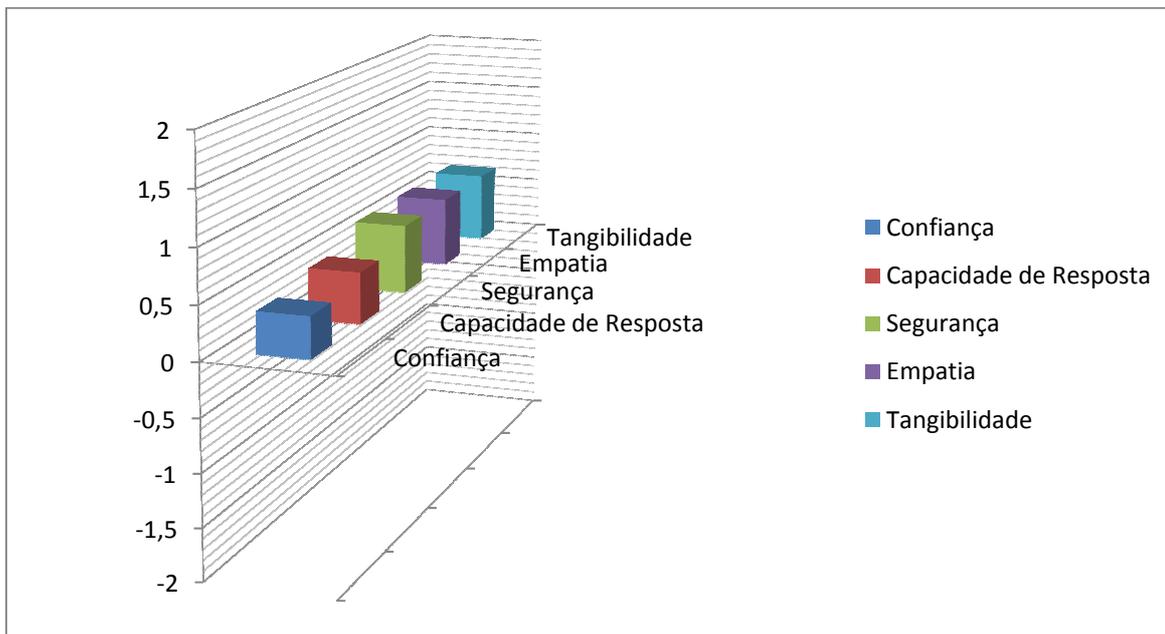
Da análise dos resultados obtidos destas duas questões referentes tanto quanto à classificação da qualidade global do serviço do ASI como da sua imagem no exterior, verifica-se que às avaliações mais altas correspondem descrições de imagem muito positivas. A situação inversa também se verifica, pois a avaliações mais baixas correspondem descrições de imagem menos positivas.

6.3 Resultados referentes às cinco dimensões da qualidade

Na segunda parte da análise são apresentados os dados recolhidos nas questões numeradas de um a dezassete da segunda parte do questionário, os quais pretendem, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988), proceder à avaliação dos níveis médios de satisfação dos utentes do ASI (Anexo II). São depois calculadas as correlações de cada uma destas dimensões com os valores referentes à avaliação da qualidade global a fim de determinar a importância atribuída a cada uma das dimensões em análise. Este procedimento teve o propósito de aferir quais as dimensões que poderão constituir prioridades de intervenção por parte da gestão do ASI, sobretudo aquelas que apresentem um grau de satisfação menor e simultaneamente uma maior importância na formação da percepção de qualidade global.

Como se pode verificar pela figura 2, desde logo ressalta a imagem de que a avaliação global manifestada pelos utentes do ASI é bastante positiva ao longo das cinco dimensões em análise, sendo que todas as dimensões apresentam valores médios positivos.

Figura 2: Avaliação média segundo os cinco determinantes da qualidade SERVQUAL



Fonte: Sistematização própria.

De seguida são apresentados os resultados médios da avaliação para cada uma das dimensões da qualidade em análise bem como os coeficientes de correlação amostral destas variáveis com os valores referentes à qualidade global, de modo a se verificar o grau de relacionamento linear entre estas variáveis.

Dimensão confiança

Esta dimensão compreende as perceções de confiança dos seus utentes, traduzidas num serviço atento e comprometido com os seus utilizadores, que cumpre os seus compromissos e que apresenta soluções adequadas às necessidades específicas das famílias (questões: 1, 4, 5, 8 e 17).

Da análise quantitativa verifica-se uma avaliação média positiva para este item, apresentando um resultado médio de 0.385 pontos.

Calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis confiança e da qualidade global do serviço, obtém-se o valor de 0.46161 o que corresponde a uma significativa correlação positiva .

Dimensão capacidade de resposta

Nesta categoria é considerada a disponibilidade do serviço para auxiliar e servir os seus utilizadores de forma rápida. Foram também incluídos os locais e horários de atendimento, bem como a adequabilidade do tempo de espera entre a marcação e o primeiro atendimento, dado serem variáveis consideradas relevantes para o bom funcionamento do ASI (questões 2, 3, 6, 15 e 16).

Os dados recolhidos apresentam uma avaliação média positiva, cuja pontuação se situa nos 0.480 pontos.

Calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis capacidade de resposta e da qualidade global, obtém-se o valor de 0.468312, o que corresponde a uma significativa correlação positiva.

Dimensão segurança

Esta dimensão considera a medida em que o comportamento dos seus trabalhadores transmitem aos seus utentes sentimentos de segurança em relação ao ASI, através de um comportamento de empenho em resolver os problemas apresentados, nomeadamente na procura permanente de novas formas para resolver os problemas apresentados, com correção, cortesia e possuindo os conhecimentos necessários para responder de forma clara ao solicitado pelos utentes (questões: 7, 11 e 13).

Da análise dos dados recolhidos, resulta uma avaliação média positiva de 0.648 pontos.

Calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis segurança e da qualidade global, obtém-se o valor de 0.500052, o que corresponde a uma importante correlação positiva.

Dimensão empatia

Nesta categoria são incluídas questões relativas à forma como se processa o atendimento e acompanhamento por parte dos colaboradores do ASI, nomeadamente no que diz respeito à atenção individualizada dispensada de acordo com as necessidades dos seus utentes (questões: 9 e 10).

Os dados recolhidos evidenciam uma avaliação média positiva: 0.654 pontos.

Calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis empatia e da qualidade global, obtém-se o valor de 0.499141, o que corresponde a uma significativa correlação positiva.

Dimensão tangibilidade

Nesta dimensão são consideradas as perceções referentes à apresentação dos trabalhadores do ASI, bem como quanto à atratividade das instalações e equipamentos dos diversos locais onde é efetuado o atendimento e acompanhamento social (questões: 12 e 14).

Dos resultados apurados conclui-se que esta é a dimensão com melhor avaliação ao atingir os 0.663 pontos.

Calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis tangibilidade e da qualidade global, obtém-se o valor de 0.483663, o que corresponde a uma importante correlação positiva.

Pela apresentação e análise dos dados recolhidos referentes às percepções da qualidade do serviço, os quais tiveram por base os cinco determinantes da qualidade SERVQUAL, verifica-se que todas as dimensões obtiveram avaliações positivas, sendo a dimensão confiança a que obteve a classificação mais baixa (juntamente com a dimensão capacidade de resposta) e a dimensão tangibilidade a que obteve a classificação mais alta.

Calculados os coeficientes de correlação amostral de cada uma das variáveis referentes às cinco dimensões com os valores referentes à satisfação global, verifica-se que há uma importante correlação positiva e de associação linear entre estas variáveis, podendo-se concluir que estas dimensões têm um elevado grau de importância nas percepções de qualidade do serviço prestado pelo ASI. De acordo com os valores obtidos podemos posicionar as cinco dimensões de acordo com o seu grau de importância atribuído que se apresentam no quadro 11:

Quadro 11: Posicionamento das 5 dimensões segundo a importância atribuída.

Posição	Dimensão	Correlação
Primeira	Segurança	0.500052
Segunda	Empatia	0.499141
Terceira	Tangibilidade	0.483663
Quarta	Capacidade de resposta	0.468312
Quinta	Confiança	0.46161

Fonte: Sistematização própria.

6.4 Outros determinantes da qualidade do serviço ASI

Esta secção corresponde à terceira parte da análise e tem como objetivo responder a três dos objetivos específicos deste projeto de investigação previstos no capítulo quinto, nomeadamente, sobre a capacidade dos mecanismos de apoio na autonomização das famílias; se a forma como é gerido o serviço de atendimento às famílias permitem a efetiva descentralização e desburocratização destes serviços; bem como se o modelo de reunião de contratualização praticado é ou não constrangedor para determinado tipo de famílias. São igualmente calculados os coeficientes de correlação entre os dados quantitativos destas variáveis em análise com os valores referentes à qualidade global a fim de se apurar o grau de relação linear entre elas. Para estas análises foram usados dados qualitativos e quantitativos recolhidos na pesquisa de campo.

6.4.1 Capacidade dos mecanismos de apoio na autonomização das famílias

Um dos motivos que presidiu ao surgimento do ASI foi a criação de um espaço único no município de Ílhavo, onde se pudesse tratar de todos os assuntos relacionados com questões de apoio de âmbito social. Esta política social do município tem em vista a autonomização e inserção social das famílias e indivíduos que a ele recorrem, através do apoio nas dificuldades e atuando também ao nível da prevenção. O método utilizado é assente numa relação de proximidade e reciprocidade entre técnicos e beneficiários como forma de facilitar o processo de inserção das pessoas, o que passa pela elaboração de um projeto de vida, pela responsabilização e contratualização e posterior acompanhamento dos acordos estabelecidos entre as partes intervenientes.

Nesta subsecção pretende-se analisar não só a avaliação da qualidade técnica ou *outcome* da qualidade – ou a forma como o serviço é prestado aos clientes e por isso ligadas ao processo de produção do serviço – como a qualidade funcional – ou os resultados do serviço que corresponde ao que os utentes recebem – e que vão influenciar as perceções da qualidade do serviço por parte dos seus clientes (Las Casas, 2007; Grönroos, 2007 e Rocha, 2011). Para avaliar as perceções dos utentes do ASI sobre a capacidade dos seus mecanismos para o apoio e autonomização das famílias, confrontou-se os inquiridos com a seguinte afirmação: “O ASI foi capaz de me tornar mais autónomo e à minha família na procura do meu/nosso projeto de vida”, cujos resultados estão sistematizados no quadro 12 que a seguir se apresenta:

Quadro 12: Ponderações sobre a capacidade dos mecanismos de apoio na autonomização das famílias.

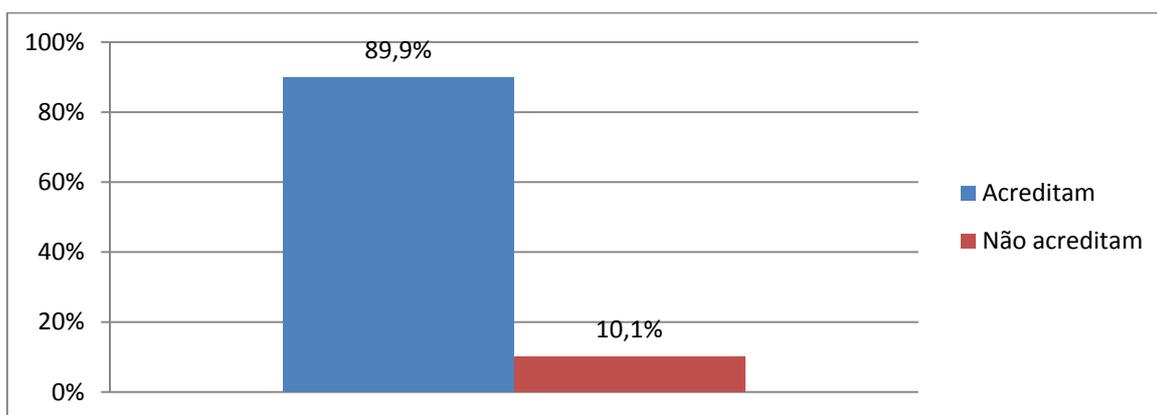
Aspeto	1	%	2	%	3	%	4	%	NS NR NA	%	Correlação com a qualidade global
	Discordo Completa- mente		Discordo		Concordo		Concordo completa- mente				
Q18: O ASI foi capaz de me tornar mais autónomo e à minha família na procura do meu/nosso projeto de vida.	3	2.9	5	4.8	50	47.6	18	17.1	29	27.6	0.215347

Fonte: Sistematização própria.

Dos 79 respondentes, a que corresponde uma percentagem de 73.83% da amostra, obtém-se uma avaliação média positiva de 3.089 pontos, pelo que no geral os utilizadores concordam com a afirmação colocada. Uma percentagem significativa (26%) não respondeu, ou por não saberem, ou a situação não se aplicar aos casos em concreto o que acontece sobretudo em processos relativamente recentes, pelo que estes casos não foram tidos em consideração para o cálculo da média.

De salientar que relativamente à questão em causa: 3.8% discordam completamente; 6.4% discordam; 67% concordam e 22.8% concordam completamente com a afirmação. Perante estes resultados pode-se concluir que, apesar de haver uma pequena percentagem daqueles que não concordam (10.1%), na opinião da grande maioria dos casos (89.9%) o ASI tem contribuído de forma positiva na ajuda à construção de projetos de vida e autonomização das famílias, conforme representado na figura 3.

Figura 3: Capacidade dos mecanismos de apoio para a autonomização das famílias.



Fonte: Sistematização própria.

Quando se pediu aos inquiridos que justificassem as suas respostas, pode-se verificar que de acordo com as suas opiniões, os motivos que levam as pessoas a discordar prendem-se sobretudo com duas razões: quando se está perante pessoas capacitadas para o trabalho mas que se encontram numa fase de falta de autonomia económica e financeira, o que se deve sobretudo à falta de trabalho, ou então quando se está perante pessoas que estão fortemente dependentes dos apoios concedidos, conforme ilustram as transcrições dos quadros 13 e 14.

Quadro 13: Evidências daqueles que discordam dos mecanismos de apoio.

“Eu tenho e sempre tive projeto de vida. O que realmente me falta é emprego/trabalho e isso sai fora das competências do ASI.” (ID:31)

“Porque sempre tive objetivos na minha vida.” (ID:55)

“Porque queria era arranjar um trabalho onde pudesse ganhar mais e ser mais independente.” (ID:58)

“Porque a ajuda é muito pequena.” (ID:48)

“Porque não me dão tudo o que preciso. O que me dão é pouco. Nunca fomos chamados para ir para formações, apesar de prometerem.” (ID:57)

“Os meios que me proporcionam não são suficientes.” (ID:89)

Fonte: Sistematização própria.

Os motivos que levam as pessoas a concordar com a afirmação prendem-se sobretudo com o facto de este serviço as ter ajudado a ultrapassar situações de necessidades e problemas de vária ordem, como dificuldades económicas e financeiras, de orientação na vida, problemas psicológicos, de solidão, toxicodependência, bem como outros problemas pessoais, conforme justificações que a seguir se transcrevem:

Quadro 14: Evidências daqueles que concordam com os mecanismos de apoio.

“Quando mais necessitei, o ASI ajudou-me. Foi a única porta aberta.” (ID:1)

“O ASI tem-me ajudado até em termos de tranquilidade e esperança.” (ID:7)

“Ajudaram-me numa altura muito má.” (ID:8)

“Porque consegui libertar-me da toxicod dependência, arranjou-me trabalho, apoio psicológico e alimentar.” (ID:20)

“Ajudou-me em tudo um pouco, a ultrapassar as minhas dificuldades financeiras e pessoais.” (ID:21)

“Tem-me ajudado a ver as coisas de outra maneira, vejo as coisas de melhor forma para tentar resolver os meus problemas.” (ID:22)

“Porque deixaram-me aprender a ser autónoma por mim própria.” (ID:38)

“Porque me ajudaram quando eu estava mais desesperada. Encaminharam-me e apoiaram-me para tratar dos assuntos todos relacionados com o RSI e invalidez do marido.” (ID:44)

“Porque naquela altura estava muito mal a vários níveis: económico, psicológico e sem saúde e o ASI deu-me o apoio necessário na altura certa.” (ID:45)

“Tem-me incentivado a subir na vida pessoal. Tenho estudado e aprendido muito mais e com muito gosto.” (ID:56)

“Se não obtivesse ajuda não teria conseguido orientar a vida.” (ID:102)

“Só procurei ajuda por considerar mesmo necessário para futuramente tentar reorganizar a vida.” (ID:103)

Fonte: Sistematização própria.

Verifica-se que há um profundo reconhecimento relativamente ao serviço prestado pelo ASI. As justificações refletem que as perceções dos utentes relativamente ao item em análise estão fortemente influenciadas não só pelas suas experiências pessoais com o serviço como também pelo que recebem dele.

Calculados os coeficientes de correlação amostral destes dados com os valores referentes à qualidade global, verifica-se que há uma correlação positiva de 0.215347, o que evidencia que este

item também interfere nas percepções da qualidade do serviço prestado pelo ASI ainda que de forma muito mais moderada.

6.4.2 Descentralização e desburocratização do ASI

O ASI surgiu como um único espaço de resposta, visando facilitar e potenciar a articulação entre organizações com responsabilidade no atendimento e acompanhamento social às famílias, procurando racionalizar custos e potenciar a sua capacidade de atendimento assente na descentralização e desburocratização dos seus serviços. Como forma de aproximação aos seus utentes, este serviço encontra-se organizado por zonas geográficas de intervenção da Equipa de Execução, onde cada parceiro faz o atendimento respeitando regras de localização para assim reduzir as deslocações dos seus utentes à sede do município.

Para verificar as percepções dos utentes do ASI relativamente a este item, foram usados os dados recolhidos através da questão 6 do questionário, a qual teve como fim aferir sobre a satisfação relativamente ao local onde é efetuado o atendimento e a facilidade de acesso aos serviços. Os resultados apurados indicam uma avaliação de tendência positiva com um valor médio de resposta de 0.505 pontos, na escala de -2 a +2. A distribuição das ponderações atribuídas são as constantes no quadro 15 e evidenciam que a maioria dos inquiridos atribuíram nota positiva. Pois 52.3% dos respondentes consideram que o local onde são atendidos e acompanhados pelo ASI, lhes facilita o acesso aos serviços, estando por isso de acordo com o esperado; já 9.3% consideram que é mais do que o esperado e 26.1% afirmam exceder as expectativas ao considerarem que é muito mais do que o esperado. Contudo uma minoria da amostra, aproximadamente 8%, atribui avaliação negativa a este item, ao considerarem estar abaixo ou muito abaixo do esperado. Fazem parte deste grupo dos mais insatisfeitos, sobretudo residentes na Gafanha da Nazaré e Gafanha da Encarnação.

Quadro 15: Percepções de descentralização e facilidade de acesso ao ASI.

Ponderação	-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA	Total
Total	4	4	56	10	28	3	105
Percentagem	3,738317757	3,738317757	52,3364486	9,345794393	26,1682243	4,672897196	100%

Fonte: Sistematização própria.

Calculados os coeficientes de correlação para este item com os valores da qualidade global, obtém-se uma correlação positiva de 0.321595, podendo concluir-se que a descentralização do ASI interfere de forma positiva nas perceções de qualidade do serviço prestado pelo ASI ainda que mais uma vez de forma mais moderada relativamente às dimensões base do instrumento SERVQUAL.

Por outro lado a burocracia é um aspeto conotado pelo senso comum com uma forte carga negativa, pois este termo remete para dificuldades relacionadas com os procedimentos administrativos. Para verificar sobre as perceções dos utentes do ASI sobre este item, confrontaram-se os inquiridos com a seguinte afirmação: “Na instrução do meu processo, o ASI apenas solicita os documentos estritamente necessários tornando o processo muito simples”, onde estes tiveram a possibilidade de expressar a sua perceção atribuindo uma pontuação. Os resultados obtidos evidenciam uma avaliação média positiva com um valor médio de 3,084 pontos (numa escala de 1 a 4 tal como descrita no quadro seguinte), o que mostra que os utilizadores dos serviços concordam que os procedimentos administrativos do ASI são simplificados. O quadro 16 apresenta a avaliação atribuída de forma detalhada:

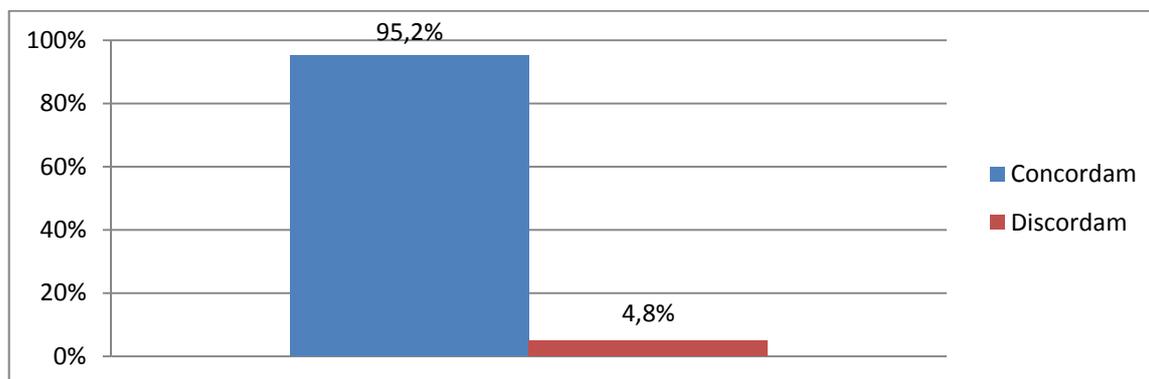
Quadro 16: Ponderações sobre desburocratização do ASI.

Aspeto	1	%	2	%	3	%	4	%	NS NR NA	%	Correlação com a qualidade global
	Discordo Completa- Mente		Discor- do		Concor- do		Concor- do Com- Pleta- mente				
Q19: Na instrução do meu processo, o ASI apenas solicita os documentos estritamente necessários tornando o processo muito simples.	0	0	5	4,8	68	64,7	29	27,6	3	2,9	0.270583

Fonte: Sistematização própria.

Verifica-se assim, que a grande maioria dos inquiridos considera que os procedimentos no ASI estão muito simplificados conforme representação gráfica que a seguir se apresenta.

Figura 4: Percepções sobre a desburocratização do ASI.



Fonte: Sistematização própria.

Como justificação da avaliação atribuída, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos considera que este serviço está muito simplificado, sendo apenas pedidos os documentos necessários para a comprovação das situações económicas e sociais de quem recorre ao ASI. As afirmações mais comuns que se transcrevem no quadro seguinte ilustram essas percepções:

Quadro 17: Evidências positivas sobre a simplificação do ASI.

<i>“Porque precisam de saber os meus dados e informações que os possam ajudar a esclarecer a minha situação.” (ID:16)</i>
<i>“Foi relativamente simples, mais do que estava à espera.” (ID:22)</i>
<i>“Foi a forma de conhecerem a minha realidade.” (ID:28)</i>
<i>“Apenas me pedem os documentos necessários. Quando não entendo é-me explicado para que servem e onde se vão buscar.” (ID:42)</i>
<i>“Porque só pedem aquilo que realmente é necessário, não havendo necessidade de mandar para outros lados.” (ID: 49)</i>
<i>“Foi um processo simples.” (ID: 89)</i>
<i>“Foi rápido. Sem grande burocracia.” (ID: 91)</i>

Fonte: Sistematização própria.

Contudo há também percepções negativas as quais são em pequena percentagem (4.6%) e estão sobretudo relacionados com o desconhecimento de causa destes procedimentos:

Quadro 18: Evidências negativas sobre a simplificação do ASI.

“Se pedem papéis de água e de luz deveriam dar ajuda nesse campo.” (ID:17)

“Para a instrução do processo houve documentos que considero excessivos.” (ID:33)

“Mais ou menos, porque às vezes não percebo bem para que é tanta coisa e os apoios continuam a ser poucos.” (ID: 23)

“Já houve situações que me pediram documentos da Seg. Social que me dificultou o processo.” (ID: 79)

Fonte: Sistematização própria.

Por fim foram calculados os coeficientes de correlação amostral destes dados com os valores referentes à qualidade global, verificando-se que entre eles existe uma relação linear positiva de 0.270583, pelo que este item interfere de forma positiva ainda que moderada nas perceções de qualidade do serviço que é prestado aos utentes do ASI. É contudo de notar que o contributo desta dimensão é inferior ao da variável associada à proximidade e descentralização.

6.4.3 Efeitos do modelo de reunião de contratualização nos utentes mais sensíveis

Uma das fases do processo de atendimento é a reunião de contratualização, onde são definidos os recursos para o apoio a prestar, o que pressupõe uma reunião com a intervenção de representantes de todas as instituições intervenientes apoiantes e a família a apoiar. Considerando que estes utentes estão habituados a serem atendidos e seguidos por um único técnico com quem nesta fase já têm uma relação de proximidade, chegada esta altura do procedimento, são confrontados com outras pessoas com as quais nunca tiveram contacto, sobretudo quando se trata da primeira vez. Assim, e pretendendo-se verificar sobre as suas perceções relativamente ao modelo de reunião de contratualização praticado, foi colocada a seguinte afirmação “As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim”, com o intuito de colher as suas reações, cujos resultados são os expostos no quadro 19 que a seguir se apresenta.

Quadro 19: Ponderação dos efeitos do modelo de reunião de contratualização.

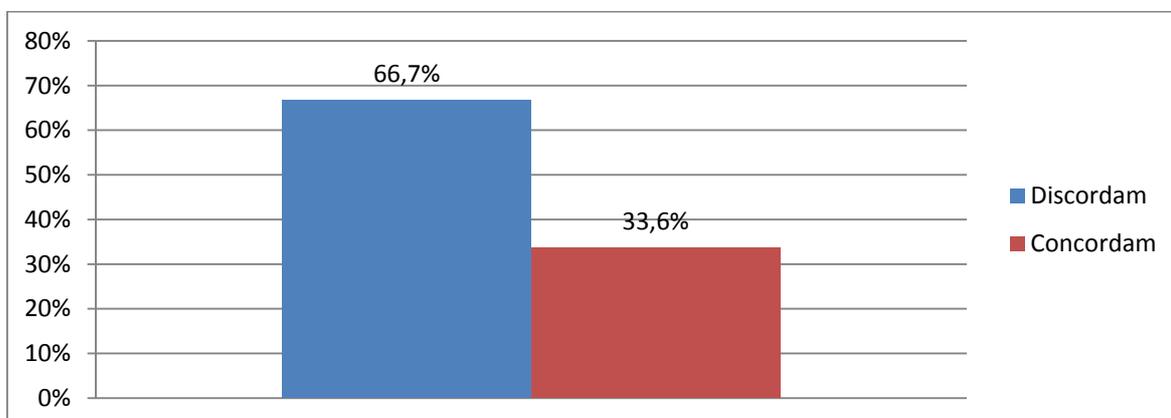
Aspeto	1	%	2	%	3	%	4	%	NS NR NA	%	Correlação com a qualidade global
	Discordo completa- mente		Dis- cordo		Con- cordo		Concordo completa- mente				
Q20: As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim.	13	12.4	33	31.4	17	16,2	6	5,7	36	34.3	-0.03915

Fonte: Sistematização própria.

Dos 69 respondentes, a que corresponde uma percentagem de 64.49% da amostra, obteve-se uma avaliação média de 2.232 pontos, pelo que no geral os utilizadores discordam da afirmação colocada, ou seja, essas reuniões de contratualização não são consideradas intimidatórias para a maioria das pessoas. Uma percentagem significativa (38%) não respondeu por desconhecem como se processam estas reuniões de contratualização, considerando que os seus processos ainda não chegaram a essa fase, pelo que esta questão não se lhes aplica e estes casos não foram tidos em consideração para o cálculo da média.

Verifica-se assim, que relativamente à questão em causa, 18.9% discordam completamente; 47.8% discordam; 24.6% concordam; 8.7% concordam completamente com a afirmação. Perante estes resultados pode-se concluir que há uma percentagem significativa de 30.6% que considera que o modelo de reunião as perturba, tal como evidencia o gráfico seguinte.

Figura 5: Reações à afirmação: “As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim”.



Fonte: Sistematização própria.

Quando se pergunta qual o motivo, podem-se registar as reações daqueles que discordam em contraposição com as daqueles que concordam. As opiniões dos que discordam com a afirmação são motivadas principalmente pelo facto de já estarem habituados a estas reuniões e de já conhecerem os intervenientes, e daí estarem à vontade até porque há a consciência de que se trata de um procedimento necessário para a atribuição de apoios. Por outro lado há aqueles que referem que a forma como são tratados nessas reuniões pelos técnicos contribui para que se sintam bem.

Quadro 20: Evidências dos que concordam com o modelo.

“Porque sei que é necessário” (ID:2)

“Conhecia as pessoas.” (ID:6)

“Pois é preciso. Só acho é que não devem chamar sempre de 3 meses em 3 meses.” (ID:8)

“Não criam nenhum constrangimento, os técnicos estão a fazer o papel deles.” (ID:21)

“Porque para mim já não são novidade. Já conheço quase todas as doutoras, infelizmente!” (ID:41)

“Porque me senti à vontade como sempre.” (ID:43)

“Temos de estar abertos a resolver os problemas com frontalidade e é bom estarem todos os técnicos reunidos para a partilha de informação.” (ID:67)

“Senti-me à vontade.” (ID:20,71,73,85,84,90,91,94 e 106)

“Não me senti intimidada porque me fizeram sentir à vontade e porque me falaram muito bem.” (ID:72)

“Há grande abertura no diálogo, muita compreensão, simpatia.” (ID:87)

“Porque são compreensivas, são humanas, são amigas.” (ID:89)

Fonte: Sistematização própria.

As opiniões daqueles que concordam com a afirmação, ou seja, dos menos satisfeitos, são motivadas principalmente pelo facto serem utentes mais recentes e que por isso ainda não estão ambientados com o funcionamento do serviço nem conhecerem a equipa de técnicos que intervêm nestas reuniões, bem como o facto de sentirem o peso da responsabilidade da contratualização e até a vergonha de estarem ali a pedir apoio. Contudo muitas referem que acabam por ficar à vontade, dada a forma positiva como são tratadas.

Quadro 21: Evidências dos que discordam do modelo.

“Fiquei um pouco envergonhada.” (ID:4)

“Porque não conhecia as pessoas.” (ID:5,7)

“Fico um bocadinho nervosa e intimidada na presença de todas aquelas pessoas, mas depois vou ficando mais à vontade.” (ID:15)

“Senti-me um bocado pressionada por algumas delas. Fui ameaçada de que deveria ir estudar porque se não, não receberia apoio. A forma como me falaram não me caiu bem, até porque gosto de aprender, não o tendo feito antes porque o meu pai não me deixou.” (ID:17)

“É muito complicado para mim ser necessário estar tanta gente a ouvir os meus problemas e falar sobre a minha vida, era suficiente e melhor estar só um técnico.” (ID:23)

“Porque não imaginava com a minha idade vir a passar por tantas dificuldades, por isso fiquei envergonhada.” (ID:28)

“Porque não estava habituada. Mas depois ficou tudo bem.” (ID:29)

“Devido ao elevado número de "estranhos" presentes.” (ID:31)

“Porque percebo se falhar em algum corro riscos.” (ID:38)

“Porque por vezes sinto-me intimidada, observada e por isso pouco à vontade. Quando é com poucas pessoas (as que já conheço), sinto-me melhor.” (ID:58)

“São muitos técnicos e parece que metem medo.” (ID:60)

“À entrada da sala sente-se um pouco de incómodo, mas depois é ultrapassado pela simpatia dos membros.” (ID:102)

Fonte: Sistematização própria.

Por fim foram calculados os coeficientes de correlação amostral destes dados com os valores referentes à qualidade global, verificando-se que entre eles há uma relação de associação quase inexistente (-0.03915, um valor muito próximo de zero) o que pode levar a concluir que este modelo de reunião de contratualização não interfere com as perceções da qualidade global do serviço prestado pelo ASI. Este dado é importante na medida em que existe claramente uma maior percentagem de utentes face às respostas anteriores que demonstra uma atitude menos positiva.

6.5 Outras análises: diversidade de utentes e percepções de qualidade

Um dos grandes desafios que se coloca ao ASI é a diversidade dos seus utentes e o que representam para a medição da qualidade do serviço que lhes é prestado. Até que ponto estes serviços têm sido capazes de responder às necessidades dos seus diferentes públicos, tendo em consideração não só as suas especificidades como também as dos próprios serviços. Torna-se assim necessário conhecê-los melhor de modo a direcionar respostas por parte dos seus responsáveis.

Os utentes do ASI são constituídos essencialmente por pessoas em dificuldades que necessitam de apoio social. Torna-se assim necessário que neste contexto os diferentes públicos não sejam vistos como agregações de indivíduos, mas antes como uma coletividade na qual se pretende que todos tomem parte como cidadãos, onde as relações com o ASI não se resumam ao consumo privado, nem as suas necessidades sejam simplesmente expressas como preferências de consumidores em transações de mercado, de modo a que o denominador comum seja a criação de valor público, pois os utentes destes serviços são sobretudo cidadãos que agregam não só direitos mas também deveres para com o Estado.

Da avaliação global da satisfação com a qualidade do serviço prestado pelo ASI nas secções anteriores, verifica-se que há tendência para as percepções de qualidade variarem em função de grupos de utentes que reúnem características comuns, como é o caso da idade, da antiguidade dos utentes no serviço e monoparentalidade. Estes públicos específicos fazem parte da diversidade de utentes do ASI e que interessam conhecer melhor em dois sentidos. Por um lado até que ponto estes serviços têm sido capazes de responder às suas necessidades, e por outro, ao conhecê-los melhor poderem ser reequacionadas respostas adequadas a estes grupos de acordo com as suas necessidades específicas por parte dos seus responsáveis. Estas situações são objeto de estudo nas subsecções seguintes.

6.5.1 Relação entre a idade e percepções da qualidade

Na diversidade de utentes do ASI, verificou-se a tendência para as percepções de qualidade variarem em função das idades dos seus utentes. Assim, e com o intuito de verificar a importância atribuída à qualidade global do serviço prestado considerando as idades dos inquiridos, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação entre estes dados obtidos, verificando-se uma relação linear positiva

de 0.226087, pelo que se pode verificar que há uma relação de dependência moderada entre estas variáveis.

Assim, optou-se por proceder ao agrupamento dos inquiridos por grupos etários, tendo-se constituído três grupos. O primeiro grupo abarca os inquiridos mais jovens com idades até aos trinta anos, no segundo grupo os respondentes com idades compreendidas entre os trinta e um e os cinquenta anos de idade e o terceiro grupo abrangendo todos aqueles com cinquenta e um anos ou mais.

Os resultados da avaliação quantitativa referentes às cinco dimensões do instrumento SERVQUAL para estes três grupos de públicos encontram-se sistematizados no quadro 22.

Quadro 22: Pontuação atribuída às 5 dimensões SERVQUAL por grupos etários.

Grupos	Amostra	%	Confiança	Cap. Resp.	Segurança	Empatia	Tangibilidade.	Scores Médios
Grupo 1	10	9,52381	0,28	0,22	0,533	0,55	0,45	0,407
Grupo 2	55	52,38095	0,295	0,36	0,473	0,482	0,518	0,425
Grupo 3	40	38,09524	0,555	0,735	0,95	0,95	0,95	0,828
Totais	105	100	1,130	1,315	1,956	1,982	1,918	1,660
Scores Médios Totais	----	----	0,377	0,438	0,652	0,661	0,639	0,553

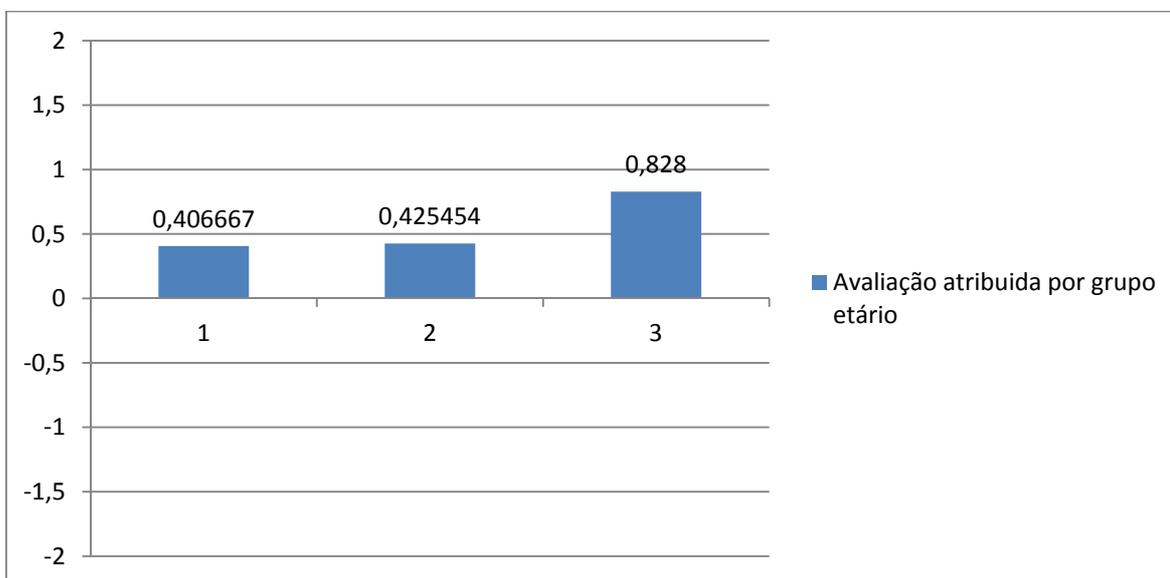
Fonte: Sistematização própria.

Desde logo se pode verificar que a avaliação média é positiva e que destes grupos de inquiridos, o grupo 1 é o que apresenta um valor médio mais baixo: 0.407 pontos, seguindo-se o grupo 2 com uma pontuação de 0.425, sendo os inquiridos pertencentes ao terceiro grupo, os mais velhos, aqueles que apresentam o score mais elevado, ao apresentarem uma avaliação de 0.828.

Verifica-se que o grau de satisfação vai aumentando conforme aumenta a idade dos inquiridos, sendo a avaliação atribuída pelo terceiro grupo aquela que se destaca em termos de maior satisfação com a qualidade global do serviço, tal como se pode verificar pelo gráfico seguinte, o que pode levar a concluir que os utentes mais velhos são mais fáceis de satisfazer relativamente aos mais novos. É de destacar, em particular, que o score de satisfação mais baixo diz respeito à dimensão capacidade de resposta quando avaliada pelo segmento dos mais jovens. Também relevantes parecem ser os scores abaixo da média atribuída relativamente à dimensão confiança no caso dos utentes até aos 50 anos. Sendo assim, e embora o cenário de avaliação geralmente positiva se mantenha nestes casos é importante notar que o processo de avaliação não parece ser uniforme por idade. Embora não explorado neste trabalho, serão talvez de considerar as diferentes situações familiares dos indivíduos ou mesmo o próprio carácter dinâmico das expectativas dos utentes ao

longo do tempo (e a cada vez maior exigência das gerações mais jovens) como possíveis explicações para estas diferenças por grupo etário.

Figura 6: Pontuação atribuída por grupos etários.



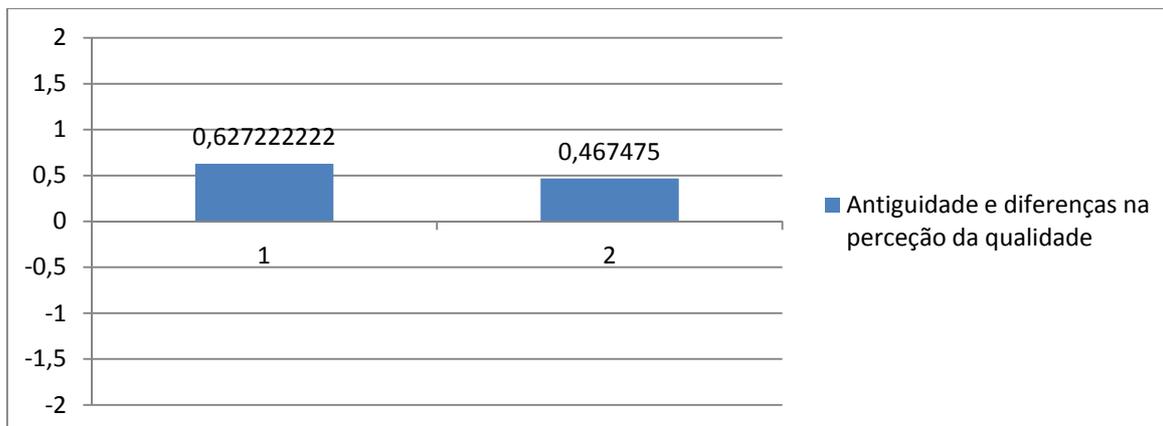
Fonte: Sistematização própria.

6.5.2 Relação entre antiguidade dos utilizadores e perceções de qualidade

Os dados recolhidos sugerem também que há uma relação entre a antiguidade dos utilizadores dos serviços do ASI e as perceções de qualidade relativamente ao serviço prestado. Assim, para inferir sobre este item, procedeu-se ao agrupamento dos inquiridos em dois grupos segundo o tempo de permanência neste serviço em termos de atendimento e acompanhamento, sendo que o primeiro grupo abarca todos os respondentes com até quatro anos de antiguidade contados a partir da data que acederam aos serviços do ASI pela primeira vez, e, o segundo grupo abrange os inquiridos com cinco anos ou mais de permanência contados desde a data do primeiro atendimento.

Através do gráfico da figura 7 pode-se verificar que a média da avaliação total atribuída pelos dois grupos em análise, evidenciam que as perceções mais altas quanto à qualidade do serviço prestado pelo ASI correspondem ao grupo um, ou seja, aos utentes com menos antiguidade neste serviço.

Figura 7: Valores das percepções de qualidade entre grupos.



Fonte: Sistematização própria.

Calculados os coeficientes de correlação entre a antiguidade dos inquiridos a receberem apoio dos serviços e os valores referentes à qualidade global, resulta uma relação linear positiva de 0.102852. Este valor indicia que o fator antiguidade dos utentes exerce pouca influência nas percepções dos utentes relativamente à qualidade global do serviço.

6.5.3 Relação entre monoparentalidade dos utentes com filhos menores e percepções de qualidade

Fazem parte da amostra deste estudo 27 inquiridos de famílias monoparentais com filhos menores a cargo, o que corresponde a uma percentagem de 25,23% da amostra. Destes 26 são mulheres e apenas um é homem. Verificou-se no tratamento dos dados que este tipo de famílias se manifesta com alguma regularidade no sentido de os apoios atribuídos serem insuficientes mediante as necessidades e carências familiares, conforme evidências apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 23: Evidências da percepção de insuficiência dos apoios nas famílias monoparentais.

“Pedem tudo e fazem tudo muito certinho, mas depois fica tudo a marinar. Esquecem-se de nós. Não tenho trabalho, tenho que andar sempre a lembrar que temos necessidades. Porque não tendo emprego nem rendimento algum, passa-se fome.” (ID:15)

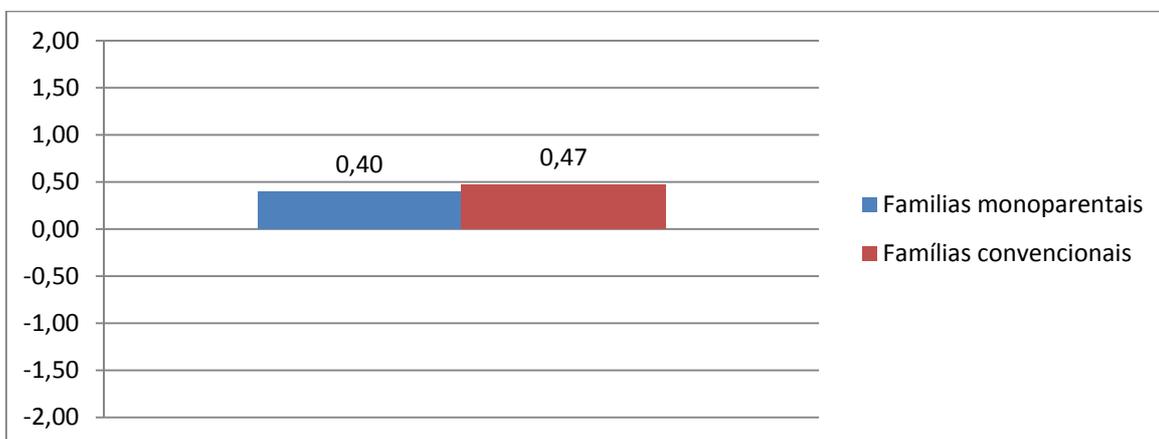
“... São compreensivas, são humanas, são amigas...”, contudo “Os meios que me proporcionam não são suficientes.” (ID:89)

Fonte: Sistematização própria.

A amostra deste estudo é constituída igualmente por 24,30% de famílias convencionais com filhos menores, ou seja, aquelas de que fazem parte do agregado familiar os pais e os respetivos filhos. Assim, procurou-se estabelecer uma comparação entre estes dois tipos de famílias cujo aspeto comum é o facto de terem filhos menores a cargo, no sentido de se verificar e comparar as perceções de qualidade do serviço prestado em ambas as situações.

Pela análise dos dados quantitativos pode-se estabelecer uma comparação dos níveis de percepção de satisfação com a qualidade total do serviço prestado conforme mostra o gráfico da figura oito, onde se pode observar e constatar que estas famílias monoparentais obtêm a pontuação de 0,40, o que representa um nível de satisfação ligeiramente inferior ao verificado pelas famílias convencionais, cuja pontuação obtida corresponde a 0,47.

Figura 8: Níveis de satisfação das famílias monoparentais e famílias convencionais.



Fonte: Sistematização própria.

Verificou-se aliás pelos dados recolhidos que as famílias convencionais revelam também alguns sinais de insatisfação tais como as monoparentais, sendo um exemplo o seguinte:

“Porque não me dão tudo o que preciso. O que me dão é pouco. Nunca fomos chamados para ir para formações, apesar de prometerem.” (ID:57)

Por outro lado, verificado o valor da correlação entre o número de filhos menores em famílias monoparentais e os respetivos valores da qualidade global, verifica-se a existência de uma correlação negativa de -0.16153, o que indica que parece existir alguma influência desta dimensão como contributo para avaliações mais negativas da qualidade global do serviço ainda que relativamente fraca. Já para as famílias convencionais, verifica-se uma correlação positiva de 0.180739.

6.6 Síntese

Neste capítulo procedeu-se à apresentação e análise dos resultados do estudo empírico referente à avaliação da qualidade do serviço prestado pelo ASI aos seus utentes, sendo que os principais resultados se encontram sintetizados e apresentados no quadro 24.

Para concluir este trabalho, no capítulo seguinte procede-se à apresentação das conclusões, ilações para a gestão, contributos, limitações do estudo e pistas para investigação futura.

Quadro 24: Síntese dos resultados.

Objetivo		Resultado			
1-	Avaliar a imagem que os utentes retêm do ASI	<p>Das respostas dadas, verifica-se que grande parte dos respondentes tem boa imagem das instalações e dos seus profissionais.</p> <p>Quando relacionados os resultados obtidos referentes à qualidade global do serviço com os dados referentes à imagem do ASI no exterior, verifica-se que às avaliações mais altas correspondem descrições de imagem muito positivas. A situação inversa também se verifica, pois a avaliações mais baixas correspondem descrições de imagem menos positivas.</p>			
2-	Avaliar os níveis de satisfação dos utentes do ASI, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).				
	Dimensão	Avaliação	Posição	Correlação (Importância atribuída)	Posição
	Segurança	0.648	3ª	0.500052	1ª
	Empatia	0.654	2ª	0.499141	2ª
	Tangibilidade	0.663	1ª	0.483663	3ª
	Capacidade de resposta	0.480	4ª	0.468312	4ª
	Confiança	0.385	5ª	0.46161	5ª
3-	Avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam.	<p>Avaliação média positiva: 3.089 pontos (escala 1 a 4).</p> <p>Correlação com qualidade global: 0.215347.</p>			
4-	Avaliar se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, permite a sua efetiva descentralização e desburocratização.	<p>Descentralização: Avaliação média positiva: 0.505 pontos (escala -2 a +2).</p> <p>Correlação com qualidade global: 0.321595.</p> <p>Desburocratização: Avaliação média positiva: 3.084 pontos (escala 1 a 4).</p> <p>Correlação com qualidade global: 0.270583.</p>			
5-	Avaliar se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias, nomeadamente as que de repente se veem obrigadas a recorrer a este tipo de ajuda.	<p>Avaliação média positiva: 2.232 pontos (escala 1 a 4).</p> <p>Correlação com qualidade global: -0.03915.</p>			
Relação entre idade e perceções de qualidade.		<p>Na escala de -2 a 2:</p> <p>Grupo1 (até 30A): 0.407 pontos.</p> <p>Grupo2 (dos 31 aos 50A): 0.425 pontos.</p> <p>Grupo3 (51A ou mais): 0.828 pontos.</p> <p>Correlação com qualidade global: 0.226087.</p>			
Relação entre antiguidade dos utilizadores e perceções de qualidade.		<p>Na escala de -2 a 2:</p> <p>Grupo1 (até 4 anos de contacto com o serviço): 0.627 pontos.</p> <p>Grupo2 (5 anos ou mais de contacto com o serviço): 0.467 pontos.</p> <p>Correlação com qualidade global: 0.102852.</p>			
Relação entre monoparentalidade dos utentes com filhos menores e perceções de qualidade.		<p>Na escala de -2 a 2:</p> <p>Famílias monoparentais: 0.40 pontos.</p> <p>Correlação entre nº de filhos menores e qualidade global: -0.16153.</p> <p>Famílias convencionais: 0.47 pontos.</p> <p>Correlação entre nº de filhos menores e qualidade global: -0.180739.</p>			

Fonte: Sistematização própria.

Capítulo 7 – Conclusão

7.1 Conclusão

A qualidade dos serviços públicos e a criação de valor na sociedade assumem implicações estratégicas no desenvolvimento económico e social das comunidades onde estes estão inseridos que não se podem comparar ao papel dos serviços do setor privado se considerarmos as especificidades de ambos.

Neste contexto as organizações do setor público vêm-se confrontadas com novos desafios não só resultantes das suas especificidades, como restrições orçamentais, novas exigências em termos de qualidade de desempenho dos serviços e até as resultantes da diversidade dos seus *stakeholders* os quais se apresentam muitas vezes com posturas e interesses divergentes.

A medição da qualidade dos serviços públicos é um desafio que exige respostas por parte destas organizações. É importante nomeadamente saber se estes serviços têm sido capazes de responder às diferentes necessidades dos seus cidadãos/clientes, não desconsiderando a importância das suas próprias particularidades e a sua função na criação de valor para a sociedade. Isto é tão mais importante numa altura em que as conceções tradicionais de planeamento e gestão de serviços estão ultrapassadas e com necessidade de serem revistas tendo em conta o potencial que representa a mobilização de recursos neste sentido, algo que se revela ainda muito subestimado.

Esta dissertação teve como tema central a medição da qualidade em serviços públicos e como objetivo discutir a possibilidade de melhoria da qualidade em serviços públicos, uma questão relevante nomeadamente face aos desafios que se colocam num clima de fortes restrições orçamentais.

Neste contexto foi apresentado o estudo de caso do ASI do município de Ílhavo, um serviço público que procurou uma oportunidade de melhoria da qualidade do serviço prestado aos seus utentes, o que passou pela reformulação de todo o seu processo de ação social, racionalizando os recursos existentes na área do município. Ao mesmo tempo, e segundo os resultados desta dissertação, foi possível manter bons níveis de perceção de qualidade. O ASI pode assim ser visto como um bom exemplo de serviço público que reformulou o seu processo na ótica dos seus utentes.

Para analisar esta problemática procedeu-se na primeira parte deste trabalho a uma revisão da literatura, a qual incidiu principalmente nas áreas do *marketing* de serviços e da gestão e administração pública. A segunda parte engloba o estudo de caso, sendo aqui apresentado o ASI e

feita uma caracterização do estudo, bem como a apresentação e justificação da questão de investigação, dos objetivos da investigação e opções metodológicas, a que se seguiu a análise e apresentação dos resultados. Para concluir esta dissertação, é apresentada neste capítulo uma análise dos resultados e são apresentadas as principais conclusões, sendo dado destaque aos pontos mais fracos, para que essa identificação possa permitir uma intervenção corretiva por parte da gestão deste serviço, tendo em vista a melhoria contínua do serviço prestado. São ainda discutidas as limitações deste estudo e referidas algumas pistas para investigação futura.

7.1.1 Síntese das conclusões

Esta dissertação teve como principal objetivo a avaliação da satisfação dos utentes do ASI. Nesse sentido colocou-se a seguinte questão de investigação:

Os utentes do ASI estão satisfeitos com o serviço que lhes é prestado?

Através desta questão pretendeu-se, pela avaliação da qualidade do serviço prestado pelo ASI, ilustrar como estes serviços após reformulação conseguem, perante os desafios que se colocam aos serviços públicos, prestar um serviço de qualidade aos seus utentes.

Como objetivos específicos pretendeu-se:

Avaliar a imagem que os utentes retêm do ASI;

Avaliação dos níveis de satisfação dos utentes do ASI, tendo por base os cinco determinantes da qualidade do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988);

Avaliar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam;

Avaliar se a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, permitem a descentralização e a desburocratização;

Avaliar se o modelo de reunião de contratualização praticado, o qual envolve a presença de todas as entidades intervenientes, é ou não constrangedor para certo tipo de famílias que de repente se veem obrigadas a recorrer a este tipo de ajuda.

Com estes objetivos pretendeu-se igualmente que a investigação possibilitasse a obtenção de resultados práticos que permitissem perceber os pontos fracos e áreas a melhorar nos serviços em causa, contribuindo assim para a sua melhoria da qualidade, bem como constituir uma base a partir da qual se possam fazer avaliações futuras.

Porém é de referir que as especificidades deste tipo de serviços dificultam a sua gestão. Pois nestes casos de transferências unilaterais, como é o caso do serviço prestado pelo ASI, ao contrário de outro tipo de serviços, não se pretende maximizar a sua procura mas antes racionalizar a sua distribuição, considerando a escassez de recursos impostas por orçamentos limitados. Além disso, esta racionalização é igualmente imposta por mecanismos legais, como regulamentos e critérios de elegibilidade na atribuição de apoios por estes serviços que condicionam a sua atuação e que são muitas vezes desconhecidos, embora se tenha verificado que há utentes que manifestam essa consciencialização. Estes aspetos tornam a gestão da qualidade destes serviços mais complicada, porquanto não são disponibilizados todos os meios que são necessários à sua execução.

Com o objetivo de responder à questão central e objetivos da investigação, a análise desenvolveu-se conforme estipulado na metodologia definida no capítulo quinto para o tratamento de dados recolhidos.

Em termos de perceção de imagem, concluiu-se através de uma análise qualitativa sumária das respostas mais frequentes que os inquiridos têm uma imagem muito positiva tanto das instalações no geral como dos seus colaboradores. E quando se associa esta avaliação qualitativa à pontuação obtida através de uma questão diretamente relacionada com a avaliação da qualidade global, obteve-se uma avaliação igualmente muito positiva, concluindo-se que às avaliações elevadas estão associadas descrições de imagem muito positivas.

Para a avaliação da qualidade global, procedeu-se à avaliação das cinco dimensões da qualidade tendo como referência o instrumento SERVQUAL, verificando-se que todas elas obtiveram avaliação positiva, e que interferem nas perceções de qualidade no serviço prestado considerando a sua aparente associação com a avaliação dos inquiridos relativamente à qualidade global do serviço. É também verdade, contudo, que as dimensões capacidade de resposta e sobretudo confiança demonstram avaliações significativamente mais baixas que as restantes três dimensões um facto que merece alguma reflexão.

A dimensão capacidade de resposta apresenta dois aspetos menos valorizados, são eles: as respostas áquilo a que o ASI se compromete nos prazos estabelecidos bem como a facilidade de acesso ao local de atendimento e acompanhamento dos utentes por estes serviços. Relativamente à dimensão confiança os itens menos valorizados incidem sobre a adequação dos meios de

assistência e soluções disponibilizadas às necessidades específicas das famílias que necessitam destes serviços. Assim, devem ser desenvolvidos esforços tendentes a melhorar os seus prazos de resposta, melhorar o acesso aos seus serviços, e adequação dos meios de assistência e soluções às necessidades específicas das famílias. Estes aspetos têm implicações para a gestão, a qual deve não só desenvolver esforços para ultrapassar aqueles itens que foram subavaliados como também melhorar a comunicação externa no sentido de envolver os seus utentes pelo conhecimento das limitações e condicionalismos legais a que o ASI está sujeito na prossecução dos fins a que se destinam.

Por outro lado, relativamente ao grau de associação destas dimensões de satisfação com a perceção da qualidade global do serviço, verificou-se que as dimensões mais valorizadas por parte dos clientes do ASI são as seguintes: em primeiro lugar está a segurança, em segundo a empatia, em terceiro a tangibilidade, em quarto a capacidade de resposta e por último a confiança, conforme representado no quadro 24, ainda que as diferenças sejam pequenas.

Quadro 25: Avaliação atribuída às 5 dimensões SERVQUAL e importância atribuída.

Dimensão	Avaliação	Posição	Correlação (Importância atribuída)	Posição
Segurança	0.648	3 ^a	0.500052	1 ^a
Empatia	0.654	2 ^a	0.499141	2 ^a
Tangibilidade	0.663	1 ^a	0.483663	3 ^a
Capacidade de resposta	0.480	4 ^a	0.468312	4 ^a
Confiança	0.385	5 ^a	0.46161	5 ^a

Fonte: Sistematização própria.

Pelo estabelecimento de uma relação entre a avaliação da qualidade global obtida e o seu grau de associação com as várias dimensões de satisfação, é de salientar que a dimensão segurança poderá também ser alvo de uma maior atenção. Consta-se que esta dimensão apesar de ser aquela que parece ter uma influência maior na formação de uma imagem da qualidade global do serviço, assume apenas a terceira posição em termos de avaliação da satisfação pelos utentes do ASI conforme é visível na análise e indicando assim alguma prioridade de investimento no reforço de um serviço mais atento e comprometido com os seus utilizadores. Esta dimensão é penalizada em termos de avaliação pelos respondentes sobretudo nos aspetos relacionados com a falta de um real empenho na procura permanente de novas formas para resolver os problemas específicos das famílias. Os outros aspetos abrangidos por esta dimensão, como os relacionados com a forma como são tratados e atendidos os utentes assumem avaliações muito positivas, o que acaba por atenuar os aspetos mais negativos e equilibrar a avaliação final destes itens.

As dimensões empatia, capacidade de resposta e confiança, obtiveram igual posição tanto em termos de avaliação como de importância atribuída. Aqui, é de realçar a satisfação dos utentes sobretudo relativamente a aspetos relacionados com a forma como são atendidos e geridos os seus processos de modo a ser garantida a sua privacidade, sendo muito bem aceite o facto de serem atendidos por um único técnico que também é o gestor do seu processo.

Os aspetos tangíveis foram os que obtiveram melhores resultados na avaliação, ocupando contudo a terceira posição em termos de importância atribuída pelos inquiridos.

Quanto ao objetivo definido para verificar se os mecanismos de apoio cumprem os objetivos de autonomização das famílias/indivíduos que deles beneficiam, conclui-se que, na opinião da grande maioria dos inquiridos estes têm contribuído de forma positiva para a autonomização das famílias.

Sobre a forma como é gerido o atendimento às famílias/indivíduos, se permitem ou não a descentralização e a desburocratização, pode-se afirmar relativamente à descentralização e de acordo com os dados obtidos, que a percentagem dos satisfeitos é muito superior à dos insatisfeitos. Contudo, há uma percentagem de 8% de insatisfeitos, que não obstante ser pequena é merecedora da devida atenção, pois estes insatisfeitos são basicamente residentes na Gafanha da Nazaré e Gafanha da Encarnação.

Relativamente à desburocratização verificou-se que há um consenso generalizado no sentido dos procedimentos do ASI serem muito simplificados.

Quanto ao modelo de reunião de contratualização praticado ser ou não constrangedor para certo tipo de famílias, constatou-se que não há uniformidade de opinião, sendo que a maioria dos inquiridos não se sente incomodada ao contrário de uma minoria, apurando-se que as razões se prendem sobretudo com aspetos relacionados com o grau de familiarização que estas pessoas têm com o serviço.

Considerando regularidades observadas não só aquando da realização do trabalho de campo como através dos dados recolhidos, que as perceções de qualidade para o mesmo tipo de serviço tinham tendência a variar em função de determinados segmentos de utentes, procedeu-se a uma análise que incidiu sobre alguns desses grupos relevantes de utentes.

Assim, quando verificada a relação existente entre idade e perceções da qualidade do serviço prestado, verificou-se que as perceções com a qualidade global são mais elevadas para os utentes mais velhos o que evidencia que estes são mais fáceis de satisfazer comparativamente aos mais jovens.

Quando estabelecida uma relação entre a antiguidade dos utilizadores e perceções de qualidade relativamente ao serviço prestado, conclui-se que são os utentes com menos antiguidade nos serviços que evidenciam perceções de qualidade mais elevadas, pelo que este resultado evidencia que o prolongamento da dependência destes indivíduos e o seu consequente prolongamento nestes serviços dada a sua falta de autonomização, os torna mais insatisfeitos para com o serviço prestado pelo ASI.

Considerando os resultados apresentados, pode-se concluir que o serviço prestado pelo ASI é compatível com níveis elevados de satisfação, podendo-se afirmar que no geral os utentes do ASI estão satisfeitos com o serviço que lhes é prestado.

7.2 Ilações para a gestão

Não obstante os resultados apresentados levarem a concluir que o serviço prestado pelo ASI é compatível com elevados níveis de perceção de qualidade, não podem deixar de ser realçados pontos que foram objeto de análise e que evidenciaram aspetos não necessariamente críticos nesta avaliação mas que poderão ser objeto de uma atenção especial por parte da gestão de modo a ser promovido um ciclo de melhoria contínua do nível de desempenho deste serviço no sentido de serem canalizados recursos para ações corretivas e/ou preventivas, nomeadamente:

Aspetos relacionados com a dimensão segurança, e a necessidade do investimento no reforço de um serviço mais atento e comprometido com os seus utilizadores, pois esta dimensão é penalizada em termos de avaliação pelos respondentes sobretudo nos aspetos relacionados com a falta de um real empenho na procura permanente de novas formas para resolver os problemas específicos das famílias. Estes aspetos refletem-se na necessidade de serem criados mecanismos de apoio e de inserção mais ativos e capazes de contribuir de forma mais eficaz, para a autonomização dos indivíduos e das famílias no mais curto espaço de tempo possível;

Itens relacionados com as dimensões capacidade de resposta e sobretudo confiança, devendo ser desenvolvidos esforços tendentes a colmatar faltas de resposta áquilo a que o ASI se compromete nos prazos estabelecidos, bem como a adequação dos meios de assistência e soluções às necessidades específicas das famílias que necessitam destes serviços;

Considerando que o fator antiguidade nos serviços interfere nas percepções de qualidade nos indivíduos no sentido de os tornar mais exigentes à medida que estes vão aumentando o tempo de permanência com o serviço, os esforços desenvolvidos para evitar que os utentes se tornem dependentes do serviço ganham um valor acrescido;

Aspetos relacionados com a descentralização, pois apesar da maioria considerar que o local onde são atendidos lhes facilita o acesso aos serviços, há contudo uma percentagem desses inquiridos que, apesar de serem uma minoria, estão insatisfeitos, são eles residentes na Gafanha da Nazaré e Gafanha da Encarnação;

As diferentes percepções de qualidade verificadas nos diferentes grupos objeto de análise, deve ser objeto de atenção no sentido de ser desenvolvido um plano tendente a gerir as expectativas realistas e não realistas dos utentes do ASI, o que pode passar por melhorar a comunicação externa que expresse as limitações ou esclareça os fins do serviço.

Estas são questões que não deixam de criar novos desafios tendo em vista a busca permanente da qualidade destes serviços, obrigando-os a um esforço permanente no sentido de serem desenvolvidas novas formas de resposta e de criação de valor para a comunidade onde estão inseridos, pelo que, e a partir das conclusões deste estudo se sugere que seja desenvolvido um plano de ações tendentes à melhoria dos serviços prestados pelo ASI.

7.3 Contributos, limitações do estudo e pistas para investigação futura

Com esta investigação pretendeu-se dar uma perspetiva de como os desafios que se colocam na atualidade às organizações que desempenham serviços públicos, podem constituir oportunidades de rever a forma como se planeia e gere os serviços prestados, tendo em conta a criação de valor bem como a medição da qualidade dos serviços prestados.

Como limitações encontradas há que referir o facto de não haver estudos anteriores deste serviço que permitissem encetar uma análise comparativa de modo a compreender o sentido da evolução dos aspetos que foram analisados, o que faria muito sentido.

Outra limitação a referir é a de que tratando-se de um projeto de investigação que envolve um estudo de caso, desde logo há que ressaltar que as suas conclusões não podem ser facilmente generalizadas para outros serviços públicos, dadas as especificidades do fenómeno objeto de estudo.

Contudo, há ensinamentos e conclusões permitidos a partir deste estudo de caso que merecem ser mais explorados. É o facto do serviço prestado pelo ASI ser compatível com níveis elevados de satisfação por parte dos seus utentes, após um processo de reformulação operado no sentido da sua racionalização e maximização dos recursos existentes na área do município de Ílhavo. Esta reorganização tem como base um forte trabalho em parceria entre várias entidades do município que trabalham para os mesmos fins. E no contexto atual de crise económica e social que se vive, onde os orçamentos são cada vez mais reduzidos para fazer face às despesas crescentes daí resultantes, esta questão de fazer mais com menos recursos ao mesmo tempo que se conseguem manter bons níveis de qualidade nos serviços públicos prestados torna-se muito pertinente, pelo que se sugere uma exploração mais aprofundada de modo a que estas conclusões possam ser comprovadas noutros estudos de caso.

Sugere-se ainda que este estudo sirva de base ao desenvolvimento de análises que acompanhem a evolução da qualidade do serviço prestado pelo ASI, pois este projeto não deve ser visto como um trabalho concluído, mas antes como uma etapa de busca permanente da qualidade, já que o seu valor decorre do efeito prático a partir do qual é produzido conhecimento que permita aos decisores tomar medidas no sentido de corrigir debilidades resultantes do funcionamento dos serviços, pelo que este trabalho deve ter continuidade.

Referências Bibliográficas

- Alford, J. (2002), “Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective”, *Public Administration Review*, Vol. 62, 3: 337-46.
- Alford, J. (2009), *Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-production*, London: Palgrave Macmillan.
- Babakus, E. e Boller, G. (1992), “An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale”, *Journal of Business Research*, Vol. 24, 3: 253-268.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.
- Berry, L., Parasuraman, A. e Zeithaml, V. (1994), “Improving Service Quality in América: Lessons Learned”. *The Academy Management Executive*, Vol. 8, 2: 32-52.
- Bovaird, T. (2007), “Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services”, *Public Administration Review*, Vol. 67, 5: 846-60.
- CAF (2006), “Estrutura comum de avaliação – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação”. *DGAEP – Direção Geral de Administração e do Emprego Público*. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/> [Consultado em 20 de janeiro de 2012].
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005), *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, C. (2008), *A qualidade do serviço público: o caso da Loja do Cidadão*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto.
- Carvalho, C. e Brito, C. (2012), “Assessing Users' Perceptions on How to Improve Public Services Quality”, *Public Management Review*, 14, 4: 451-472.
- Carvalho, M. (2011), “Gestão Pública: Um Novo Paradigma Para a Governação da Administração Local em Portugal”, *artigo apresentado no Oitavo Congresso Nacional da Administração Pública*, 21 e 22 novembro, 2011, Desafios e Soluções, INA – Instituto Nacional de Administração, I.P., Oeiras.
- Cota, B. (2006), *Manual de Marketing de Serviços*, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cronin, T. e Taylor, S. (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and extension” *Journal of Marketing*, Vol. 56, 3: 55-68.

- Cronin, T. e Taylor, S. (1994), “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions-minus-expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 125-131.
- Crosby, P. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York.
- Dowding, K. (2008), “Desafios à Administração Pública: Dar poder aos Consumidores”, in Moreira, J.; Jalali, C.; Alves, A. (eds), *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública: Para um Novo Paradigma do Serviço Público*, Coimbra: Almedina.
- Dunn, W. e Miller, D. (2007), “A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative reform”, *Public Organization Review*, 7.
- Ficher, T. (2002), “A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação” Comunicação para o VII Congresso Internacional del CLAD sobre: La Reforma del Estado y de la Administración Pública: Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.
- Flynn, N. (1990), *Public Sector Management*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Fonseca, F. e Carapeto, C. (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2005), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing. Managing the moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, England: Wiley.
- Guimarães, R. e Cabral, J. (1997), *Estatística*, Lisboa: McGraw-Hill.
- Hughes, O. (2003), *Public Management and Administration: An Introduction*, New York: Palgrave Macmillan.
- Juran, J. (1988), *Juran on Planning for Quality*, American Society for Quality Control, Milwaukee, WI.
- Kay, C. e Sei, W. (2004), “Service quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach”, *Quality in Higher Education*, 10, 1: 17-24.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January – February: 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1980), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Las Casas, A. (2007), *Qualidade Total em Serviços*, São Paulo: Editora Atlas.
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, USA: Pearson Prentice Hall.
- Mei, A., Dean, A. e White, C. (1999), “Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry”, *Managing Service Quality*, 9, 2: 136-143.
- Miguel, P. e Salomi, G. (2004), “Uma Revisão dos Modelos Para Medição da Qualidade em Serviços”, *Revista Produção*, 4, 1: 12-30.
- Moore, M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moreira, J., (2009d), “Para Uma Outra Forma de Olhar Para a ‘Coisa Pública’”, em *Modelos de Governança na Sociedade da Informação e do conhecimento*, APDSI.
- Moreira, J. e Alves, A. (2010), *Gestão Pública e Teoria das Burocracias*, Oeiras, Ina Editora.
- OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (1999). “European principles for public Administration”, *Sigma Paper 27*. Paris: OECD.
- Osborne, D. e Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ovrevit, J. (2005), “Public Service Quality Improvement”, in Lyinn, L., and Pollit, C. (eds); *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press, p. 789.
- Oliver, R. L. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 42, 460-469.
- Oliver, R. L. (1993), “Cognitive, Affective and Attribute Bases Of the satisfaction Response”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, December, 418-430.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994a), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994b), “Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, 3: 201-230.
- Pollitt, C. (1990), *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, Oxford: Brasil Blackwell.

- Pollitt, C., Thiel, S. e Homburg, V. (2007), “New Public Management in Europe”, *Management Online Review*, 25, 3: 267 -281.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Relatório Gore (1994), *Reinventar a Administração Pública*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Rocha, J. (2011), *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa: Escolar Editora.
- Schlithler, C. (2008), “Gestão de Redes Sociais”. Disponível em: <http://www.idis.org.br/> [Consultado em 28 de dezembro de 2011].
- Stoker, G. (2008), “Gestão do Valor Público: A Administração Pública Orientada Pela Missão?”, in: Moreira, J.; Jalali, C.; Alves, A. (eds), *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública: Para um Novo Paradigma do Serviço Público*, Coimbra: Almedina.
- Teas, R. (1994), “Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment”, *Journal of Marketing*, 58, 1: 132-139.
- Thijs, N. e Staes, P. (2006), “The Use of Organizational Performance Information for Organizational Improvement: CAF-Self Evaluation and Organizational Improvement”, Paper for the EGPA conference: *Study group on productivity and quality in the public sector*, 6-9 September, 2006, Bocconi University, Milan, Italy.
- Vergara, S. (1997), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, S. Paulo: Atlas S.A.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications Ltd.
- Zeithaml, V., Bitner, M. e Gremler, D. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, New York: McGraw-Hill (International Edition 2006).
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A., Berry, L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press.

Legislação consultada

Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005). Disponível em: <http://dre.pt/> [Consultado em 28 de dezembro de 2011].

Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais.

Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na redação dada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de janeiro, que estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.

Anexo I

A preencher pelo(a) inquiridor(a):

Instituição: _____

Data: ___/___/___

Hora: ___ h ___ min.

Respondeu ao questionário depois de solicitado:

Sim ---- / Não ---

Questionário de satisfação aos utentes/cidadãos do ASI – Atendimento Social Integrado.

- Este questionário insere-se num estudo sobre o nível de satisfação dos utentes do ASI, é apoiado pela sua entidade promotora, a Câmara Municipal de Ílhavo, e é elaborado no âmbito de um projeto de Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro.
- Com ele pretende-se recolher a sua opinião sobre alguns aspetos do ASI – Atendimento Social Integrado do concelho de Ílhavo.
- O inquérito é inteiramente confidencial. No início tem algumas questões referentes a si próprio(a). Contudo essas questões não visam identifica-lo(a), mas apenas recolher elementos que facilitem a análise estatística por grupos.
- As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha que assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala, podendo utilizar qualquer ponto que considere ser o mais adequado.
- Pede-se que procure responder a todas as questões. Se possível, responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.
- Tempo previsto para preenchimento do questionário: 10 minutos.

Gratos pela sua colaboração.

I – Informação básica

1) Idade: ___ anos

2) Género: Feminino Masculino

3) Naturalidade: _____

4) Freguesia de residência: _____

5) Instituição que o (a) atende: _____

6) Habilitações literárias (nível mais elevado **concluído**): _____

7) Data do primeiro atendimento (mês e ano): _____/____

8) Recebe algum tipo de apoio social via ASI? Sim Não

Se sim, quais?

9) Tem emprego? Sim Não

Se sim, o que faz? _____

Profissão/Setor: _____

Nº horas de trabalho semanal: ____

Tipo de vínculo contratual:

Contrato a termo ; Contrato sem termo ; Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária .

Se não tem emprego, está inscrito no Centro de Emprego? Sim Não

Está ativamente à procura de trabalho? Sim Não

10) O agregado familiar é composto por:

O (a) próprio (a)

Cônjuge ou equiparado (a) : Tem emprego? Sim Não

Nº de filhos: ____ Idades: _____

Outros: _____ Quem? _____

Contribuem para o rendimento do agregado? Sim Não

Se sim, quantas pessoas contribuem para o rendimento do agregado familiar? _____

11) O rendimento mensal do agregado familiar situa-se entre:

Até €199

€200 e €499

€500 e €999

€1000 e €1499

€1500 e €1999

Superior a €2000

II – Avaliação do serviço

Este questionário pede que faça uma avaliação do ASI distinguindo entre o que o ASI é (na sua opinião) e o que esperava encontrar num serviço de atendimento social deste género (o que na sua opinião seria aceitável).

Por favor circunde apenas um número (de -2 a 2) para cada uma das dezassete questões seguintes, escolhendo 0 “se o serviço está de acordo com o que esperava” e sendo -2 “muito menos do que o esperado” e 2 “muito mais do que esperado”. No caso de não saber, não querer responder ou não se aplicar a questão ao seu caso, circundar uma das opções respetivamente: NS, NR ou NA.

- | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 1. O ASI cria as soluções adequadas às minhas necessidades específicas e da minha família: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 2. Quando tenho problemas e solicito ajuda, encontro sempre alguém disponível no ASI para me ajudar: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 3. O ASI dá resposta àquilo a que se compromete nos prazos estabelecidos: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 4. Os meios de assistência disponibilizados pelo ASI são adequados às minhas necessidades (da minha família): | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 5. Quando o ASI se compromete comigo, normalmente cumpre os seus compromissos: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 6. O local onde sou atendido e acompanhado pelo ASI, facilita-me o acesso aos seus serviços: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 7. O ASI empenha-se fortemente na procura permanente de novas formas para resolver os meus problemas específicos: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| 8. Sinto que o ASI usa (ou usaria) as minhas reclamações e sugestões para a melhoria dos serviços que me presta: | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | NS/NR/NA |
| | Muito menos do que o esperado | Menos do que o esperado | De acordo com o esperado | Mais do que o esperado | Muito mais do que o esperado | |
-
- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 9. O ASI proporciona-me um atendimento personalizado: | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|

-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
10. O ASI (e o atendimento por um único técnico de intervenção social) garante a minha privacidade (da minha família):					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
11. O ASI trata-me com correção e cordialidade:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
12. Os trabalhadores do ASI têm boa apresentação:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
13. As informações que me são prestadas pelo ASI são claras:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
14. As instalações e os equipamentos são atrativos:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
15. Os horários de atendimento são convenientes para mim e para a minha família:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	
16. O tempo de espera entre a marcação e o primeiro atendimento foi adequado:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito mais lento do que o esperado	Mais lento do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais rápido do que o esperado	Muito mais rápido que o esperado	
17. A equipa responsável pelo meu atendimento do ASI transmite-me confiança:					
-2	-1	0	1	2	NS/NR/NA
Muito menos do que o esperado	Menos do que o esperado	De acordo com o esperado	Mais do que o esperado	Muito mais do que o esperado	

Assinale agora com um X em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações. Sendo que: 1=Discordo Completamente | 2=Discordo | 3=Concordo | 4=Concordo Completamente e justifique com poucas palavras as suas respostas. No caso de não saber, não querer responder ou não se aplicar a questão ao seu caso, circundar uma das opções respetivamente: NS, NR ou NA.

Aspetos	1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Completament e	NS/ NR/ NA
18. O ASI foi capaz me tornar mais autónomo e à minha família na procura do meu/nosso projeto de vida.					
Porquê?					
19. Na instrução do meu processo, o ASI apenas solicita os documentos estritamente necessários tornando o processo muito simples.					
Porquê?					
20. As reuniões de contratualização no ASI, onde participam todas as entidades intervenientes, são algo intimidatórias para mim.					
Porquê?					
21. Sinto que o serviço do ASI é organizado e bem gerido.					
Porquê?					

22. Como classifica a qualidade global do Serviço de Atendimento Social Integrado do Concelho de Ílhavo?

Muito Fraca

Excelente

23. Em poucas palavras como descreve a imagem que tem do Atendimento Social Integrado?

BEM HAJA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo II

Confiança						Capacidade de Resposta						Segurança			
Q1	Q4	Q5	Q8	Q17	Média	Q2	Q3	Q6	Q15	Q16	Média	Q7	Q11	Q13	Média
2	1	1	2	2	1,6	2	2	2	0	2	1,6	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
-2	-1	1	1	2	0,2	2	0	1	2	1	1,2	1	2	2	1,7
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
0	2	2	2	2	1,6	2	-2	2	2	2	1,2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,7
0	0	0	0	0	0	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	NS	0	0	NA	0	0	0	0	0	0	1	0	0,3
0	NA	0	NS	0	0	0	NA	0	0	0	0	-1	0	0	-0,3
-1	NA	NA	0	0	-0,2	-1	NA	0	0	0	-0,2	0	0	0	0,0
0	-1	-2	0	1	-0,4	0	-1	0	1	-2	-0,4	-1	0	1	0,0
1	1	0	-1	1	0,4	0	0	1	1	0	0,4	0	0	2	0,7
NA	NS	0	NS	2	0,4	0	NS	2	0	2	0,8	2	2	1	1,7
NS	0	1	0	2	0,6	1	1	0	1	1	0,8	2	1	1	1,3
NA	NS	NS	0	0	0	NS	NS	0	0	0	0	NS	0	0	0,0
-1	-2	0	0	0	-0,6	-2	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-0,3
1	1	1	2	2	1,4	2	2	2	2	0	1,6	2	2	2	2,0
1	2	2	2	2	1,8	1	2	0	2	2	1,4	2	2	2	2,0
0	0	0	0	2	0,4	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2,0
0	0	0	0	1	0,2	1	0	0	0	0	0,2	0	1	1	0,7
-1	-1	1	0	1	0	-1	0	0	1	-1	-0,2	-1	1	1	0,3
-2	0	0	0	0	-0,4	0	0	-1	0	-1	-0,4	0	1	0	0,3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
0	0	2	2	2	1,2	0	2	2	2	2	1,6	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
0	2	2	2	2	1,6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
1	0	2	2	2	1,4	2	1	0	2	2	1,4	2	2	2	2,0
1	2	2	2	2	1,8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
1	1	2	2	2	1,6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1,7
0	-1	0	0	0	-0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	1	0,2	0	0	0	0	1	0,2	0	1	0	0,3
2	0	0	0	1	0,6	1	0	0	1	1	0,6	0	1	1	0,7
2	NA	2	2	2	1,6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
-1	NR	0	0	0	-0,2	0	NR	0	0	0	0	0	0	0	0,0
-1	-2	0	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	-0,6	-1	0	-1	-0,7
0	0	0	-1	0	-0,2	0	-1	0	0	-1	-0,4	0	0	0	0,0
1	0	NS	NS	1	0,4	1	NS	1	1	1	0,8	0	1	1	0,7
NS	0	0	NS	NS	0	1	NS	0	0	0	0,2	0	0	0	0,0
0	0	2	NS	2	0,8	2		2	2	NS	1,2	2	2	2	2,0
0	0	0	-1	1	0	0	NS	-2	-1	-1	-0,8	NS	1	0	0,3

-1	0	-1	0	0	-0,4	-1	-2	0	0	0	-0,6	0	1	0	0,3
0	0	0	0	2	0,4	1	0	2	1	0	0,8	0	0	0	0,0
1	2	2	2	2	1,8	1	2	2	2	2	1,8	2	2	2	2,0
NS	NS	NS	NS	NS	0	NS	NS	NS	NS	NS	0	NS	NS	NS	0,0
0	0	0	0	2	0,4	0	0	0	1	1	0,4	0	2	2	1,3
-1	-1	1	NS	NS	-0,2	0	1	2	2	NS	1	-1	2	2	1,0
0	NS	0	0	0	0	NS	0	-2	0	-2	-0,8	NS	1	0	0,3
-1	0	2	2	2	1	0	0	2	2	0	0,8	2	2	2	2,0
0	0	0	0	0	0	0	NS	2	0	0	0,4	0	0	0	0,0
0	NR	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-0,2	0	0	0	0,0
0	0	NR	NS	2	0,4	1	0	0	0	0	0,2	1	1	1	1,0
2	0	0	0	1	0,6	0	0	1	1	2	0,8	1	2	1	1,3
0	NA	NA	NA	1	0,2	0	0	NA	0	1	0,2	NA	0	0	0,0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
-1	-2	2	0	1	0	2	0	-2	0	-2	-0,4	1	2	1	1,3
0	0	1	0	1	0,4	1	0	0	1	1	0,6	0	1	1	0,7
1	1	0	0	1	0,6	1	1	2	2	1	1,4	1	1	1	1,0
0	0	NS	-1	NS	-0,2	0	0	0	0	1	0,2	0	0	0	0,0
0	1	1	0	1	0,6	1	1	1	1	-1	0,6	0	1	2	1,0
-1	0	0	NS	0	-0,2	NA	0	0	0	1	0,2	0	0	0	0,0
1	0	NS	NS	1	0,4	1	0	1	0	1	0,6	0	0	0	0,0
1	1	1	0	0	0,6	0	0	0	0	-1	-0,2	1	0	0	0,3
0	0	0	2	0	0,4	0	0	1	1	0	0,4	0	0	2	0,7
-2	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-0,4	-1	0	0	-0,3
0	NR	0	NS	0	0	0	0	0	0	1	0,2	0	0	0	0,0
0	0	0	-1	0	-0,2	NA	0	-2	0	-1	-0,6	0	0	0	0,0
1	0	0	NS	0	0,2	0	0	0	0	1	0,2	0	0	-1	-0,3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1,8	2	2	2	2,0
2	2	1	2	1	1,6	2	2	2	0	1	1,4	1	2	2	1,7
1	1	0	2	2	1,2	1	2	2	2	2	1,8	1	2	2	1,7
1	0	2	1	2	1,2	2	1	2	2	2	1,8	0	2	2	1,3
NA	NA	0	NA	0	0	NA	NA	0	0	-1	-0,2		0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,2	0	0	1	0,3
1	0	1	NS	1	0,6	1	0	0	0	1	0,4	1	1	0	0,7
0	-1	0	NS	0	-0,2	0	NS	0	0	0	0	NS	0	0	0,0
0	NS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
NS	-1	0	NS	0	-0,2	0	NS	0	0	-1	-0,2	NS	0	0	0,0
NS	NS	NS	NS	NS	0	NS	NS	0	-1	0	-0,2	NS	0	0	0,0
NS	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,2	1	0	0	0,3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	-2	0	0	0	-0,4	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1,0
0	NS	0	0	0	0	0	NS	0	0	0	0	NS	0	0	0,0

0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-0,4	0	0	0	0,0
-1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,2	0	0	0	0,0
-1	-2	0	-2	1	-0,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	1	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	-1	-1	0	0	-0,4	0	-1	0	0	0	-0,2	-1	0	-1	-0,7
2	0	0	0	1	0,6	2	0	0	0	1	0,6	1	0	0	0,3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
0	-1	0	NA	0	-0,2	0	0	1	0	1	0,4	0	0	-1	-0,3
0	-1	0	NA	0	-0,2	1	-1	0	0	-1	-0,2	0	1	0	0,3
0	-1	0	NA	0	-0,2	0	0	0	0	1	0,2	0	0	-1	-0,3
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0,8	0	0	0	0,0
-2	-1	0	NA	1	-0,4	-1	-1	0	0	1	-0,2	0	0	0	0,0
1	0	0	NA	1	0,4	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0,0
-1	-1	0	NA	1	-0,2	-1	-1	0	0	1	-0,2	0	0	0	0,0
-1	0	0	0	0	-0,2	-1	0	0	-1	1	-0,2	1	0	0	0,3
0	-1	0	NA	0	-0,2	1	0	0	0	1	0,4	0	0	0	0,0
NA	0	NA	NA	0	0	0	0	NA	0	1	0,2	NA	0	0	0,0
-1	-1	1	NA	0	-0,2	0	NA	0	0	1	0,2	0	0	NR	0,0
0	-1	0	NA	NR	-0,2	0	0	0			0	0	0	0	0,0
21	9	52	41	83	0,39	55	35	54	58	55	0,48	53	83	72	0,7

Empatia			Tangibilidade			Média não ponderada das 5 dimensões
Q9	Q10	Média	Q12	Q14	Média	
2	2	2	2	1	1,5	1,7
2	2	2	2	2	2	2,0
1	1	1	2	1	1,5	1,1
2	2	2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	1,7
2	2	2	2	1	1,5	1,8
0	0	0	0	0	0	0,0
0	NS	0	0	0	0	0,1
0	0	0	0	0	0	-0,1
0	0	0	0	0	0	-0,1
0	1	0,5	1	1	1	0,1
1	1	1	1	-1	0	0,5
0	2	1	2	2	2	1,2
2	2	2	1	0	0,5	1,1
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	-0,4
2	1	1,5	2	2	2	1,7
2	2	2	2	2	2	1,8

1	2	1,5	2	2	2	1,2
0	0	0	1	0	0,5	0,3
0	0	0	1	1	1	0,2
1	1	1	0	0	0	0,1
2	2	2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	1,8
2	2	2	2	2	2	2,0
2	2	2	2	2	2	1,9
2	2	2	2	2	2	1,8
2	2	2	2	1	1,5	1,9
2	2	2	2	-1	0,5	1,6
0	0	0	0	0	0	-0,04
0	1	0,5	1	0	0,5	0,4
0	2	1	2	0	1	0,8
2	2	2	2	NA	1	1,7
0	0	0	0	0	0	-0,04
-1	-1	-1	0	0	0	-0,7
0	-1	-0,5	0	0	0	-0,2
1	1	1	1	1	1	0,8
0	0	0	0	0	0	0,04
0	2	1	2	2	2	1,4
0	1	0,5	2	0	1	0,2
0	1	0,5	1	0	0,5	0,1
0	1	0,5	2	0	1	0,5
2	2	2	2	2	2	1,9
NS	NS	0	NS	NS	0	0,0
1	1	1	2	2	2	1,03
2	2	2	2	2	2	1,2
1	1	1	1	0	0,5	0,2
2	2	2	2	0	1	1,4
0	0	0	0	0	0	0,1
0	0	0	0	0	0	-0,04
1	0	0,5	1	1	1	0,7
1	2	1,5	2	1	1,5	1,2
0	0	0	0	0	0	0,1
2	2	2	2	2	2	2,0
1	2	1,5	2	1	1,5	0,8
1	1	1	2	0	1	0,7
1	2	1,5	1	1	1	1,1
0	0	0	0	0	0	0,0
1	2	1,5	2	1	1,5	1,04
0	0	0	0	0	0	0,0

1	0	0,5	0	0	0	0,3
1	0	0,5	0	0	0	0,3
0	0	0	0	0	0	0,3
0	-2	-1	0	0	0	-0,6
0	0	0	0	0	0	0,04
1	0	0,5	0	0	0	-0,1
0	0	0	0	0	0	0,01
2	2	2	2	1	1,5	1,9
2	2	2	2	0	1	1,5
2	2	2	2	2	2	1,7
1	1	1	2	2	2	1,5
0	0	0	0	0	0	-0,04
0	0	0	0	0	0	0,1
0	0	0	1	0	0,5	0,4
0	0	0	0	0	0	-0,04
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	-0,1
NS	NS	0	0	0	0	-0,04
0	0	0	0	0	0	0,1
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0,1
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	-0,1
2	2	2	2	2	2	1,8
0	0	0	0	0	0	0,04
0	0	0	0	0	0	-0,2
0	0	0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0	0	0,04
0	0	0	0	0	0	-0,3
0	1	0,5	0	0	0	0,4
0	0	0	0	0	0	0,0
-1	0	-0,5	0	0	0	-0,1
0	0	0	-1	1	0	-0,0
-1	0	-0,5	0	0	0	-0,2
0	0	0	0	0	0	0,2
0	0	0	1	0	0,5	-0,02
0	0	0	0	0	0	0,1
0	0	0	1	0	0,5	0,02
1	0	0,5	0	0	0	0,1
0	0	0	0	0	0	0,04
0	0	0	0	0	0	0,04
0	0	0	0	1	0,5	0,1
0	0	0	0		0	-0,04
65	75	0.65	87	55	0.66	057