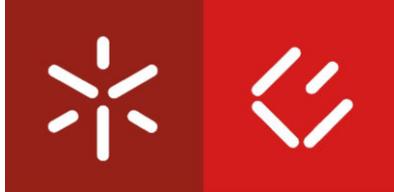


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Cristina Moreira Azevedo do Gago

**Qualidade e Desempenho na Perspetiva do
Cliente Interno: Um Estudo de caso aplicado
aos Transportes Urbanos de Braga**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Cristina Moreira Azevedo do Gago

**Qualidade e Desempenho na Perspetiva do
Cliente Interno: Um Estudo de caso aplicado
aos Transportes Urbanos de Braga**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Isabel Macedo

DECLARAÇÃO

NOME: Ana Cristina Moreira Azevedo do Gago

Endereço eletrónico: anacristinagago@gmail.com

Telefone: 933257916

Número do Cartão de Cidadão: 10264530

Título do Relatório: Qualidade e Desempenho na Perspetiva do Cliente Interno: Um Estudo de caso aplicado aos Transportes Urbanos de Braga

Orientador: Doutora Isabel Macedo

Ano de Conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Administração Pública

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTES RELATÓRIOS, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29 de abril de 2016

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço a todos que tornaram possível este trabalho.

Aos Transportes Urbanos de Braga, desde os meus colegas de trabalho pela compreensão e aprendizagem contínua que me proporcionam, aos meus administradores, Eng^o Teotónio Santos e Doutor Baptista da Costa, que tanto me incitaram à capacitação e desenvolvimento pessoal e que de alguma forma me impeliram a seguir este caminho.

A todos eles um sentido agradecimento!

À minha orientadora Doutora Isabel Macedo, sempre incansável e dedicada ao projeto, proporcionou-me de uma forma simples um crescimento intelectual absolutamente surpreendente neste processo. Obrigada!

Aos meus amigos, sobretudo à Ana, à Ema e à Isabel, que sempre me ajudaram e acreditaram em mim.

Finalmente, um obrigada muito especial, àqueles sem os quais nada faria sentido, à minha família, que tanto me apoiou. Agradeço em particular aos meus filhos Catarina e Daniel, ao meu marido Vítor e aos meus queridos Pais José Maria Gago e Maria da Glória Moreira, pelo amor incondicional e por me proporcionarem condições para a realização do presente estudo, sem os quais nada seria possível!

MUITO OBRIGADA A TODOS!

Resumo

A vantagem competitiva das organizações assenta, cada vez mais, na capacidade das empresas encontrarem novas soluções e direcionarem o seu capital humano, com todas as suas competências e talentos, para a procura dessas soluções e para a concretização dos seus objetivos. Os aspetos mais relevantes pretendem-se com os serviços prestados internamente, aos próprios colegas de trabalho, numa relação cliente-fornecedor interno. Empregando um “design” de estudo de caso aplicado aos Transportes Urbanos de Braga (TUB), a presente investigação tem como principal objetivo contribuir para o conhecimento do cliente interno, identificando a relevância das dimensões que contribuem para a qualidade de serviço e sua influência no desempenho individual.

Adotando uma abordagem metodológica quantitativa de raiz positivista, a vertente empírica deste estudo decorre da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores dos TUB. O estudo recorre à literatura da gestão da qualidade refletindo o contributo do marketing de serviços e da gestão pública. Neste contexto, o conceito de qualidade de serviço foi operacionalizado empregando a escala proposta por Avinandan Mukherjee Neeru Mallhotra (2006), que resulta de uma adaptação da escala SERVQUAL desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Para operacionalizar o conceito de desempenho individual, utilizou-se a escala de Koopmans et al (2013).

Os resultados obtidos revelam que os colaboradores dos TUB apresentam níveis de perceção da qualidade bastante elevados. Destaca-se a dimensão da capacidade de resposta em detrimento da confiabilidade, ou seja, destaca-se a rapidez e exatidão da resposta e evidenciam-se um conjunto de recomendações visando reforçar a prestação de um serviço, bem efetuado à primeira.

A variação da perceção da qualidade dos colaboradores é explicada, em 90,4% pela totalidade das suas dimensões, sendo a dimensão da garantia, a que melhor contribui para a determinação da perceção da qualidade dos colaboradores dos TUB. De referir que, apenas a empatia, enquanto dimensão da perceção da qualidade é significativa para o desempenho individual. Estes resultados sugerem que só através da empatia, da capacidade de fornecer atenção individualizada aos colegas de trabalho, revela capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa, nos TUB.

Palavras-chave: Perceção da Qualidade; Qualidade; Desempenho Individual.

Abstract

The competitive advantage of the organizations relies, increasingly, on the ability of the companies to find new solutions and guide their human resources, with all their skills and abilities, to search for these solutions and to achieve its goals.

The most relevant aspects comprise the services provided internally to its own co-workers, in a customer- internal supplier relationship. Using a design case study applied to the Braga Urban Transports services (BUT), this research aims to contribute to the internal customer knowledge, identifying the relevance of the dimensions that contribute to the quality of service and its influence on individual performance.

A positivism research methodology was adopted, with a quantitative approach, the empirical side of this study occurs using a survey to BUT employees. The study appeals to the quality management literature reflecting the contribute of the services marketing and of the public management. In this context the concept of quality of service was operated using the scale proposed by Avinandan Mukherjee Neeru Malhotra (2006), which results from an adaptation of the SERVQUAL scale developed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1990). To operationalize the concept of individual performance, it was used the scale of Koopmans et al. (2013).

The results obtained reveal that the TUB employees present very high levels of quality awareness. The dimension of responsiveness is highlighted in detriment of reliability, i.e., the speed and accuracy of the response, and a set of recommendations become clear to reinforce the providing of a well done service.

The employees' quality awareness is explained in 90,4% for all of its dimensions, and the warranty dimension gives the best contribution to determine the quality perceived of the BUT employees. Only empathy, as a dimension of the quality perceived is significant for individual performance. This means that only through empathy, the ability to provide individualized attention to co-workers, shows ability to explain individual performance significantly, in the BUT.

Keywords: Service Quality; Quality; Individual Performance.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Lista de Siglas/Abreviaturas	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Índice de Figuras	xv
Índice de Gráficos	xvi
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Definição e Enquadramento.....	1
1.2. Problema e Questões de Investigação.....	2
1.3. Relevância e Justificação do tema.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação	6
Capítulo II – Revisão da Literatura	9
2.1. Desafio da Qualidade	9
2.1.1 Breve Evolução Histórica.....	9
2.1.2 Conceito de Qualidade do Serviço	18
2.2 Desempenho Individual	21
2.2.1 Gestão por Competências	24
2.2.2 Motivação.....	25
2.3. Qualidade e Desempenho Individual	28
2.4. Modelo Concetual	32
Capítulo III – Estudo de Caso: Transportes Urbanos de Braga - TUB	35
3.1. Caracterização da Empresa	35
3.2. Estratégia.....	36

3.3. Sistema Organizacional	37
3.4. Estrutura dos Recursos Humanos	41
Capítulo IV – Metodologia	45
4.1. “Design” da Investigação.....	45
4.2. Recolha de dados.....	45
4.3. Operacionalização dos conceitos	47
4.3.1. Qualidade de Serviço	47
4.3.2. Desempenho Individual.....	49
4.4. Validade e Fiabilidade.....	51
Capítulo V – Resultados	57
5.1. Preparação dos Dados Recolhidos	57
5.2. Análises Preliminares	58
5.2.1. Perfil dos Respondentes.....	58
5.2.2. Análise Descritiva	60
5.3. Análise Exploratória dos Dados.....	64
5.3.1. Comparação de Índices	64
5.3.2. Correlação de Conceitos e Dimensões	68
5.3.3. Avaliação do Modelo Concetual.....	70
5.4. Análise de Conteúdo.....	81
Capítulo VI – Conclusões	85
6.1. Discussão dos Resultados	85
6.2. Considerações Finais.....	87
6.3. Limitações do Estudo e Futuras Investigações.....	88
Referências.....	91
Anexos	99
Anexo A - Aviso de Disponibilização do Inquérito	101
Anexo B - Questionário aos Colaboradores dos TUB	103

Anexo C - Recipiente para Colocação dos Questionários	105
Anexo D - Grelha de Opinião	107
Anexo E - Resultados: Grupo II - Inquérito aos Colaboradores TUB	109

Lista de Siglas/Abreviaturas

EFQM	European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
MRLM	Modelo de Regressão Linear Múltipla
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planear, Executar, Verificar e Agir)
RLM	Regressão Linear Múltipla
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (Programa Estatístico para Ciências Sociais)
TQM	Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)
TUB	Transportes Urbanos de Braga

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Princípios de Qualidade de Deming.....	14
Tabela 2 - Recomendações para o êxito da Qualidade de Juran	15
Tabela 3 - Passos para a Melhoria da Qualidade de Phillip Crosby	16
Tabela 4 - Modelos de Desempenho mais Citados da Literatura	22
Tabela 5 - Síntese de Teorias Motivacionais do Processo	27
Tabela 6 - Distribuição dos Recursos Humanos por Género	41
Tabela 7 - Estrutura Etária e Antiguidade.....	42
Tabela 8 - Distribuição dos Recursos Humanos por Nível de Habilitações	42
Tabela 9 – Itens Associados ao Conceito de Qualidade de Serviço.....	48
Tabela 10 - Perceção da Qualidade: Questão de Partida e Hipóteses	49
Tabela 11 - Itens Associados ao Conceito de Desempenho Individual	50
Tabela 12 - Desempenho Individual: Questão de Partida e Hipóteses.....	51
Tabela 13 - Índice de Consistência Interna	52
Tabela 14 - Grau de Confiabilidade	53
Tabela 15 - Alfa de Cronbach por Conceito.....	53
Tabela 16 - Alfa de Cronbach por Dimensão de Qualidade de Serviço.....	54
Tabela 17 - Média e Desvio Padrão	61
Tabela 18 - Moda	63
Tabela 19 - Distribuição de Variáveis por Função.....	65
Tabela 20 - Distribuição de Variáveis por Idades.....	65
Tabela 21 - Distribuição de Variáveis por Género	66
Tabela 22 - Distribuição de Variáveis por Habilitações Académicas	66
Tabela 23 - Coeficientes de Correlação de Pearson	69
Tabela 24 - Nível de Correlação de Pearson	69
Tabela 25 - MRLM da Qualidade de Serviço	72
Tabela 26 - MRLM do Desempenho Individual.....	77

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Shewhart	10
Figura 2 - Perspetiva Histórica do Conceito de Qualidade	12
Figura 3 - Modelo Concetual de Qualidade de Serviço.....	20
Figura 4 - Visão Comparativa de 4 Teorias Motivacionais	26
Figura 5 - Modelo Concetual	33
Figura 6 - Princípios do Código de Conduta dos TUB.....	37
Figura 7 - Representação da estrutura da Norma Internacional 9001: 2015 no ciclo PDCA.....	38
Figura 8 - Modelo de Interações em Cadeia.....	39
Figura 9 - Rede de Processos dos TUB.....	40
Figura 10 - Organograma TUB	43
Figura 11 – Modelo de Análise das Dimensões da Qualidade na Prestação do Serviço.....	71
Figura 12 – Modelo de Análise da Dimensão da Confiabilidade na Prestação do Serviço.....	73
Figura 13 – Modelo de Análise da Dimensão da Empatia na Prestação do Serviço.....	74
Figura 14 - Modelo de Análise da Dimensão da Garantia na Prestação do Serviço.....	75
Figura 15 - Modelo de Análise da Dimensão da Capacidade de Resposta na Prestação do Serviço	75
Figura 16 - Modelo de Análise das Dimensões da Perceção da Qualidade no Desempenho Individual.....	76
Figura 17 – Modelo de Análise da Dimensão da Confiabilidade no Desempenho Individual Individual.....	79
Figura 18 - Modelo de Análise da Dimensão da Empatia no Desempenho Individual	79
Figura 19 - Modelo de Análise da Dimensão da Garantia no Desempenho Individual	80
Figura 20 - Modelo de Análise da Dimensão da Capacidade de Resposta no Desempenho Individual.....	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra por Género	59
Gráfico 2 - Distribuição percentual da amostra por Idade	59
Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra por Habilitações Académicas	60
Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra por Função	60
Gráfico 5 - Melhorias Sugeridas para a Prestação do Serviço dos TUB	82

Capítulo I – Introdução

No primeiro capítulo deste trabalho pretende-se enquadrar toda a pesquisa empírica, no que diz respeito ao propósito e problema de investigação, sua justificação, pertinência e atualidade, bem como, a forma que norteia o presente estudo.

1.1. Definição e Enquadramento

Num contexto caracterizado pela complexidade da dinâmica organizacional resultante dos crescentes atuais desafios que se colocam às organizações, a tecnologia e mão-de obra barata, deixaram de ser suficientes para a promoção de uma posição competitiva sustentável. Assim os indivíduos e as suas competências passam a ser considerados como elementos centrais de diferenciação estratégica (Sant'anna, et al., 2005).

No setor público, esta realidade ganha ainda mais consistência, uma vez que, não havendo lugar a qualquer distribuição de lucros, este setor é impulsionado por um conjunto distinto de valores, normas e motivações que representam a sua especificidade e uma orientação marcadamente social (Macedo, et al., 2016). Influenciados pela experiência de outros países, a administração pública portuguesa tem vindo a adotar esta tendência mundial, numa tentativa de revitalizar a prestação dos serviços aos cidadãos (Araújo, 2001). Assim, as reformas e as novas formas de gestão pública que se têm vindo a aplicar, empregam medidas inovadoras, no sentido de criar organizações responsáveis capazes de prestarem serviços públicos de alta qualidade para os cidadãos (Araújo, 2001).

Embora a literatura enfatize a justificação do tema em análise, corroborando a existência de uma ligação direta do desempenho face à qualidade do serviço, a verdade é que a explanação e correlação dos conceitos propostos (qualidade de serviço e desempenho individual) vivenciados e analisados à luz dos clientes internos das organizações, na prática empresarial constitui um tema relevante suscitando a necessidade de mais investigação.

Nesse sentido, partindo do enquadramento teórico e aplicando um inquérito aos clientes internos, ou colaboradores dos TUB, efetua-se um estudo exploratório assente numa análise de relevância e aplicação prática. Este estudo propõe-se ainda examinar a relevância das dimensões da qualidade na própria perceção da qualidade do serviço, bem como, avaliar o impacto dessas

mesmas dimensões no desempenho individual dos colaboradores, inferindo, desta forma, conhecimento científico sobre a matéria em investigação.

Concretizando, o presente projeto assente no conceito do processo de investigação, à luz de Clara Coutinho (2004), pretende constituir um processo sistemático, flexível e objetivo de indagação ousando contribuir, para explicar e compreender os fenómenos sociais que norteiam o tema em análise, a perceção da qualidade e desempenho individual, assumindo ainda o propósito de:

- Aprofundar a perspetiva do cliente interno na perceção da qualidade de serviço;
- Aferir os conceitos de perceção da qualidade e desempenho individual;
- Demonstrar a correlação dos conceitos abordados e o modo como se relacionam
- Refletir e problematizar os problemas nascidos na prática, por forma a suscitar o debate e edificar ideias inovadoras;

1.2. Problema e Questões de Investigação

Pires (2007) refere: “*Não podemos ganhar a guerra contra os nossos soldados*”. Efetivamente para vencer os desafios económicos que estabelecem um cenário de mudanças constantes, em que nos mercados competitivos de hoje, as organizações de serviço exploram continuamente diferentes maneiras de ganhar vantagem competitiva sustentável (Ramseook-Munhurrun, et al., 2010), há que agregar valor, investindo no capital humano. Nesse sentido, é crucial valorizar o capital humano e repensar o seu papel no processo de gestão da qualidade. A focalização no cliente interno torna possível garantir uma estrutura de recursos humanos mais integrada na organização, com objetivo de acompanhar tais mudanças, procurando alcançar qualidade e a produtividade (Rosa & Pilatti, 2007).

Como ponto de partida para a concretização dos objetivos deste estudo, são elaboradas questões, que assumem, um papel crucial na investigação, mais importante até que o próprio método usado e a visão que o fundamenta (Tashakkori & Teddlie, 1998).

Pretende-se então, partir das questões de investigação as quais refletem o problema central deste estudo e orientam o tema a estudar, delimitando-o (Fortin & Filion, 2006), pelo que o presente projeto propõe-se encontrar resposta para as seguintes questões:

Questão de Investigação 1: Em que medida as dimensões da qualidade são relevantes para aferir a perceção da qualidade na perspetiva dos clientes internos?

Questão de Investigação 2: Em que medida a percepção que os colaboradores têm sobre a qualidade de serviço influencia o desempenho individual?

1.3. Relevância e Justificação do tema

Num contexto complexo, de mudanças, incertezas e exigências, a globalização, oferece às organizações novas oportunidades de negócio, por um lado, e por outro, apresenta-lhes um vasto conjunto de novos desafios criando a urgência destas organizações se manterem fortemente competitivas. Para isso, as organizações necessitam de inovar continuamente de forma sustentada, apresentando padrões cada vez mais elevados de qualidade nos serviços prestados aos seus clientes, procurando simultaneamente, obter níveis de eficiência crescentes (Caldeira, 2014).

Nesta sociedade que estabelece um cenário de mudanças constantes, a criação de valor, através do investimento no capital humano, afigura-se como um dos principais desafios das organizações (Rosa & Pilatti, 2007). A contribuição de empregados talentosos e motivados vem ganhando destaque como catalisadora da inovação e da criatividade, ou da criação do conhecimento e do capital intelectual (Rezende, 2003). No atual cenário, torna-se ainda necessária a criação de ambientes organizacionais, que estimulem a qualidade no desempenho das funções dos seus membros e a capacidade da sua aplicação contínua no trabalho.

Assim, a perspetiva de estímulo e desenvolvimento da qualidade do desempenho individual vai se consolidando, nas organizações, através da sistematização de tarefas, da aposta no desenvolvimento de competências internas, na gestão e monitorização de processos, como uma maneira eficiente de se desenvolver consciências, no que diz respeito ao trabalho executado individualmente.

A qualidade dos produtos e serviços prestados por uma empresa constitui o reflexo dela própria, na medida em que demonstra os valores compartilhados, em relação ao serviço prestado, por toda a organização. Por isso as organizações, em particular os seus colaboradores, devem conhecer, compreender e se comprometerem com a promessa de serviço que advém da estratégia planeada (Albrecht & Bradford, 1992). A qualidade dos produtos e serviços prestados por uma empresa é então o “espelho da sua casa”, da sua liderança, missão e estratégia, política de

qualidade, estrutura, dos resultados dos seus processos e interações, da sua gestão e de todos aqueles que conferem aquilo que é a essência de uma organização: os seus colaboradores.

E porque “ninguém dá o que não tem”, a qualidade que cada um empresta ao serviço que executa, afigura-se como a base da qualidade total, pelo que o futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir fornecer bens e serviços de qualidade, só possível se forem prestados por pessoas com elevado nível de qualidade (Moller, 1992).

Num mundo onde os consumidores se revelam cada vez mais sensíveis a produtos e práticas dotadas de qualidade (Domingues, 2006), o contributo oferecido no trabalho desenvolvido por todos e cada colaborador em particular, ditará a qualidade do produto ou serviço disponibilizado ao cliente (Costa, 2007).

Deste modo, os funcionários das organizações, na medida em que interagem e se comunicam com os clientes têm um papel de extrema importância, uma vez que, a sua capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes é fundamental para a aprendizagem da sua organização (Gronroos, 2011). Consequentemente, os comportamentos individuais que influenciam internamente as organizações, levam ao desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem destas, o que tem sido referido como a única verdadeira fonte de vantagem competitiva (Barnes, et al., 2015). Significa então, que os funcionários que adotam comportamentos internos que influenciam positivamente a organização, que estão satisfeitos e comprometidos, assumindo uma perceção da qualidade elevada, são motivados a se envolverem em práticas que potenciam o aumento da qualidade e consequentemente promovem o desempenho e desenvolvimento da organização onde estão inseridos (Macedo et al., 2016)

Assim, a qualidade do produto ou serviço prestado inicia no desempenho individual e nas suas atitudes em relação à qualidade (Moller, 1992), continuando como um ciclo, com impactos na performance organizacional e naturalmente, nos próprios resultados da empresa. Nesse sentido, a qualidade não é, um trabalho do "departamento da qualidade" é antes parte integrante das atividades diárias, construída nas responsabilidades de todos os gestores e empregados (Costa, 2007). Nesse sentido, altos níveis de qualidade individual contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos onde estes elementos se inserem, conduzindo a uma cultura de qualidade que influência toda a empresa (Moller, 1992). Por sua vez, esta cultura de qualidade origina ambientes e clientes satisfeitos, cuja “*satisfação das necessidades são a razão de ser de toda a organização*” (Domingues, 2006). Geram-se assim, ganhos organizacionais, que impactam,

mais uma vez, no aumento da qualidade individual, cujos esforços e desempenho dos indivíduos condicionarão a percepção da qualidade do serviço prestado aos clientes.

Desta forma, a qualidade é entendida como práticas de participação das pessoas que refletem uma política operacional da gestão de recursos, da organização, (Domingues, 2006), por isso se acentua a importância do envolvimento dos funcionários na gestão da qualidade (Rocha, 2006). O edifício da qualidade pode e (deve) ser encarado sob diversas perspectivas, sendo que a sua filosofia considera que “*não existe o melhor caminho, mas sim que o caminho se faz caminhando*” (António & Teixeira, 2007).

O conhecimento dos caminhos para elevados níveis de desempenho nas organizações públicas é por conseguinte, de crítica importância (Boyne, et al., 2006), os investigadores têm abordado o papel da gestão da qualidade do serviço a partir da interface do empregado-gestor e o próprio funcionário. No entanto, menos investigado tem sido a relação empregado-organização, que estabelece o tom geral e o clima em que as práticas de gestão de recursos humanos são conduzidas (Bell & Menguc, 2002).

Aproveitando esta lacuna no conhecimento e atendendo à importância da perspectiva do cliente interno na concretização dos objetivos de promoção e eficiência organizacionais, o presente projeto de dissertação propõe-se avaliar a relevância das dimensões da qualidade na própria percepção da mesma, bem como, avaliar o impacto dessas mesmas dimensões no desempenho individual dos colaboradores. Reconhecendo que os esforços dos colaboradores são cruciais para a qualidade dos produtos e serviços de uma organização, esta investigação integra uma componente empírica a partir da qual foram recolhidos os dados necessários para analisar de forma efetiva, a perspectiva dos colaboradores (clientes internos).

A estratégia adotada permite não só compreender a realidade das organizações mas também aferir as necessidades dos seus colaboradores. Desta forma é encorajada a tomada de ações da gestão sobre os mesmos, através da dotação daquilo que contribuirá para uma melhoria na percepção da qualidade de todos e de cada colaborador de uma organização, e consequentemente do desempenho organizacional.

1.4. Estrutura da Dissertação

Tendo em vista as considerações explanadas e com o intuito de atingir os objetivos propostos, de aferir da qualidade e desempenho individual na perspetiva do cliente interno, o presente projeto está organizado em cinco capítulos, da seguinte forma:

O primeiro Capítulo diz respeito à introdução ao trabalho, onde é enquadrada toda a investigação. Neste capítulo enfatiza-se o capital humano como fator distintivo de uma organização e o mais promissor na busca de vantagem competitiva das organizações, fundamental para fazer face ao complexo contexto em que vivemos. Desta forma justifica-se o propósito e problema de investigação, pertinência e atualidade. São ainda apresentadas as questões de partida com base nos objetivos do estudo, bem como, a estrutura que norteia a presente dissertação.

O Capítulo 2, refere-se à revisão da literatura, onde é efetuado o enquadramento teórico relevante e que suporta toda a investigação, discutindo e colocando à prova a literatura existente, apresentado ainda as hipóteses orientadoras do projeto, bem como, a fundamentação e correlação dos conceitos de qualidade e desempenho individual.

No Capítulo 3, é caracterizada a organização que integra o estudo de caso, caracterizando-a em termos estratégicos, quanto aos sistemas de organizacionais adotados e ainda no que diz respeito à sua estrutura de recursos humanos.

No Capítulo 4, a metodologia, apresenta-se e justifica-se as opções metodológicas e o método científico adotado, como o “design” da investigação, o instrumento de recolha de dados, bem como, questões relativas à operacionalização dos conceitos e suas dimensões. Escalas e variáveis, informação recolhida, e ainda, procedimentos e medidas de monitorização dos conceitos em análise, passando naturalmente pelas medidas analíticas aplicadas, e avaliação da viabilidade e fiabilidade usadas na investigação, são alguns dos aspetos abordados no presente capítulo.

O Capítulo 5, é o capítulo onde são apresentados os resultados da investigação efetuada. São evidenciadas as análises e os testes que levaram à obtenção dos resultados, pelo que se apresentam vários processos de análise, tais como, a análise ao perfil do respondente, análise descritiva e exploratória dos dados e análise de conteúdo. A análise exploratória, por sua vez, adota uma análise comparativa das variáveis agrupadas, em função das variáveis sociodemográfica e as

hipóteses são testadas recorrendo a uma análise de correlações e de regressão múltipla das dimensões e conceitos utilizados no presente estudo.

O Capítulo 6, das conclusões, apresenta as conclusões e considerações finais, um resumo dos resultados discutidos em termos prático-teóricos, assente nas contribuições práticas fornecidas. O contributo da investigação para essa mesma prática e teoria comparativamente com o contributo esperado, bem como, as limitações da mesma e recomendações para as empresas e investigações futuras são outros dos aspetos considerados neste capítulo.

Capítulo II – Revisão da Literatura

Neste capítulo procede-se ao enquadramento teórico, que suporta toda a investigação, discutindo e colocando à prova a literatura existente e respetiva fundamentação sobre os conceitos de qualidade e desempenho individual, determinantes para o seu conhecimento e a compreensão.

Funcionando como fio condutor de todo o trabalho, pretende-se usar as “questões de partida” como forma de delimitar/selecionar a literatura (Macedo, 2015), o problema que se pretende explorar, incluindo os diferentes aspetos (conceitos ou variáveis) suscetíveis de serem estudados.

Desta forma ficam reunidas as condições para a apresentação de um modelo visual das relações que imergem do quadro teórico, possibilitando a apresentação das hipóteses orientadoras do projeto, que decorrem das questões de partida.

2.1. Desafio da Qualidade

2.1.1 Breve Evolução Histórica

A gestão da qualidade tem uma longa e fascinante história. As preocupações com a qualidade podem encontrar-se nos mais remotos princípios da produção de ferramentas para uso próprio (Costa, 2007). Assim, embora a gestão da qualidade tenha tido em Shewhart o seu autor seminal, a qualidade (e a sua gestão) estiveram sempre presentes na sociedade humana, de uma forma explícita ou implícita, constituindo um fator importante para a sua sobrevivência e desenvolvimento (António & Teixeira, 2007).

As preocupações com a qualidade podem encontrar-se nos mais remotos tempos da produção de ferramentas para a satisfação de necessidades individuais (Pires, 2007), desde os tempos, em que a adequação ao uso era o critério de qualidade existente, dando lugar ao aparecimento das especificações de qualidade. Mas é com a revolução industrial (séc XIX), que o conceito de qualidade constituiu uma viragem acentuada, não só no âmbito das organizações, em si próprias mas também e sobretudo na sociedade geral (António & Teixeira, 2007).

O seu apogeu ocorreu com o Taylorismo essencialmente no que diz respeito à organização e racionalização do trabalho, visando a obtenção de uma alta produtividade, através do trabalho em série (Ganhão & Pereira, 1992), cuja base de controlo de qualidade se baseava na inspeção e reparação ou rejeição de itens defeituosos (António & Teixeira, 2007).

Abre-se então, um longo período, que iria decorrer até meados do séc. XX, marcado por uma procura superior à oferta, nos países desenvolvidos, com enfoque na gestão operacional e na produtividade dos meios de produção e conseqüente normalização de produtos, de forma a dar resposta às necessidades do fabrico industrial em série (Saraiva & Teixeira, 2009).

Por outro lado, o sistema de Taylor provocou efeitos inconvenientes, fragilizando o equilíbrio existente entre qualidade e produtividade. A ênfase na produtividade tornou-se intensa, reduzindo o empenho na qualidade, que foi baixando (Costa, 2007), passando-se, por isso, a procurar uma maior independência da inspeção, face às pressões quantitativas da produção, no sentido da prevenção dos defeitos encontrados (Ganhão & Pereira, 1992).

O surto do crescimento económico e desenvolvimento tecnológico que se seguiram ao final da segunda Guerra Mundial traduziram-se num incremento das atividades de planeamento e análise de resultados (Ganhão & Pereira, 1992). É também nesta fase que se começou a introduzir o controlo estatístico da qualidade. Shewhart assume um papel fundamental no desenvolvimento de um sistema de controlo estatístico da qualidade que permitia aos trabalhadores determinar, de forma simples o nível de variação inerente a um processo produtivo (Gomes, 2004). Esta forma de trabalhar possibilitava a deteção e eliminação das fontes de variação no processo que não podiam ser atribuídas às operações rotineiras (António & Teixeira, 2007) integrando feedback para o processo produtivo conforme a Figura 1 ilustra.

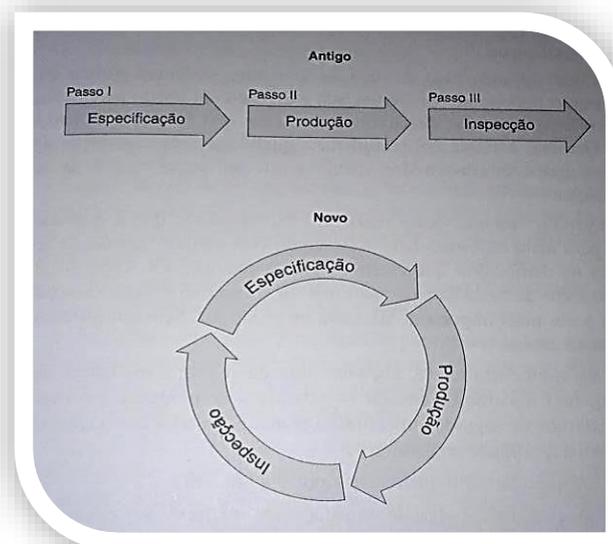


Figura 1 - Ciclo de Shewhart

(reproduzido de António & Teixeira, 2007)

De entre os muitos autores que trabalharam com Shewhart, destacaram-se significativamente, nos anos seguintes, Joseph M. Juran e W. Edwards Deming (Belluzzo & Macedo, 1993). Influenciado por Shewhart, Deming, considerado, em 1980 o líder mundial do conhecimento sobre qualidade (António & Teixeira, 2007), definiu a qualidade como conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas (Gomes, 2004).

O acontecimento mais importante após a II Guerra Mundial foi a revolução japonesa da qualidade que abriu o caminho para o Japão se transformar numa superpotência económica (Costa, 2007). Os conceitos americanos de qualidade foram exportados para o Japão, essencialmente através de dois peritos americanos Juran e Deming, no pós-guerra, presidindo à reconstituição da indústria japonesa (Rocha, 2006). A aprendizagem dos japoneses e consequentemente a sua mudança de hábitos, foram determinantes para a adoção e difusão dos princípios da qualidade pela indústria japonesa (Costa, 2007). A introdução das práticas de qualidade permitiram o desenvolvimento do pensamento japonês e a investigação nestas áreas, dando lugar ao aparecimento de outros ilustres autores no domínio da qualidade, como é o caso de Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Shigeo Shingo (Rocha, 2006).

Segue-se um período, caracterizado por um crescimento menor dos mercados e com uma concorrência maior. Passa-se a procurar responder às necessidades de mercados mais alargados e mais exigentes (Ganhão & Pereira, 1992). Assim, a exigência dos consumidores em relação à qualidade dos bens adquiridos, aumenta, em particular no que respeita à sua adequação ao uso, surgindo o conceito de qualidade em termos da adequação de um produto à sua utilização pretendida definido por Juran. Esta definição aproximou o conceito de qualidade à perspetiva do cliente ou utilizador (Gomes, 2004), passando a qualidade a significar assegurar a satisfação das necessidades do cliente.

As carências da indústria da defesa e o desenvolvimento de grandes projetos civis ligados à aeronáutica e à indústria nuclear, permitiram consolidar o conceito de garantia da qualidade, quanto à satisfação dos requisitos da mesma pelos seus fornecedores. Este conceito foi progressivamente alargado a outro tipo de indústrias e a outros setores de atividade, nomeadamente após a publicação, em 1987, da série de normas ISO 9000 (Saraiva & Teixeira, 2009). O foco da qualidade estava agora na orientação para o cliente. Orientação esta que assenta no conhecimento das necessidades e expectativas do cliente e na eficiência dos processos de produção e entrega dos produtos/serviços, como forma da organização manter níveis adequados

de competitividade no mercado (Saraiva & Teixeira, 2009). No entanto, estes modelos constituíam apenas a base mínima, havendo ainda um longo caminho a percorrer para se atingir a excelência na qualidade (Ganhão & Pereira, 1992). O conceito de qualidade foi-se desenvolvendo e com ele a afirmação da qualidade total (TQM). A qualidade total encarada como uma filosofia de gestão integrada, levou muitas empresas a procurarem linhas mestras para a sua implementação (António & Teixeira, 2007).

Os esforços na qualidade de muitas empresas foram motivados pelas histórias reais de sucesso de companhias como Xerox, Motorola, Ford, e General Motors, onde a adoção de práticas TQM tiveram uma influência bastante positiva no desempenho global destas companhias (Costa, 2007).

Segundo Saraiva & Teixeira (2009), qualidade é, surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento do serviço, cada vez mais sofisticado, para melhor o fidelizar. De forma conclusiva e a título de resumo, a Figura 2 apresenta as fases mais importantes no domínio da qualidade.

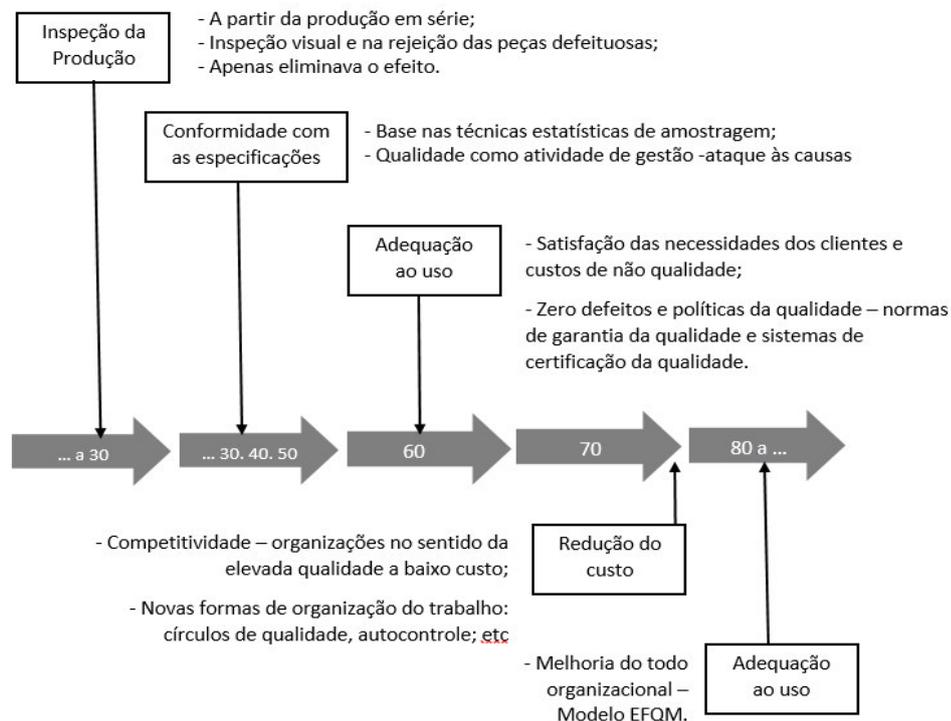


Figura 2 - Perspetiva Histórica do Conceito de Qualidade

(reproduzido de Lopes, 2012)

A qualidade tem vindo a assumir uma condição mais significativa da sua importância. A qualidade já não se discute, é inquestionável porque sem ela a organização não sobrevive, pelo que possa eventualmente existir a percepção de que já não é relevante (Pires, 2007).

No entanto, procurar definir o que é a qualidade ou gestão da qualidade não constitui tarefa fácil. Na realidade, para além de se pretender caracterizar em poucas palavras algo complexo e multifacetado, que pode e deve ser encarado sob diversas perspetivas, a própria filosofia da qualidade adota uma posição de não existência de absolutos (António & Teixeira, 2007).

O movimento da qualidade para além de Juran e Deming, teve, pela originalidade e impacto da sua obra, outros nomes, tais como, os norte americanos Philip Crosby, com a teoria dos “Zero Defeitos” e Armand Feigenbaum com o conceito de “Controlo Total da Qualidade”, assim como os japoneses Kaoru Ishikawa, com a criação dos “Círculos da Qualidade” e das “sete ferramentas do controlo estatístico da qualidade” e Genichi Taguchi com o “Design” industrial como fator de aumento da qualidade (Costa, 2007).

Todos eles definem qualidade, de forma diferenciada. Deming entende a qualidade em termos de satisfação dos clientes, pois o objetivo que se pretende, no estudo das suas preferências é ajustar os produtos ao público e não o contrário (Rocha, 2006). Assim a qualidade passa a ser tudo o que o cliente quer, sendo por isso as necessidades e expectativas dos consumidores um ponto de partida para a melhoria da qualidade” (Saraiva & Teixeira, 2009). Deming estava convencido que para uma organização manter a ênfase necessária na qualidade era imprescindível o empenho continuado da gestão de topo. Sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização, de nada serviriam os esforços dos trabalhadores (Gomes, 2004). Acredita numa abordagem quantitativa e sistemática para identificação e solução dos problemas, o denominado ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA), ou seja, Planear, Executar, Verificar e Agir (António & Teixeira, 2007).

Deste modo Deming define qualidade como “melhoria contínua” (Costa, 2007), no âmbito de um processo pragmático de aprendizagem (António & Teixeira, 2007). Elabora 14 princípios onde expressa, a sua filosofia da qualidade, direcionada especificamente aos gestores, para curar os vícios que conduzem aos “pecados mortais” (António & Teixeira, 2007) e que se passam a descrever na Tabela 1.

Tabela 1 - Princípios de Qualidade de Deming

Princípios de Qualidade

- 1.** Criar na organização um propósito constante direcionado à melhoria de produtos e serviços.
- 2.** Criar um clima organizacional onde falhas e negativismos não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhorias.
- 3.** Terminar a dependência da inspeção em massa para garantir a conformidade; desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca.
- 4.** Terminar a prática de decidir contactos com base no preço mais baixo, em alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo.
- 5.** Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo custos.
- 6.** Instituir um programa de treino e formação.
- 7.** Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos.
- 8.** Eliminar razões para receios: criar um clima de confiança.
- 9.** Eliminar barreiras entre áreas funcionais da empresa.
- 10.** Eliminar slogans que exortam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores.
- 11.** Terminar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho; a liderança efetiva substitui estas práticas.
- 12.** Eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho.
- 13.** Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores.
- 14.** Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização.

Fonte: Gomes, 2004.

Juran foi o primeiro pioneiro da qualidade que aplicou a qualidade à estratégia empresarial conferindo-lhe uma dimensão de vantagem competitiva (Costa, 2007), assumindo que o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não o de manter o nível atual (Pires, 2007). Define qualidade como aptidão para o uso (António & Teixeira, 2007), a qualidade em termos de adequação de um produto à sua utilização pretendida, aproximando o conceito de qualidade à perspetiva do cliente ou utilizador (Gomes, 2004). Esta abordagem fundamenta-se na satisfação das necessidades dos clientes e ausência de deficiências (Costa,

2007), através da identificação dos problemas da organização e sua solução adotando um sistema assente em três processos, portanto um tripé, que constitui a chamada Trilogia de Juran: planeamento, controle e melhoria da qualidade (Belluzzo & Macedo, 1993).

Juran divulgou ainda as suas dez recomendações para o êxito de um programa de qualidade e que se passa a descrever na Tabela 2.

Tabela 2 - Recomendações para o êxito da Qualidade de Juran

Recomendações para o êxito da Qualidade

- 1.** Devemos ter consciência da necessidade e oportunidade para melhorar.
- 2.** Dem ser estabelecidas metas.
- 3.** Para que as metas sejam alcançadas é necessário que a empresa se organize: criando um conselho de qualidade; nomeando coordenadores; selecionando os projetos de melhoria; identificando problemas.
- 4.** Devemos formar e treinar pessoas.
- 5.** As soluções para os problemas devem ser rapidamente implementadas.
- 6.** Os progressos devem ser relatados.
- 7.** O trabalho efetuado deve ser reconhecido.
- 8.** Os resultados devem ser comunicados.
- 9.** Os resultados devem ser mantidos.
- 10.** O programa anual da qualidade deve fazer parte da rotina da empresa.

Fonte: António & Teixeira, 2007.

Um dos princípios centrais de Phillip Crosby consiste em afirmar que quando se discute qualidade está-se a tratar com problemas de pessoas (Pires, 2007). Oferece um contributo fundamental para a teoria da qualidade ao defender o conceito de zero defeitos ou produção sem defeitos, definindo assim qualidade, em termos de conformidade do produto, com as suas especificações técnicas, introduzindo ainda a ideia de que a qualidade é grátis, compensa sempre o investimento, desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira (Gomes, 2004).

Assim, propõe 14 passos para a melhoria da qualidade que se passam a descrever através da Tabela 3.

Tabela 3 - Passos para a Melhoria da Qualidade de Phillip Crosby

Passos para a Melhoria da Qualidade

1. Compromisso da gestão.
2. Formação de uma equipa para melhoria da qualidade.
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade.
4. Avaliação dos custos de qualidade.
5. Consciencialização dos funcionários para a melhoria da qualidade.
6. Identificação e busca de solução para as causas de não conformidades.
7. Formação de uma equipa para a busca do “zero defeitos”
8. Formação e treino de gestores e supervisores.
9. Lançamento em solenidade do dia do “zero defeitos”
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas.
11. Eliminação das causas dos problemas.
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso.
13. Formação de círculos da qualidade para partilhar problemas e trocar ideias.
14. Começar tudo de novo.

Fonte: Costa, 2007.

Armand Feigenbaum é talvez o menos conhecido que os autores anteriores, mas a sua contribuição para o movimento da gestão da qualidade é a mais tangível (António & Teixeira, 2007). Em 1956, afirma-se como pai do controlo da qualidade total (Rocha, 2006), reforçando ainda a ideia que a qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização e não apenas um grupo de projeto, dando ênfase à melhoria da comunicação entre os departamentos funcionais (Gomes, 2004).

Feigenbaum define então qualidade como o que é melhor para a utilização do consumidor, ao preço de venda justo, e vê o controlo de qualidade não só como um assunto técnico mas mais importante que isso, como um método de gestão (António & Teixeira, 2007).

Ishikawa é um dos principais autores japoneses, influenciado por Deming e Juran, a sua maior contribuição para o movimento da qualidade no Japão talvez tenha sido o envolvimento total na

qualidade (Costa, 2007), através da ênfase dada à participação da totalidade da empresa (António & Teixeira, 2007).

A utilização e desenvolvimento de um conjunto de ferramentas da qualidade, métodos de apoio à resolução de problemas de qualidade, entre as quais o famoso diagrama de causa-efeito (Gomes, 2004) e a promoção da utilização de círculos de controlo da qualidade, são os pontos fortes desta abordagem.

Os círculos de qualidade de Ishikawa, residem na formação de grupos de trabalho que reúnem periodicamente para discutir e resolver problemas de qualidade que afetam o dia-a-dia, pelo que o controlo de qualidade traduz-se numa nova maneira de pensar a gestão. Praticá-lo é conceber, produzir e fornecer um produto que seja simultaneamente mais económico, mais útil e que melhor satisfaça o consumidor (António & Teixeira, 2007), adotando, desta forma, uma orientação virada para o consumidor.

Genichi Taguchi defende que a qualidade deve ser garantida através do design dos produtos (Gomes, 2004) em combinação com uma análise estatística da variabilidade, preocupando-se principalmente com a optimização do produto e ou processo antes da fase de fabrico (fase de conceção). A sua importância vem da introdução do conceito de determinação dos custos da não qualidade. Taguchi analisa assim a qualidade em termos de perda, definida como a perda transmitida à sociedade desde o momento da expedição do produto (António & Teixeira, 2007). Considera ainda que a chave para reduzir as perdas não está na conformidade com as especificações, mas na redução da variância estatística em relação aos objetivos fixados (Rocha, 2006)

Já Shigeo Shingo adota uma abordagem da qualidade baseada na produção em vez dos aspetos organizacionais. Enfatiza o “Defeito Zero” através de uma boa engenharia, investigação e correção dos processos (António & Teixeira, 2007). A sua estratégia consiste em criar instrumentos que forneçam feedback imediato para reduzir os erros a zero, monitorizando as potenciais fontes de erro, por forma que estes nunca se transformem em defeitos (Rocha, 2006).

Independentemente do conceito que lhe atribuam, a realidade é que num meio cada vez mais competitivo, em que a oferta é superior à procura, a qualidade torna-se o fator mais importante da competitividade (Costa, 2007). Assim a competitividade, não poderá ser assegurada pelos

mesmos métodos do passado, mas antes assente na diferenciação do produto/serviço pela qualidade.

2.1.2 Conceito de Qualidade do Serviço

As teorias da qualidade evidenciam então, de um modo geral a falta de unanimidade entre os autores, sobre o conceito de qualidade, o que faz com que existam provavelmente quase tantas definições do termo qualidade quanto o número de profissionais do ramo (António & Teixeira, 2007), corroborando, embora não seja consensual a multidimensionalidade do conceito (Pinho, et al., 2007).

Esta realidade torna-se ainda mais pertinente quando se comparam empresas de serviços, com comerciantes de bens físicos, que oferecem produtos tangíveis. As empresas de serviços dependem de um conjunto de recursos (colaboradores, condições físicas, tecnologia e sistemas, clientes) e de um sistema de gestão que utiliza esses recursos quando o cliente solicita um serviço (Grönroos, 2001).

Para Christian Grönroos (2001) um serviço é um processo que leva a um resultado durante um processo simultâneo de produção e consumo. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), conferem uma importância vital à qualidade do serviço, uma vez que é usada fator distintivo pelas empresa de topo, para aumentar a produtividade, a lealdade dos clientes, promover positivamente a empresa e justificar preços menos competitivos (Zeithaml, et al., 1990).

Nesse sentido, Zeithaml, Parasuraman e Berry entendem que a prestação do serviço de qualidade, contempla várias dimensões, tendo em conta o que consideram ser o seu conceito, ou seja, entendendo o serviço de qualidade como a lacuna entre as expectativas gerais dos consumidores de um serviço e suas percepções sobre um serviço recebido por um fornecedor de serviços específico (Donnelly, et al., 2006).

A qualidade de um serviço pode ser, então, abordada a partir de duas perspetivas distintas: uma do ponto de vista do fornecedor do serviço e outro do ponto de vista de quem o utiliza (Pinho, et al., 2007).

Assim, a qualidade de um serviço é avaliada em função de duas componentes principais: a qualidade técnica do serviço e a qualidade funcional. A qualidade técnica do serviço, corresponde à qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade do serviço (Gomes, 2004), ou

seja, é o que o cliente realmente recebe num serviço (Pinho, et al., 2007). Já a qualidade funcional, refere-se à qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados (Gomes, 2004). A qualidade funcional relaciona-se com a forma como o serviço é entregue ao cliente (Pinho, et al., 2007) e a satisfação do cliente com determinado serviço. É da componente funcional da qualidade que resulta a já referida lacuna ou “gap” que existe entre as expectativas e as percepções do cliente de um serviço, sendo a qualidade de serviço obtida quando as percepções dos clientes excedem as suas expectativas (Eleutério & Souza, 2002).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) propõem um modelo concetual para medir a Qualidade de Serviços, ou modelo Gap, permitindo a análise e gestão da qualidade de serviço (Zeithaml, et al., 1990), designado por SERVQUAL.

SERVQUAL, também conhecido como modelo de desconfirmação (Pinho, et al., 2007), surgiu para ser aplicado no tecido empresarial privado mas tem sido utilizado frequentemente no setor público, uma vez que a tendência das últimas décadas tem esbatido as diferenças de ambos os setores (Macedo, 2015). A intensificação da concorrência no setor terciário e a busca incessante da eficácia organizacional assente na combinação orientação social versus orientação de mercado, leva a que o setor público e privado tendam a adotar características uns dos outros (Macedo, 2015).

A escala de SERVQUAL é composta por 5 dimensões, relativamente genéricas, permitindo por isso, definir as dimensões de qualidade específicas ou prioritárias para cada serviço (Gomes, 2004). Neste sentido, foram consideradas 4 dimensões no presente estudo:

- 1.^a Confiabilidade, prende-se com a habilidade para executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão (Ramseook-Munhurrun, et al., 2010).
- 2.^a Garantia, engloba a percepção dos clientes sobre competência, comunicação, cortesia de empregados e sua habilidade em inspirar confiança (Gomes, 2004).
- 3.^a Empatia, relaciona-se com o carinho e atenção individualizada que a empresa fornece aos seus clientes (Ramseook-Munhurrun, et al., 2010).
- 4.^a Capacidade de Resposta, disposição para ajudar os clientes, depende da percepção do cliente em termos de rapidez de resposta e exatidão da resposta (Gomes, 2004).

Utilizado em imensas empresas de serviços, o modelo concetual da qualidade de serviço, SERVQUAL, identifica 5 hiatos (gaps) na qualidade do serviço e sugere medidas para combater-los (Haksever, et al., 1990), conforme descrito na Figura 3.

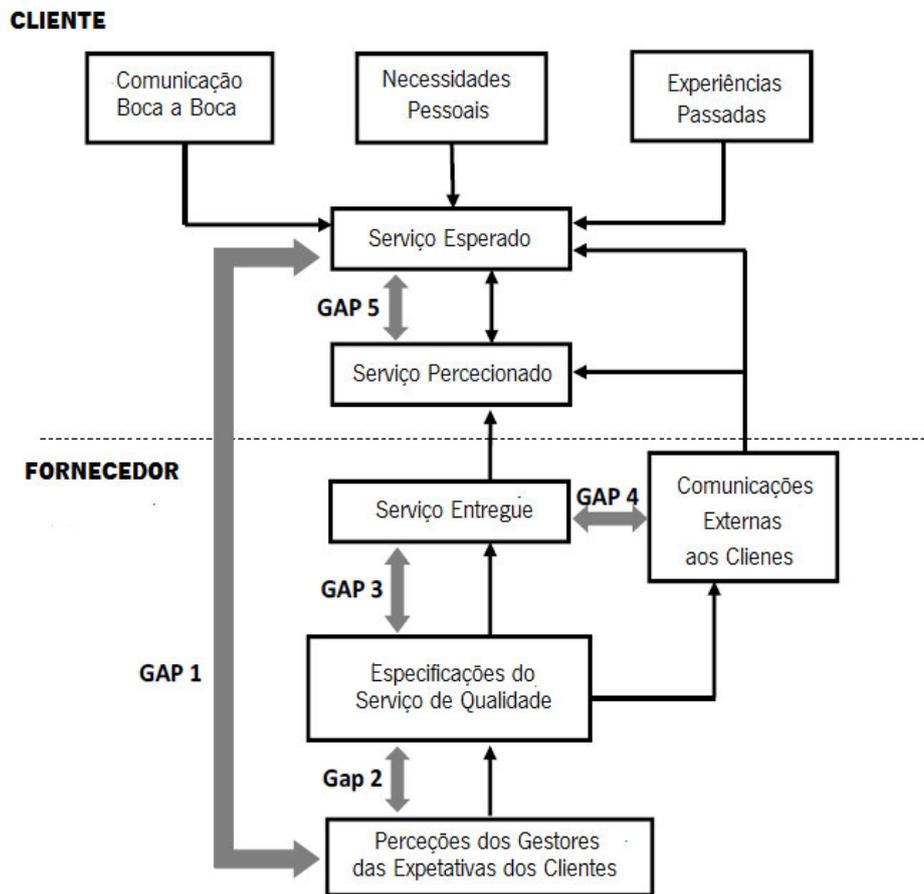


Figura 3 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço

(adaptado de Zeithaml, et al., 1990)

(Haksever, et al., 1990) descreve os Gaps apresentados da seguinte forma:

GAP 1 – é a diferença entre as expetativas do cliente do serviço e as percepções dos gestores sobre as expetativas desses clientes. Os clientes formam as suas expectativas com base “no passa palavra”, necessidades pessoais, experiências passadas e informações da organização de serviço.

GAP 2 - é a diferença entre as percepções dos gestores sobre as expetativas desses clientes e as especificações da qualidade de serviço definidas por esses gestores. Os gestores podem falhar nos seus sistemas para atender às expectativas dos clientes.

GAP 3 - é a diferença entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço efetuada. Esta situação pode ocorrer devido à incapacidade ou falta de vontade dos funcionários aplicarem as especificações do serviço definidas pela empresa.

GAP 4 - é a diferença entre a prestação do serviço efetuada e a prestação do serviço que a empresa se comprometeu a disponibilizar ao cliente. Esta situação pode ocorrer devido a uma falha interna de comunicação na organização ou devido à propensão da própria organização em efetuar promessas exageradas sobre a capacidade do serviço.

GAP 5 - é a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço rececionado.

Apesar da escala de SERVQUAL ter sofrido duras críticas, a aplicação deste instrumento, que aborda principalmente a qualidade funcional, objeto do presente estudo, continua a aumentar a sua aplicação nas várias tipologias de serviços existentes (Ramseook-Munhurrun, et al., 2010).

A sua abordagem tem o potencial específico para auxiliar na avaliação da qualidade do serviço recebido por aqueles que se interrelacionam diretamente (Donnelly, et al., 2006), ajustando-se perfeitamente ao caso da investigação em análise. Desta forma permite que gestores, trabalhadores e até clientes pensem e discutam questões da qualidade de forma mais precisa, bem como, encorajando as organizações a considerar as dimensões da qualidade um elemento importante no seu posicionamento estratégico (Gomes, 2004).

2.2 Desempenho Individual

O Desempenho individual tem sido uma temática bastante explorada devido à sua importância para os recursos humanos, fator que a literatura tem destacado como distintivo para as organizações alcançarem a tão famigerada vantagem competitiva. Do ponto de vista prático a sua relevância prende-se com o facto de ser um dos principais inputs geradores de valor para os indivíduos e organizações (Bendassolli, 2012).

Muitos são os quadros teóricos abordadas no âmbito do desempenho individual, fruto da grande dificuldade que existe em delimitar as causas que influenciam o desempenho individual (Coelho Jr., 2011). Esta situação ocorre provavelmente pelo facto das organizações se preocuparem em aperfeiçoar o desempenho dos indivíduos apenas considerando as suas dificuldades e limitações, não considerando outras variáveis, como o contexto de trabalho e a sua influência no desempenho individual (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011).

Segundo (Bendassolli, 2012), os seis modelos de desempenho mais citados da literatura são os apresentados através da Tabela 4.

Tabela 4 - Modelos de Desempenho mais Citados da Literatura

Autores	Proposta	Principais elementos
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	– Desempenho de tarefa – Desempenho Contextual
Murphy (1989)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	– Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho. – Dimensões do desempenho: comportamentos orientados para a tarefa, interpessoais, de indisponibilidade e destrutivos
Frese & Zaapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho como um processo de ação sistemática: estabelecimento de objetivos → busca de informação planeamento → monitorização → feedback Resulta de iniciativa pessoal, assente na autoiniciativa, proatividade e persistência.
Pulakos et al. (2000 e 2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa da seguinte forma: lidar com emergências ou situações de crise, lidar com o stress do trabalho, resolver problemas criativamente, lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis, aprender tarefas, tecnologias e procedimentos laborais, demonstrar adaptabilidade interpessoal, cultural e física.
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Desempenho como segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionais relevantes, que englobam: nível de recursos cognitivos e sua alocação, requisitos da atenção à tarefa, autorregulação da atenção, recursos regulatórios, questões afetivas.

Fonte: Adaptado de Bendassolli (2012)

Não obstante a análise efetuada no quadro supra, é de alguma forma consensual considerar desempenho individual como um conceito multidimensional, corroborado pela própria tabela apresentada, multicausal e pluri-determinado, que sofre a influência de uma grande diversidade de variáveis individuais e contextuais (Coelho Jr., 2011).

Outro aspeto consensual é o facto, do desempenho individual, ser entendido como a representação do conjunto dos comportamentos observáveis, que os trabalhadores adotam, que são relevantes para a organização influenciando-a na concretização dos seus objetivos (Brandão & Jordão, 2000).

No entanto, o ponto-chave na definição de desempenho em estudos organizacionais prende-se com a distinção entre aspetos comportamentais e de resultado que se encontram correlacionados. De outra forma, entre a ação ou meios de execução, ou seja, comportamentos manifestados em prol de um objetivo, que são as tarefas efetuadas pelo indivíduo e de resultado ou produto final deste desempenho, que não são mais do que as consequências ou efeito do comportamento adotado (Coelho Jr., 2011).

Neste sentido, no quadro teórico são frequentemente citadas duas meta-dimensões do Desempenho: desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa compreende os comportamentos que contribuem direta e indiretamente para o sistema técnico da organização, ou seja, é a eficácia com que o indivíduo desempenha as atividades. O desempenho contextual inclui os comportamentos que não estando diretamente relacionados com a sua função, moldam o contexto organizacional que serve como catalisador crítico para o desenvolvimento das atividades e processos das tarefas (Brandão & Jordão, 2000).

A literatura tem revelado um crescente discurso que realça a importância das pessoas para os resultados estratégicos da organização, as empresas têm implementado políticas e práticas que visam aumentar, cada vez mais, a produtividade dos seus funcionários (Órfão, 2010).

O conceito de Desempenho Individual que se pretende abordar, reside na perspetiva do desempenho humano, do próprio trabalhador, do seu esforço em busca de uma produtividade efetiva, definida por questões múltiplas subjetivas que envolvem aspetos internos e externos ao sujeito, não se prendendo, portanto, apenas ao carácter quantitativo que a produtividade encerra.

Segundo Cunha, et al., 2007, o desempenho resulta da interação das capacidades ou competências do indivíduo e da sua motivação:

DESEMPENHO = CAPACIDADE/COMPETÊNCIAS X MOTIVAÇÃO (Cunha, et al., 2007)

Assim, se um dos fatores for nulo, o desempenho será nulo, pelo que na abordagem do conceito de desempenho, há que ter sempre presente políticas que incitem ao desenvolvimento destes dois fatores, sob pena de colocar em causa o desempenho e conseqüente produtividade do indivíduo e da organização onde está inserido.

2.2.1 Gestão por Competências

O conceito de competências também tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, desde a idade média em que competência era o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto, passando pela época de Taylor (1970) em que a preocupação das organizações era contar com indivíduos eficientes, capacitados para o desempenho das suas funções técnicas, até aos nossos dias.

Na época de Taylor, a gestão de competências baseava-se no treinamento das tarefas dos colaboradores. Com o evoluir dos tempos, decorrente do aumento da complexidade das relações de trabalho e pressões sociais, as organizações passaram a considerar não só os aspetos técnicos das funções dos seus funcionários mas também aspetos sociais e comportamentais no processo de desenvolvimento dos seus colaboradores (Brandão & Guimarães, 2001).

As competências individuais são então uma relação interdependente de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que permitem aos trabalhadores concretizarem os seus objetivos resultando num bom desempenho (Carapeto & Fonseca, 2014).

Desenvolver as competências necessárias dos trabalhadores, torna-se assim absolutamente fundamental para estimular o desempenho individual, ou seja para permitir que o trabalhador dê o seu melhor contribuindo, desta forma, para o desempenho organizacional.

Efetivamente, a vivência de um contínuo processo de mudança, fruto das exigências de adaptação aos novos mercados e tendências implica um esforço adicional das organizações no sentido de capacitar os seus colaboradores. Segundo Lopes, 2012, esta capacitação assenta na diferenciação da estrutura com base em equipas de trabalho coordenadas, envolvendo toda a estrutura vertical e horizontal. Assenta no comprometimento de todos, no sentido de suscitar esforço, iniciativa e espírito de cooperação e ainda na criação de um contexto cultural adequado à emergência de novas competências, com vista a estimular novas aptidões e atitudes.

Imbuído neste espírito Carapeto & Fonseca, 2014 consideram uma das tendências mais significativas da atualidade a gestão dos recursos humanos por competências. O seu objetivo prende-se com identificar as competências dos colaboradores, que distinguem elevados desempenhos, em todas as áreas de atividade organizacional, desenvolvê-las e aplica-las da melhor forma, atuando assim ao nível individual e coletivo. Esta forma de gestão afigura-se então como uma estratégia que induz a organização no caminho de uma vantagem competitiva sustentável.

Neste sentido, os serviços públicos têm que reforçar competências. A ideia de que as pessoas são o recurso estratégico por excelência, ainda não é verdadeiramente assumida no dia-a-dia por todos os serviços públicos. No entanto, já é factual que as organizações são o que são as pessoas que as integram, que se caracterizam pelas suas competências e apetências para a função que ocupam (Neves, 2002).

E porque as competências individuais condicionam o desempenho individual no trabalho, é notório o esforço das entidades públicas em introduzir modelos organizacionais mais orgânicos, matriciais e flexíveis, cada vez, mais alicerçadas em tecnologias de suporte à sua atividade, menos rígidas com capacidade de construir cadeias de decisão participadas (Carapeto & Fonseca, 2014).

As novas competências são assim indispensáveis tanto para a realização do trabalho em equipa no interior da organização como para o trabalho a desenvolver com os restantes stakeholders (Lopes, 2012).

2.2.2 Motivação

A motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. É o desejo de exercer altos níveis de esforço no sentido de alcançar determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer necessidades individuais (Lobos, 1975).

Na linha do tributo fornecido sobre desempenho de Cunha, et al., 2007, que consideram a motivação dos funcionários face ao seu trabalho na organização um dos aspetos determinantes para o desempenho individual, e conseqüentemente para um bom desempenho organizacional, importa perceber os vários fatores que contribuem para a motivação de um trabalhador.

A literatura fornece uma série de teorias clássicas e mais vanguardistas sobre a motivação em geral (teorias gerais), e teorias específicas sobre a motivação no trabalho (teorias organizacionais),

que podem ser classificadas como teorias de conteúdo e de processo. Destacam-se a teoria dos dois fatores formulada por Herzberg, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria da necessidade de realização de McClelland, cujos motivos que impelem o individuo a alcançar determinados objetivos se apresentam na Figura 4 que se segue.

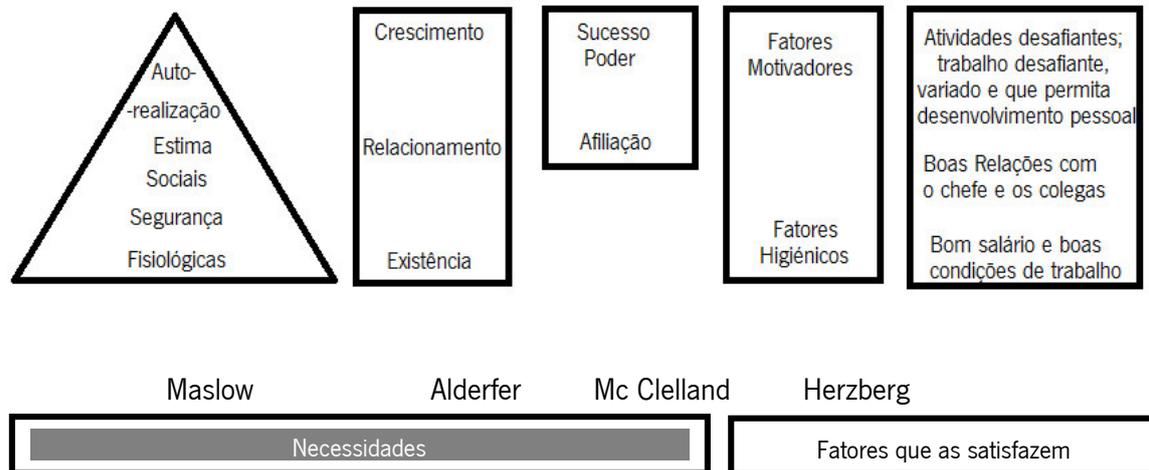


Figura 4 - Visão Comparativa de 4 Teorias Motivacionais
(reproduzido de Cunha, et al., 2007)

As teorias apresentadas supra, são teorias que procuram explicar o que motiva o homem, que se supõem responsáveis pela sua conduta. Em contrapartida as teorias motivacionais de processo explicam a motivação de forma mais dinâmica, tentando perceber como se desenrola o comportamento motivado (Cunha, et al., 2007). Das teorias motivacionais de sucesso destacam-se a teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham, a Teoria das expetativas, de Vroom e a teoria da avaliação cognitiva, de Deci.

A **Tabela 5** - Síntese de Teorias Motivacionais do Processo, mostra de forma sucinta os efeitos motivadores e resultados que cada uma das teorias de processo oferecem ao conhecimento.

Tabela 5 - Síntese de Teorias Motivacionais do Processo

	Efeito motivador	Resultados
Teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham	Existência de objetivos, metas a alcançar	Os objetivos mais eficazes são os: específicos, mensuráveis, acordados e realistas (mas difíceis) com prazos
Teoria das expectativas, de Vroom	Escolha consciente mediante: 1) expectativas de esforço-desempenho = resultado bem sucedido, que poderá dar lugar a uma outra expectativa (esforço-resultado) = recompensa 2) Valência : a recompensa tem de ser percebida como valiosa para a pessoa 3) Instrumentalidade : o grau em que um resultado potencia o acesso a outro resultado (ex: boa média de curso potencia um bom primeiro emprego)	Motivação = expectativa X instrumentalidade X valência Implica a consideração dos 3 fatores para motivar uma pessoa
Teoria da avaliação cognitiva, de Deci.	Existência de 2 subsistemas: 1) intrínseco , o indivíduo esforça-se por obter recompensas que satisfaçam necessidades internas. 2) extrínseco , o indivíduo esforça-se por obter recompensas que satisfaçam necessidades externas (ex: prémios monetários).	Auto-determinação – sentimento de escolha = maior criatividade, auto-estima e bem estar

Fonte: adaptado de Cunha, et al., 2007.

Além dos argumentos fornecidos pelas teorias clássicas motivacionais aplicáveis a situações de trabalho, muitas são os fatores percebidos pelo indivíduo que impactam no seu desempenho.

A liderança exercida aos colaboradores é um deles, cabe aos líderes motivar as pessoas e dar o exemplo, desenvolvendo atitudes e adotando comportamentos que se coadunem com a visão que preconizam. Uma liderança com um estilo de gestão aberto e participativo, apoiando as pessoas que acreditam na mudança e dando feedback, constitui uma ferramenta essencial na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e encorajador (Carapeto & Fonseca, 2014).

A Contribuição dos colaboradores é determinante, para a realização dos objetivos das empresas, sendo por isso considerado como o recurso estratégico por excelência. Nas organizações públicas, os colaboradores assumem uma responsabilidade acrescida de uma prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, na medida em que, são eles que fundamentam a razão de ser destes colaboradores.

As atividades que reconhecem o desempenho dos colaboradores e das equipas de trabalho são essenciais na construção de um sistema de recursos humanos baseado no mérito e no envolvimento, capazes de mobilizar pessoas (Carapeto & Fonseca, 2014).

O desempenho que o colaborador obtém na sua organização caracteriza-o na sua forma de ser e de estar, revelando o que está bom e o que é necessário trabalhar (Moreira, 2012). Por isso, alguns autores sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho e até das próprias competências desde o nível corporativo ao individual (Brandão & Guimarães, 2001), para, numa perspetiva de melhoria aprimorar o que não está a correr tão bem.

Nesse sentido, Carapeto & Fonseca, 2014, consideram que “*Avaliar significa aprender*”, representando, assim uma mudança cultural no sentido de uma maior responsabilidade dos colaboradores e a busca da excelência em vez do desempenho padrão. Um processo de gestão de desempenho mais claro para avaliadores e avaliados constitui uma importante ferramenta para mudar a cultura burocrática.

2.3. Qualidade e Desempenho Individual

A literatura fornece-nos uma diversidade de fatores que podem afetar o desempenho no trabalho, sendo a qualidade da gestão do desempenho um deles. O facto de as pessoas caracterizarem as organizações, na medida em que as organizações são o que são as pessoas que as integram

(Neves, 2002), significa que a performance organizacional com impactos na qualidade do serviço prestado, não é mais do que o reflexo do desempenho individual dos seus colaboradores.

As organizações precisam de introduzir, não uma qualquer técnica milagrosa, mas sim mais técnicas e métodos, de acordo com a complexidade dos problemas e o nível de competitividade dos mercados (Pires, 2007).

Cunha, et al., 2007, apresenta um conjunto de programas de intervenção de base psicológica que visam melhorias do desempenho individual. Curiosamente, os programas propostos assentam em processos variados que vêm ao encontro de uma abordagem por processos prevista na NP EN ISO 9001. Norma esta considerada como um referencial mínimo da qualidade (Costa, 2007), recentemente aprimorado na sua última revisão em setembro de 2015.

Este referencial elaborado pelo Comité Técnico ISO/TC 176 “Quality management and quality assurance”, assume princípios da gestão da qualidade que se foram fundamentando no enquadramento teórico do presente estudo.

O foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e mais recentemente o pensamento baseado no risco, dão corpo a um sistema de gestão da qualidade. O sistema de gestão da qualidade não é mais do que uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável (CT 80 (APQ), 2015).

Não há nenhuma técnica universalmente eficaz que funcione bem em toda e qualquer situação, existem antes técnicas que se adequam melhor ou pior a determinados problemas (Cunha, et al., 2007), que poderão ser eficazes ou não, em função do contexto de cada negócio/empresa.

Não obstante, a Gestão pela Qualidade Total entendida como a cultura de qualidade da empresa que permite oferecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (Pires, 2007), é vista como uma arma estratégica e o caminho para manter a vantagem competitiva. A ideia de que existe uma relação positiva entre os esforços da qualidade e o desempenho das empresas é partilhada por vários autores (Costa, 2007).

EFQM (European Foundation for Quality Management) busca um novo modelo de gestão de excelência sustentável, na Europa e por isso, inclui no seu modelo, dimensões como a perceção da empresa e a satisfação dos empregados. Como medidas de desempenho da qualidade, esta

fundação desenvolveu um modelo de excelência que providencia uma referência no que respeita à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da qualidade total (António & Teixeira, 2007).

A qualidade comporta uma dimensão de satisfação dos próprios colaboradores de uma organização, entendidos como clientes internos, na medida em que estabelecem relações de prestação de serviços entre si, tipo comprador/vendedor (Fey & Gogue, 1983).

A criação de qualidade de vida no trabalho, decorre da promoção de ambientes saudáveis, que como foi possível verificar, impacta positivamente no desempenho dos indivíduos. A qualidade de vida no trabalho decorre assim do favorecimento da saúde, da segurança e do respeito pela integridade física e psíquica das pessoas, mediante o envolvimento e participação dos trabalhadores, da gestão do risco e melhoria da segurança, fatores estes determinantes para potenciar a capacidade criativa dos trabalhadores (Carapeto & Fonseca, 2014).

Numa perspetiva organizacional a qualidade de vida no trabalho, evidencia a expansão do conceito de qualidade total, de forma mais particularizada ao indivíduo. Este conceito aprofunda a compreensão a respeito do stress e outras doenças associadas ao ambiente organizacional (Albuquerque & França, 1998). Efetivamente, quando são introduzidas condições para o aumento da qualidade de vida no trabalho, muitas das origens do stress laboral são minimizadas e muitos dos objetivos organizacionais são conseguidos (Carapeto & Fonseca, 2014).

Quer se queira, quer não, facto é que as organizações interferem na saúde física e psicológica dos seus colaboradores, atendendo que estes passam grande parte das suas vidas nas empresas em que trabalham, afetando reciprocamente a saúde das organizações (Rego & Cunha, 2007). Por isso a organização deve procurar desenvolver e manter um ambiente de trabalho adequado para proporcionar um bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores.

A teoria e a evidência empírica demonstram assim que a eficácia do desempenho e conseqüente qualidade dos serviços dependem desse estado de saúde físico e psicológico dos colaboradores. A capacidade de selecionar e conservar os melhores colaboradores e motivá-los a serem produtivos depende então, em larga medida, da capacidade de criar um ambiente de trabalho satisfatório (Carapeto & Fonseca, 2014).

Os trabalhos de Fredrickson desenvolvidos de 1998 até 2003 são exemplo disso mesmo, uma vez que demonstram que o bem-estar psicológico dos empregados pode fomentar o desempenho no

trabalho e simultaneamente aumentar a capacidade de trabalho dos indivíduos que apreciarem novas oportunidades e experiências (Órfão, 2010).

A identificação de um indivíduo com a organização onde trabalha implica comportamentos mais alinhados com esta, sendo também este, um conceito muito importante para explicar atitudes e comportamentos dos colaboradores na medida em que integra as crenças, normas e valores da organização na sua própria identidade (Mendes, 2014). Neste sentido, também este fator exerce influência no desempenho individual, que justifica a crescente importância que as empresas têm vindo a oferecer ao marketing interno (Lopes, 2012).

As organizações autênticas, que se fundamentam nas 100 melhores empresas para se trabalhar na América, funcionam como um antídoto para o stress que domina a vida do mundo de hoje. Estas empresas permitem aos seus colaboradores estabelecerem um equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional captando, desta forma, com maior intensidade o seu capital humano, originando organizações de elevado desempenho (Rego & Cunha, 2007).

Segundo Rego & Cunha, 2007, as organizações autênticas resultam de dois termos gregos: *authenteekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas fornecendo significado para as suas vidas, facultando um sentido de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia e iniciativa.

(Kotler, et al., 2015) refere que a felicidade dos colaboradores tem um impacto significativo na sua produtividade e que bons valores, atraem boas pessoas. Isto acontece porque os potenciais colaboradores comparam inconscientemente os seus valores pessoais com os valores da organização, procurando a empresa ideal.

O apoio organizacional percebido, que induz a comportamentos de cidadania organizacional (Carapeto & Fonseca, 2005), bem como, o empowerment (delegação de poderes nos colaboradores) ou culto dos líderes pela interdependência e o serviço aos outros, potencia o trabalho em equipa (Lopes, 2012); e constituem outros modos inovadores de desempenhar as tarefas no setor público.

Os modos inovadores de desempenhar as tarefas no setor público visam motivar os colaboradores, nos quais é necessário investir, e não tratá-los como custos que é necessário controlar em prol da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (Carapeto & Fonseca, 2014).

Adotam práticas como horários flexíveis, códigos de indumentária informal, apoio às crianças, entre outros, sugerindo um modelo mais flexível de gestão (Rego & Cunha, 2007). Este modelo permite a revitalização do setor público através da melhoria da qualidade de vida no trabalho e consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

“Este novo modelo de gestão das pessoas aliado à flexibilidade organizacional (quer no desenho de processos de trabalho, organização do trabalho e do tempo de trabalho) que proporcione oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e aos ambientes de trabalho saudáveis que propiciem bem-estar e motivação, são elementos chave para as organizações públicas enfrentarem os desafios que se lhe colocam e alcançar um bom desempenho apesar das restrições de contexto” (Carapeto & Fonseca, 2014).

Não obstante, os métodos utilizados para gerir e garantir a qualidade dos produtos e serviços têm evoluído substancialmente, ao longo dos anos, aumentando a sua eficácia, de modo a adaptarem-se às exigências crescentes do mundo dos negócios (Ganhão & Pereira, 1992). A preocupação por produzir e entregar a qualidade pretendida deve ser transversal a toda a organização, por isso deve estar presente em todos os seus processos e controlos, sendo responsabilidade de todos os membros organizacionais (Saraiva & Teixeira, 2009).

Atendendo que a realidade das organizações é iminentemente social (Domingues, 2006), a qualidade pela sua transversalidade, assume abordagens multidisciplinares muito enriquecedoras, que poderão ser exploradas, nomeadamente, numa avaliação cognitiva, focando novas dimensões da qualidade de serviço centradas na emoção (Saraiva & Teixeira, 2009).

2.4. Modelo Concetual

A teoria pode ser vista como um conjunto sistemático de relações que permitem fornecer uma explicação consistente e abrangente de fenômenos (Hair, et al., 2010). Efetivamente, a revisão da literatura efetuada, permite-nos mostrar uma relação efetiva e significativa entre qualidade e desempenho individual e que existem inúmeros fatores, dimensões da qualidade que impactam no desempenho individual dos colaboradores de uma determinada empresa.

O enquadramento teórico mostra também o impacto da qualidade e do desempenho individual no desempenho organizacional, bem como, na qualidade do serviço prestado.

Desta forma torna-se possível considerar o sistema teórico de uma ciência como um sistema concetual (Marconi & Lakatos, 2008). Por forma a enriquecer o conhecimento dos fenómenos em estudo (Roegiers, 1993), passa-se a apresentar um modelo visual das relações encontradas (Hair, et al., 2010) que se pretendem testar, através do modelo concetual retratado através da Figura 5.

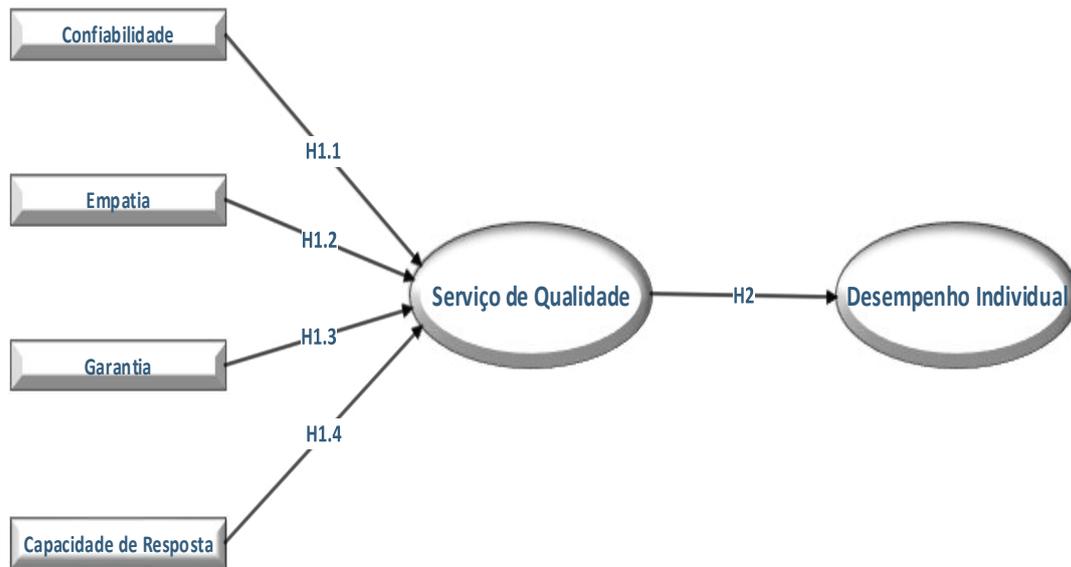


Figura 5 - Modelo Concetual

No modelo supra são adicionadas as hipóteses que lhe conferem a sua forma e se pretendem testar, fundamentadas na literatura, com inegável pertinência no contexto atual, e que decorrem das questões de partida.

Questão 1: Em que medida as dimensões da qualidade são relevantes para aferir a perceção da qualidade na perspetiva dos clientes internos?

Hipótese 1: As dimensões da qualidade de serviço influenciam positivamente a perceção da qualidade

Hipótese 1.1: A dimensão da Confiabilidade influencia positivamente a perceção da qualidade

Hipótese 1.2: A dimensão da Empatia influencia positivamente a perceção da qualidade

Hipótese 1.3: A dimensão da Garantia influencia positivamente a perceção da qualidade

Hipótese 1.4: A dimensão da Capacidade de Resposta influencia positivamente a perceção da qualidade

Questão 2: Em que medida a percepção que os colaboradores têm sobre a qualidade de serviço influencia positivamente o desempenho individual?

Hipótese 2: A Qualidade de Serviço impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Hipótese 2.1: A Confiabilidade impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Hipótese 2.2: A Empatia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Hipótese 2.3: A Garantia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Hipótese 2.4: A Capacidade de Resposta impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Capítulo III – Estudo de Caso: Transportes Urbanos de Braga - TUB

Partindo da revisão da literatura importa agora contextualizar a empresa que serviu de base para a conceção do presente Caso de Estudo, os Transportes Urbanos de Braga – TUB. Perceber a história e enquadramento desta empresa é de todo vital para uma melhor análise e compreensão dos resultados obtidos.

3.1. Caracterização da Empresa¹

Os TUB – Transportes Urbanos de Braga são herdeiros de uma larga tradição, desde o século XIX, na Mobilidade em Braga. A história dos transportes públicos em Braga inicia-se em 1877 com o Carro Americano, de tração animal, que cruzava o centro histórico da cidade e que parava em frente à Brasileira e à Arcada, ainda hoje pontos de encontros sociais na cidade.

É inaugurado em 1882 o Elevador do Bom Jesus do Monte, o mais antigo funicular a contrapeso de água em funcionamento no mundo, executado pelo Engenheiro Raul Mesnier, que iniciou os seus estudos em Braga. Através do Ramal da Linha do Minho, que liga Nine a Braga, chega o Comboio a Vapor. Com esta evolução, em 1889, a linha dos Carros Americanos desde a estação dos comboios até ao funicular do Bom Jesus do Monte, deixa de ser puxada por Cavalos passando a ser de tração a vapor.

Em 1914 todos os Carros Americanos e o Comboio a Vapor foram substituídos pelo Carro Elétrico que funcionou até 1963. Em 1948 começam a circular autocarros em Braga no sentido centro-periferia. As linhas centrais continuaram a funcionar com os Carros Elétricos até 1963, data em que foram substituídos pelos Tróleis. A partir de 1979 todo o transporte de passageiros na cidade passa a ser realizado por autocarros.

Atualmente os TUB transportam 45 000 passageiros por dia, num concelho com 185 000 habitantes. São responsáveis pela coesão territorial uma vez que operam em todas as freguesias do Concelho. Através da sua imagem dinâmica e de continuidade os TUB são uma referência identitária do Concelho, na Região.

A ambição dos TUB é a Mobilidade Urbana Integrada que engloba os percursos pedonais, cicláveis e a integração entre os diversos modos de transportes. O objetivo é duplicar o número de

¹ Baseado em Texto de Apresentação da empresa in (TUB - Transportes Urbanos de Braga, 2016)

passageiros transportados em 10 anos, através de soluções inteligentes e inclusivas, tornando Braga uma cidade sustentável, respeitando o património e a cultura, modernizando a memória coletiva.

Desde 2014 os Transportes Urbanos de Braga ouviram a Cidade, organizaram a participação de todos, o que deu lugar ao lançamento de novos produtos e serviços: entraram no Hospital, melhoraram a oferta e a frequência de linhas urbanas, foram até às Praias Fluviais, cruzaram o Centro Histórico da Cidade com o Circuito Turístico, criaram os novos Interfaces Noite Branca e TUB Natal, fizeram benchmarking nacional e internacional, efetuaram parcerias com as Universidades e inauguraram a primeira loja da Mobilidade da cidade.

O departamento de estudos dos TUB afirmou-se internacionalmente ao elaborar o Plano de Mobilidade de São Tomé e Príncipe. Foi dado um impulso determinante no Plano de Mobilidade Urbana Sustentável e inverteram uma tendência de 10 anos de perda de clientes, aumentaram o volume de vendas enquanto reduziram drasticamente a sinistralidade.

3.2. Estratégia

A missão dos Transportes Urbanos de Braga consiste em “*oferecer soluções de mobilidade e conforto na região, satisfazendo e surpreendendo expectativas dos parceiros envolvidos*” (TUB, 2016).

Assumindo uma visão no sentido de ser reconhecida no domínio da mobilidade urbana integrada, como elemento distintivo na sociedade em termos de identidade coletiva, os TUB conduzem a sua atividade fixada em valores como conforto e acessibilidade, informação e partilha, património e tradição, transparência e pertença.

O exercício do trabalho nos TUB é ainda orientado por um Código de Conduta, aplicado a quem quer que trabalhe na empresa, seja a que título for, cujos princípios e regras, apresentados através da Figura 6 - Princípios do Código de Conduta dos TUB, se subordinam à lei e ao direito na atividade da empresa e se comprometem com os princípios que enformam a ação administrativa, constitucional e legalmente consagrados.

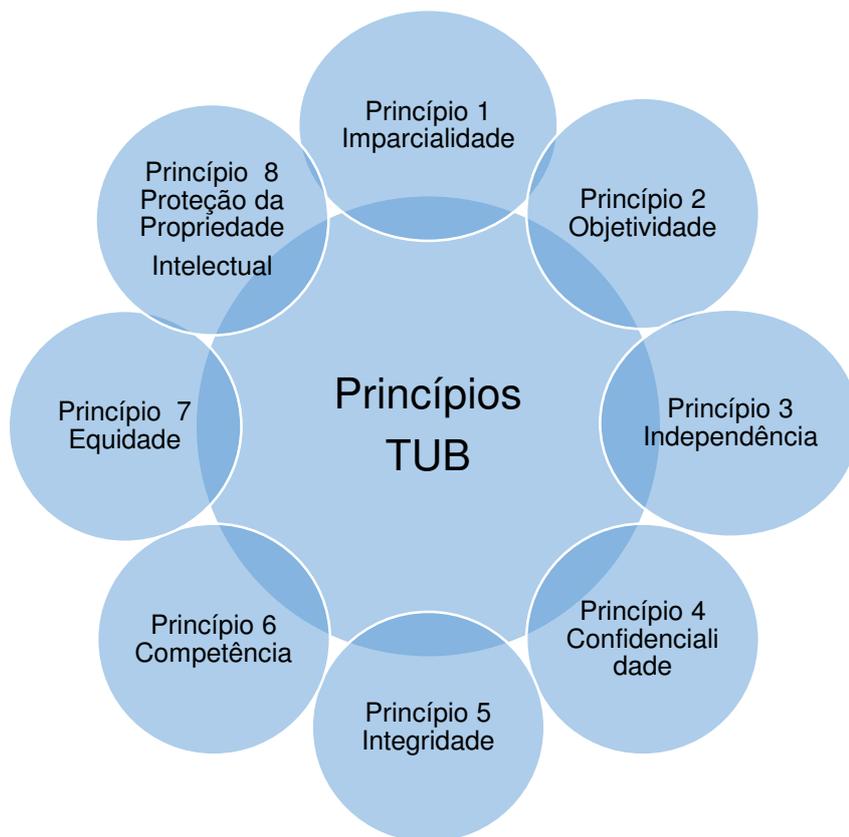


Figura 6 - Princípios do Código de Conduta dos TUB
(reproduzido de Relatório Societário 2015 – TUB).

3.3. Sistema Organizacional

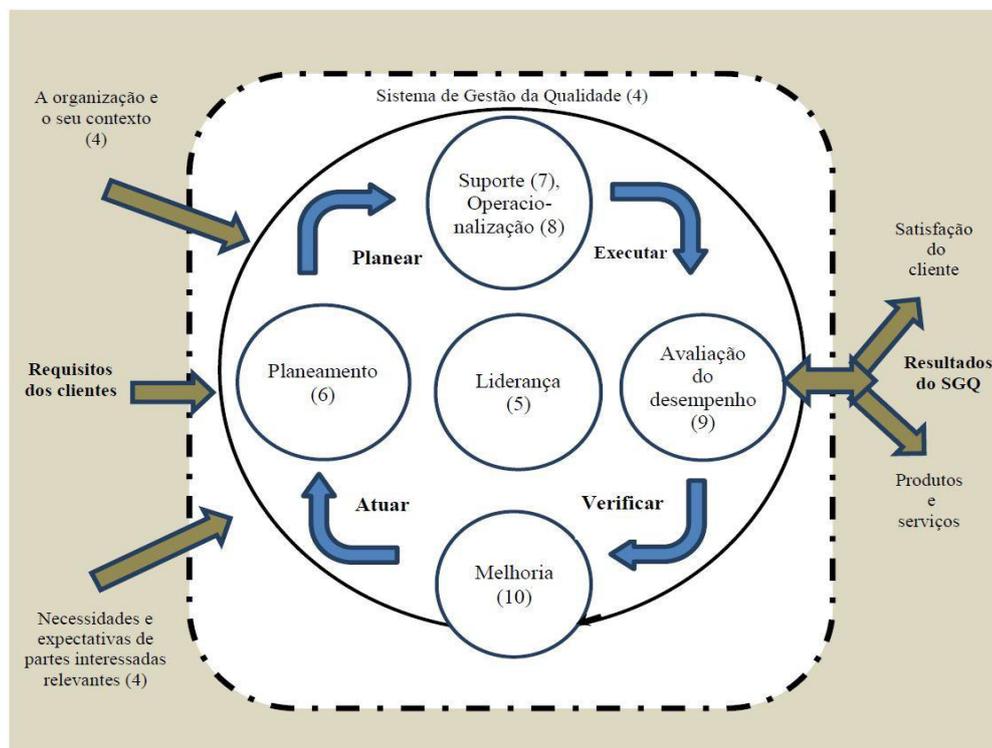
A prossecução destas orientações estratégicas são assegurados através de inúmeras atividades de controlo e monitorização da atividade dos TUB, tais como: gestão de riscos, indicadores de gestão, utilizando o balanced scorecard como ferramenta de gestão, bem como, planos de atividades e ações, acompanhados, com imputação de responsabilidades e afetação dos recursos, integrados numa política integrada de gestão.

Os TUB tem o seu Sistema de Gestão da Qualidade, certificado desde 2003, no âmbito da Prestação de Serviços de Transporte de Passageiros. Recentemente, em 2015, certificaram também o seu Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, no que diz respeito à Investigação, desenvolvimento e inovação em serviços de mobilidade, formando assim um Sistema Integrado de Gestão.

O Sistema de Gestão da Qualidade fundamenta-se na observância do desempenho dos processos da organização e dos requisitos da qualidade e tem como referência o modelo de gestão NP EN ISO 9001:2008, neste momento em fase de transição nos TUB, para o novo referencial NP EN

ISO 9001:2015. Este sistema é entendido como um conjunto de elementos interrelacionados e inter-atuantes, para o estabelecimento da política e dos objetivos, e para a concretização desses objetivos, para dirigir e controlar uma organização, no que respeita à qualidade (CT 80 (APC), 20015).

Assim, tal como sugere a Figura 7, os Transportes Urbanos de Braga criam sinergias sistemáticas entre os processos de Planeamento, Execução, de Análise e de estabelecimento da Melhoria e processos de Suporte à atividade, para que a melhoria contínua seja uma prática sustentada.



NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a seções nesta Norma.

Figura 7 - Representação da estrutura da Norma Internacional 9001: 2015 no ciclo PDCA
(reproduzido de NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos)

No cumprimento da Política Integrada de Gestão, nos TUB a melhoria contínua pretende-se então que seja aplicável a todas as atividades, processos e serviços relevantes para o Sistema Integrado de Gestão, contribuindo para tal e forma perfeitamente integrada, o Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação.

Já o Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, levado a cabo pelos TUB, assenta no referencial NP 4457:2007. Os Transportes Urbanos de Braga entendem a inovação como um fator que corresponde “(...) à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento” (CT 169 (IPQ), 2007).

Ao adotarem o IDI como um sistema de gestão, e como qualquer outra empresa certificada em investigação, inovação e desenvolvimento, os TUB desenvolveram um modelo de interações em cadeia, assente na gestão do conhecimento, caracterizado pela Figura 8.

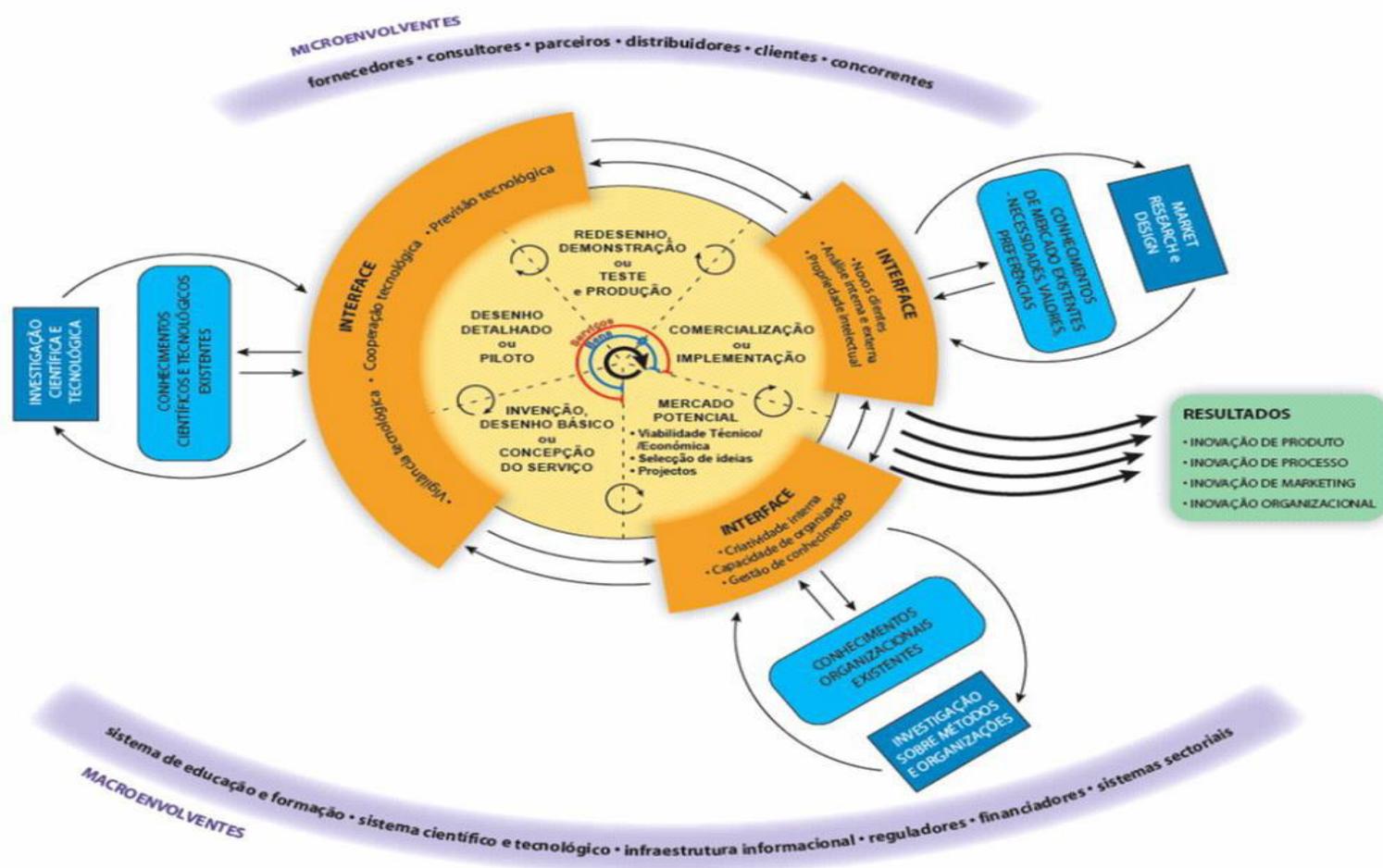


Figura 8 - Modelo de Interações em Cadeia.

Um modelo de Inovação para a Economia do Conhecimento (reproduzido de NP 4457:2007).

“Sendo o conhecimento a base da geração de riqueza nas sociedades avançadas e a investigação e o desenvolvimento um dos pilares da criação desse conhecimento, é na inovação que se

encontra o meio de transformar esse conhecimento em desenvolvimento económico” (CT 169 (IPQ), 2007). Neste sentido, os TUB pretendem ser um exemplo a seguir, potenciando não só a melhoria contínua, mas operacionalizando uma mudança de paradigma, que permita contribuir para a construção de uma cidade inteligente, inclusiva e sustentável.

Embora com um enfoque mais direcionado para os resultados, também o referencial NP 4457:2007, que serve de base ao Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, adota uma abordagem processual e sistémica à gestão. Esta abordagem baseia-se no ciclo PDCA, com vista à melhoria contínua, tornando-se perfeitamente concertado com o Sistema de Gestão da Qualidade. PDCA – Planear (Plan) → Fazer (Do) → Verificar (Check) → Atuar (Act).

Os processos identificados pelos TUB, enaltecem o talento humano ao colocar o processo de recursos humanos a par do processo de planeamento estratégico da empresa, cuja responsabilidade cabe diretamente à administração dessa “casa”. Os processos internos interagem assim de acordo com Figura 9 procurando criar as referidas sinergias sistemáticas por forma a potenciar a melhoria contínua sustentada.

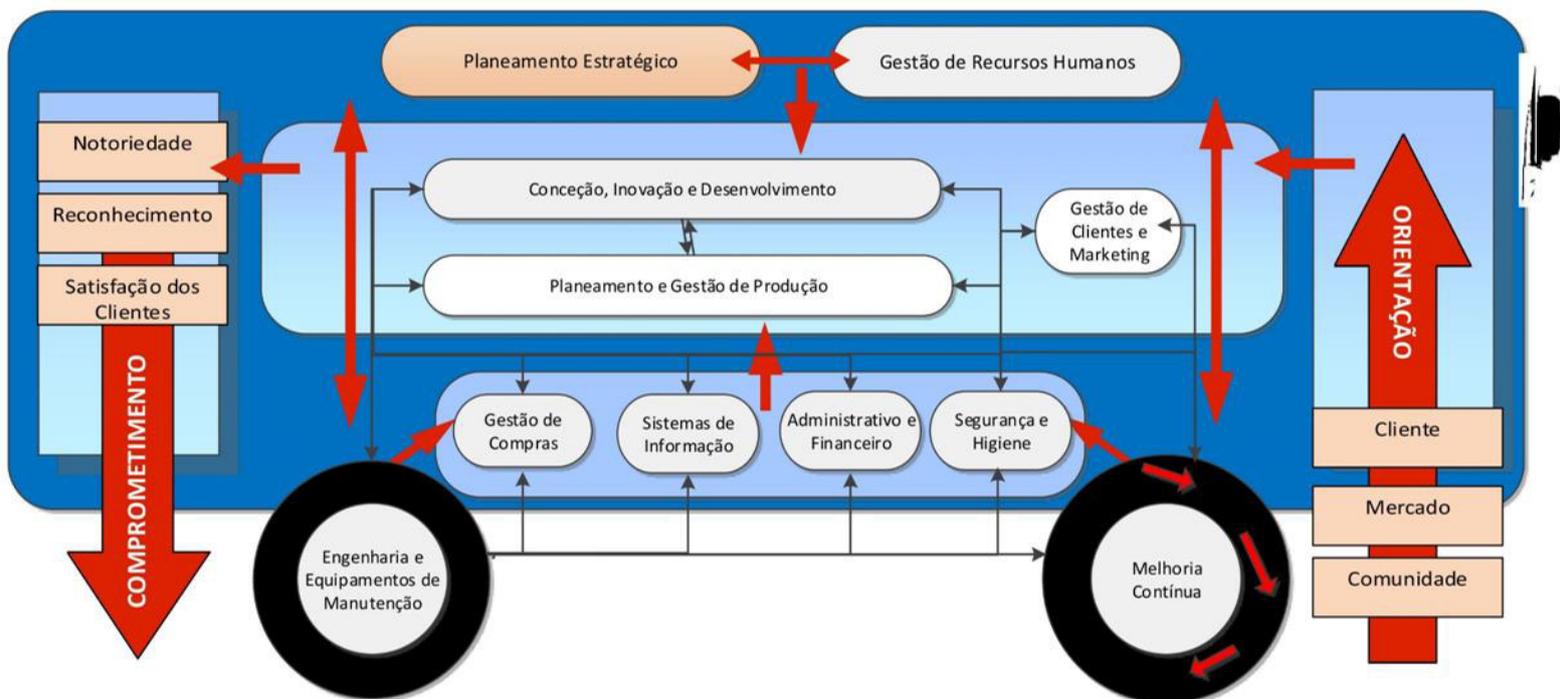


Figura 9 - Rede de Processos dos TUB

(reproduzido de Manual de Sistemas de Gestão dos TUB (2016))

3.4. Estrutura dos Recursos Humanos

Os TUB – Transportes Urbanos de Braga, tem vindo a pautar-se nos últimos anos por um crescimento forte e sustentado, o que lhe concede um estatuto de Empresa reconhecidamente sólida e dinâmica. Esta empresa conta com cerca de 313 colaboradores dos quais destacam-se 214 agentes únicos, com um peso na estrutura de Recursos Humanos de 68,37%.

Da apreciação das tabelas infra constatamos que os colaboradores dos TUB são na sua grande parte do sexo masculino (Tabela 6 - Distribuição dos Recursos Humanos por Género), com idades superiores a 45 anos (Tabela 7 - Estrutura Etária e Antiguidade).

Os colaboradores dos TUB caracterizam-se por um grande conhecimento da empresa onde laboram, na medida em que acumulam elevada experiência, demonstrada pela antiguidade dos mesmos (Tabela 7 - Estrutura Etária e Antiguidade). Ao nível académico, situam-se maioritariamente no 4º ciclo de escolaridade (12º ano), sendo que a quantidade de trabalhadores com formação superior não chega aos 8% (Tabela 8 - Distribuição dos Recursos Humanos por Nível de Habilitações).

Tabela 6 - Distribuição dos Recursos Humanos por Género

Repartição dos efetivos	Género		
	Total	M	H
Dirigentes	2		2
Quadros Superiores	10	4	5
Quadros Médios	19	11	8
Profissionais qualificados	243	13	230
Profissionais semiquualificados	53	9	44
Total	326	37	289

Fonte: Diagnóstico Estratégico (TUB, 2016)

Tabela 7 - Estrutura Etária e Antiguidade

Repartição dos efetivos	Idades				Antiguidade			
	< 25	26-35	36-45	>45	< 1 ano	1-3 anos	3-7 anos	> 7 anos
Dirigentes			1	1		2		
Quadros Superiores		1	4	4	1		1	7
Quadros Médios		1	3	15			1	18
Profissionais qualificados		23	84	136	20	39	40	144
Profissionais semiqualeificados		4	14	35			4	49
Total		29	106	191	21	41	46	218

Fonte: Diagnóstico Estratégico (TUB, 2016)

Tabela 8 - Distribuição dos Recursos Humanos por Nível de Habilitações

Repartição dos efetivos	Habilitações								
	Inferior ao ensino básico	1º ciclo do ensino básico	2º ciclo do ensino básico	3º ciclo do ensino básico	4º ciclo do ensino Secundário	Cursos Profissionais	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado ou Doutoramento
Dirigentes								1	1
Quadros Superiores								9	
Quadros Médios				4	9	1		5	1
Profissionais qualificados		50	69	58	55	2	1	7	
Profissionais semiqualeificados		16	23	11	3				
Total:		66	92	73	67	3	1	22	2

Fonte: Diagnóstico Estratégico (TUB, 2016)

Em termos de estruturais os Recursos Humanos, liderados por um conselho de Administração composto por três elementos, estão ainda repartidos por Departamentos num primeiro nível, secções e setores, conforme organograma seguinte.

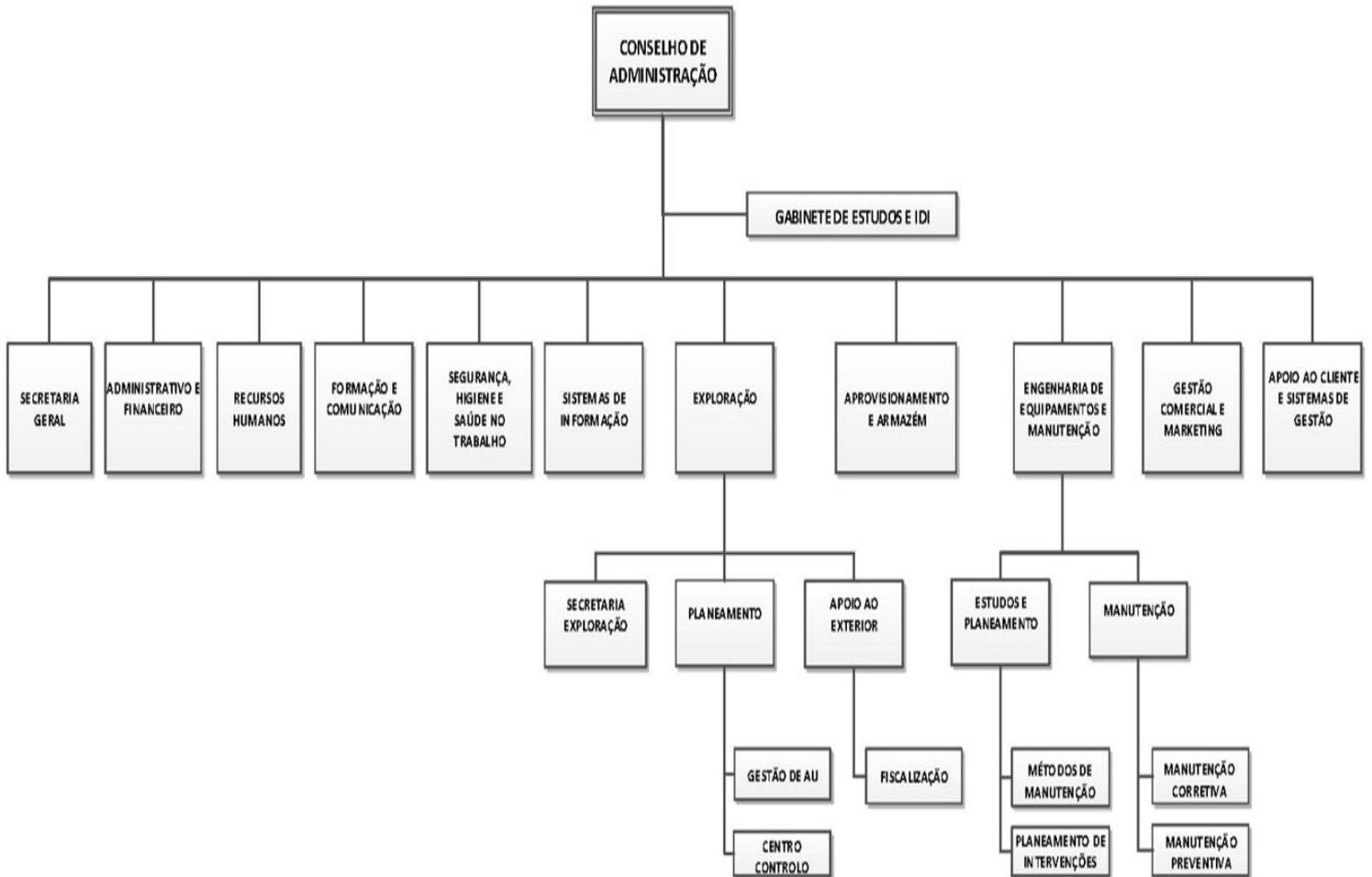


Figura 10 - Organograma TUB

Capítulo IV – Metodologia

A metodologia, embora também abarque os métodos científicos, está relacionada com a estratégia de investigação, é o caminho que a investigação pretende seguir para atingir os seus objetivos com o intuito de evitar desvios, no fundo é a discussão sobre o modo como a investigação é conduzida (Macedo, 2015).

Neste capítulo é então apresentada a caracterização da metodologia, a investigação será conduzida no sentido de dar cumprimento aos objetivos pretendidos e responder às questões de investigação colocadas apontando para a concretização de um estudo empírico que visa essencialmente verificar a relação entre a perceção da qualidade e o desempenho individual.

4.1. “Design” da Investigação

A qualidade da investigação é crucial para a qualidade do projeto uma vez que tem implicações diretas na recolha, análise e interpretação dos dados e resultados (Vaus, 2001).

O presente estudo propõe-se estabelecer relações de associação entre os conceitos elencados, recorrendo a um “Case Study” (estudo caso), a realizar nos TUB. A opção por este *design* decorre de uma investigação social baseada num único caso, com o intuito de revelar características importantes sobre a sua natureza, não esquecendo o facto de que os estudos de caso podem ser usados para testar teorias existentes ou para aumentar o conhecimento por forma a incluir outros contextos (Royer & Zarlowski, 2001).

A escolha do *design* de pesquisa foi determinada pela natureza das questões de investigação e dos objetivos propostos relativamente ao estudo da qualidade e desempenho do cliente interno (Raymond, et al., 2001).

4.2. Recolha de dados

É imprescindível trabalhar com rigor, com método, para assegurar que os resultados da pesquisa sejam confiáveis e válidos (Laville & Dionne, 1999). Tratando-se de um estudo de caso aplicado aos Transportes Urbanos de Braga, utiliza-se uma abordagem metodológica de natureza predominantemente quantitativa. Empregando uma lógica dedutiva, alicerçada no paradigma positivista, pretende-se partir da revisão da literatura e testá-la sobre a matéria a indagar, aplicando questionários aos colaboradores dos TUB, como técnica de recolha de dados.

Efetivamente a investigação quantitativa, por si só, assenta no paradigma positivista, na medida em que considera que a verdade é absoluta e que os factos existem independentemente dos contextos histórico sociais, ou seja, “*se uma coisa existe, então pode ser medida*” (Fortin & Filion, 2006). O presente estudo empírico, pretende centrar-se na análise destes factos, fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio-afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo de investigação (Coutinho, 2004).

A abordagem quantitativa que converge com as questões de partida, justifica-se na medida em que representa de forma geral a garantia de precisão dos resultados, evitando enganos e distorções na interpretação dos dados no desenvolvimento das pesquisas (Quivy & Campenhoudt, 2005). O inquérito por questionário oferece inúmeras vantagens, na medida em que assenta numa interpelação sistemática, ou seja, faz-se as mesmas perguntas a todos os colaboradores podendo, por isso, efetuar comparações de resultados, agrupamentos e possíveis correlações sobre as respostas a adquirir.

A construção do questionário seguiu as recomendações de De Vaus (1993). Como se pode constatar através do Anexo B, este importante instrumento de recolha de dados, foi dividido em três secções. A primeira secção constitui o grupo de questões colocadas aos colaboradores dos TUB e que empregam apenas escalas existentes na literatura relevante, sendo compostas por várias questões, do tipo fechado.

No sentido de recolher a opinião dos respondentes no que diz respeito ao que pode ser melhorado na prestação do serviço dos TUB, foi elaborada apenas uma pergunta aberta, que constituiu a segunda parte deste instrumento de recolha de dados. Na última seção foi considerado ainda um grupo de perguntas de carácter sociodemográfico. A caracterização sociodemográfica dos colaboradores, constituiu a terceira e última secção do inquérito, onde foram utilizadas as variáveis: sexo, idade, habilitações académicas, e função que desempenham na TUB, divididas apenas em três grupos, de forma a não tornar o inquérito evasivo: agentes únicos (motoristas), manutenção e técnicos/administrativo/outra.

O questionário foi disponibilizado à totalidade dos funcionários dos Transportes Urbanos de Braga, distribuídos nos vários postos de trabalho a todos os colaboradores dos TUB, acrescidos de informação complementar sobre os objetivos e clarificação do preenchimento deste instrumento

de recolha de dados. Esta informação foi auxiliada, sempre que possível presencialmente, na pessoa da própria investigadora ou utilizando os mecanismos de comunicação interna organizacional, disponíveis nos TUB, tais como, a elaboração e disponibilização de avisos informativos (ver Anexo A), distribuídos conforme procedimento institucional definido a respeito.

O questionário foi ainda aplicado de forma anónima e confidencial, sendo que, como se pode constatar a partir do Anexo B, foi devidamente acautelada essa mesma informação aos respondentes, através do próprio modelo do inquérito, realçando ainda que os dados recolhidos seriam tratados de forma agregada.

Para garantir a confidencialidade do mesmo, os questionários não foram entregues diretamente à investigadora, foram antes colocados em recipientes adequados ao efeito, conforme Anexo C, distribuídos por locais estratégicos da empresa.

4.3. Operacionalização dos conceitos

Os dados utilizados no presente estudo resultaram da operacionalização dos conceitos, os quais foram retirados da literatura relevante, tratando-se assim de instrumentos fiáveis e devidamente validados. A operacionalização de conceitos em variáveis empiricamente observáveis é um procedimento fundamental para viabilização de qualquer investigação científica (Quivy & Campenhoudt, 2005).

4.3.1. Qualidade de Serviço

O conceito de qualidade de serviço foi operacionalizado adotando a escala proposta por Avinandan Mukherjee Neeru Mallhotra, (2006) com 10 itens. Este instrumento resulta de uma adaptação da escala SERVQUAL desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Relativamente à escala SERVQUAL, é importante realçar que a conceptualização do conceito de qualidade de serviço envolve as dimensões preconizadas no Modelo GAP, para análise do GAP 3, constituído pelos itens indicados através da Tabela 9 – Itens Associados ao Conceito de Qualidade de Serviço.

Tabela 9 – Itens Associados ao Conceito de Qualidade de Serviço

<i>Dimensões</i>	<i>N_e</i>	<i>Itens – Indicadores Originais</i>
Confiabilidade	1	Quando me comprometo a fazer algo perante o cliente em determinado espaço de tempo, cumpro.
	2	Eu executo o serviço certo logo à primeira
Empatia	3	Sou capaz de compreender as necessidades específicas dos meus clientes
	4	Quando um cliente tem um problema, forneço-lhe especial atenção
Garantia	5	Tenho o conhecimento e capacidade para responder às perguntas dos clientes.
	6	O meu comportamento incute confiança nos meus clientes.
	7	Trato todos os clientes com cortesia.
	8	Explico sempre a todos os meus clientes todos passos que dou para responder às suas questões, por exemplo, Porque é que uma chamada precisa ser transferida, etc
Capacidade de Resposta	9	Quando ocorrem problemas, dou-lhes toda a minha atenção num esforço para resolvê-los rapidamente
	10	Forneço pronto atendimento aos meus clientes

Fonte: Tabela Adaptada da Escala de (Mukherjee & Malhotra, 2006)

Os itens que integram cada dimensão da perceção da qualidade de serviço foram agrupados através da construção de índices, como o índice de capacidade de resposta, Índice de empatia, índice de confiabilidade e Índice de garantia. Foi ainda concebido um índice geral para avaliação da perceção da qualidade que se designou por índice da perceção da qualidade.

As hipóteses constituem o eixo central da investigação, apresentando-se como proposições que respondem à questão de partida (Quivy & Campenhoudt, 2005). Assim, é necessário testar as

hipóteses formuladas, cujo carácter multidimensional requer a sua divisão nas várias dimensões que as caracterizam. Nesse, sentido obtêm-se as hipóteses a testar (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Perceção da Qualidade: Questão de Partida e Hipóteses

Questões de Partida	Hipóteses
Q1: Em que medida as dimensões da qualidade são relevantes para aferir a perceção da qualidade na perspectiva dos clientes internos?	H1: As dimensões da Qualidade de Serviço influenciam positivamente a perceção da qualidade
	H1.1: A dimensão da Confiabilidade influencia positivamente a perceção da qualidade
	H1.2: A dimensão da Empatia influencia positivamente a perceção da qualidade
	H1.3: A dimensão da Garantia influencia positivamente a perceção da qualidade
	H1.4: A dimensão da Capacidade de Resposta influencia positivamente a perceção da qualidade

Fonte: Elaboração Própria

4.3.2. Desempenho Individual

Por forma a operacionalizar o conceito de desempenho individual, utilizou-se a escala de Koopmans et al (2013), constituída por 5 itens, tendo em conta a questão de partida delineada e respetivas hipóteses, devidamente representadas através da Tabela 11 - Itens Associados ao Conceito de Desempenho Individual. Para efeitos de uma análise conjunta e mais integrada, os itens, ou afirmativas que integram o conceito de desempenho individual foram agrupados através da construção de um índice, designado por Índice de Desempenho Individual.

Tabela 11 - Itens Associados ao Conceito de Desempenho Individual

<i>Dimensões</i>	<i>Nº</i>	<i>Itens – Indicadores Originais</i>
Desempenho Individual	1	Consigo planear o meu trabalho de forma a que fique pronto no tempo estipulado
	2	Tenho sempre presente os resultados que tenho sempre de atingir no meu trabalho
	3	No trabalho, sou capaz de separar os assuntos principais dos secundários
	4	Sou capaz de fazer bem o meu trabalho com o mínimo tempo e esforço possível
	5	Sou capaz de cumprir com as minhas Responsabilidades

Fonte: Tabela adaptada da Escala de Koopmans et al (2013)

Mais uma vez, as hipóteses constituem o eixo central da investigação, apresentando-se como proposições que respondem à questão de partida (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim, para operacionalizar o conceito desempenho individual é necessário testar as hipóteses formuladas a respeito. O carácter multidimensional deste conceito, também requer a sua divisão nas várias dimensões da perceção da qualidade de serviço uma vez que se pretende testar, o impacto desta, de forma global, e das suas dimensões de forma particular, no desempenho individual.

Nesse sentido, é apresentada a Tabela 12, onde se descrevem as hipóteses a testar devidamente detalhadas, nas respetivas sub-hipóteses referentes a cada dimensão da perceção da qualidade de serviço cujo impacto no desempenho individual se pretende testar.

Tabela 12 - Desempenho Individual: Questão de Partida e Hipóteses

Questões de Partida	Hipóteses
	H2: A Qualidade impacta positivamente sobre o Desempenho Individual
Q2: Em que medida a percepção que os colaboradores têm sobre a qualidade de serviço influencia o desempenho individual?	H2.1: A Confiabilidade impacta positivamente sobre o Desempenho Individual
	H2.2: A Empatia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual
	H2.3: A Garantia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual
	H2.4: A Capacidade de Resposta impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria.

4.4. Validade e Fiabilidade

Royer & Zarlowski, 2001, consideram de suma importância a familiaridade prévia do investigador com os fenómenos a estudar, premissa esta perfeitamente assegurada, uma vez que, a investigadora opera na organização que acolhe o presente caso de estudo, há 15 anos.

Utilizando os questionários como instrumento de recolha de dados, os participantes limitam-se a responder às questões apresentadas, não tendo qualquer possibilidade de as alterar nem de precisarem o seu pensamento. As questões são apresentadas com uma ordem lógica e, por isso, os enviesamentos tornam-se quase impossíveis (Fortin & Fillion, 2006).

Desta forma, para testar as hipóteses formuladas recorreu-se à utilização de um questionário, não só pela argumentação que tem vindo a ser descrita ao longo deste trabalho, mas também pelo facto de se considerar o método mais adequado para a recolha de dados, em consonância com as hipóteses que integram o referido modelo.

De referir que o instrumento de recolha de dados resulta da revisão da literatura relevante sobre o tema em análise. Neste sentido, as questões contempladas no questionário assentam em escalas relevantes na literatura, e como tal já validadas, devidamente adaptadas, tendo sido

utilizadas para medir os conceitos e respectivas dimensões objeto do presente estudo: qualidade de serviço e desempenho individual. As questões utilizadas, em particular a sua tradução foi devidamente aferida e validada, pela orientadora desta investigação, Professora Doutora Isabel Macedo, cujas publicações de artigos em conceituados jornais internacionais, lhe conferem reconhecido mérito e qualificação. Finalmente, as questões foram agrupadas, em grupos distintos, correspondendo cada grupo aos conceitos chave deste estudo, sem que, no entanto, esses grupos estejam identificados, no sentido de evitar qualquer tipo de desvio por parte do respondente.

Tendo em conta a adequabilidade do método adotado, a análise quantitativa dos dados foi usada com o intuito de aferir o grau de concordância às questões apresentadas. Desta forma fica garantida a dedução de conclusões e o estabelecimento de correlações relativamente aos conceitos adotados, de acordo com o modelo conceptual definido. Entre os diferentes métodos que fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o coeficiente de Cronbach, sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

O Alfa de Cronbach é uma medida de consistência interna de uma escala e é geralmente usado como uma estimativa da fiabilidade de um teste psicométrico para uma amostra de respondentes (Pereira & Patrício, 2013) é então uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário (Almeida, et al., 2010). Segundo (Pereira & Patrício, 2013) os valores do Alfa de Cronbach devem ser interpretados segundo a Tabela 13.

Tabela 13 - Índice de Consistência Interna

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Consistência Interna</i>
1 - 0,90	Muito Boa
0,70 - 0,90	Boa
0,60 - 0,70	Aceitável
0,50 - 0,60	Fraca
< 0,50	Inaceitável

Fonte: Pereira e & Patrício (2013)

Como facilmente se pode verificar pela Tabela 14, relativa à estatística de confiabilidade, os indicadores de Alfa de Cronbach são expressivos mostrando de uma forma global que as escalas utilizadas têm uma consistência interna **Muito Boa** com um resultado de 91,1%, para a totalidade dos itens de medida, ou seja 15.

Tabela 14 - Grau de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,911	15

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o grau de consistência interna dos conceitos objeto do presente estudo, de forma individualizada, obtém-se os resultados que constam da Tabela 15.

Tabela 15 - Alfa de Cronbach por Conceito

Conceito	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Interna
Qualidade de Serviço	0,907	Muito Boa
Desempenho Individual	0,754	Boa

Fonte: Elaboração própria

O conceito de percepção da qualidade do serviço, do inquérito aplicado aos TUB, obtém um Alfa de Cronbach de 90,7%, evidenciando uma consistência interna classificada de Muito Boa para os 10 itens que compõem este conceito.

Já o desempenho individual regista um Alfa de Cronbach de 75,4% para os 5 itens que compõem a sua escala. Embora não apresente um valor tão elevado, de acordo com a Tabela 13, o conceito do desempenho individual revela uma Boa consistência interna.

Visto que se pretende apurar a relevância das dimensões da qualidade no seu próprio conceito e avaliar o impacto das mesmas no desempenho individual, importa particularizando mais ainda o indicador de consistência interna, desta feita, por cada uma das dimensões ou componentes da qualidade de serviço. Nesse sentido, apuraram-se os seguintes resultados registados na Tabela 16.

Tabela 16 - Alfa de Cronbach por Dimensão de Qualidade de Serviço

Dimensão	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Interna
Confiabilidade	0,677	Aceitável
Empatia	0,673	Aceitável
Garantia	0,811	Boa
Capacidade de Resposta	0,808	Boa

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos por dimensão são aceitáveis, registando valores bastante elevados em todos os aspetos relacionados com a consistência interna do presente estudo.

Assim os resultados apresentados não deixam dúvidas conferindo elevado grau de confiabilidade e robustez ao estudo efetuado, indicando ainda que o questionário aplicado operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, suscetíveis de medir o conjunto de variáveis e respetivos componentes propostos.

A validação da recolha de informações é sobretudo uma validação do utensílio de recolha de dados e da sua utilização (Roegiers, 1993). Nesse sentido, foi efetuado um pré-teste ao questionário utilizado, tendo sido efetuado o preenchimento prévio do questionário a aplicar por seis pessoas, quatro das quais pertencentes ao contexto organizacional (TUB) e duas pessoas não pertencentes ao referido contexto.

O pré-teste foi efetuado tendo como objetivo, verificar a adequação das perguntas, e das escalas de resposta (Hill & Hill, 2002), ou seja, a operacionalidade do instrumento de recolha de dados, do questionário no universo TUB. Este procedimento foi levado a cabo com o intuito de corrigir eventuais erros ou problemas que viesassem os resultados, ou ainda, revelasse processos complexos que não pudessem ser capturados através de um questionário, e como tal, levassem à reconceitualização do estudo (Royer & Zarlowski, 2001).

Imediatamente após o preenchimento do pré-teste do questionário a utilizar nos TUB, os respondentes, foram convidados a partilhar qualquer problema encontrado aquando a sua

aplicação. Analisadas as respostas foram efetuados os reparos considerados pertinentes, nomeadamente no que diz respeito aos aspetos sociodemográficos a recolher.

Embora o inquérito tenha sido disponibilizado a todos os colaboradores dos TUB, que conta com uma população de 326 elementos, participaram no estudo 132 colaboradores, dos quais 12 foram desconsiderados da análise. Os critérios de exclusão dos 12 questionários recolhidos prenderam-se com o facto dos mesmos conterem poucas ou nenhuma(s) questões respondidas, não reunindo os requisitos para inclusão na amostra. Desta forma conta-se portanto com 120 inquéritos válidos, equivalendo a uma taxa de resposta de cerca de 37%.

Cada indivíduo foi convidado a reportar o grau de concordância com as questões (afirmações apresentadas) utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, de 1 a 5, em que 1 corresponde à afirmação: “Discordo Totalmente” e 5 correspondente à afirmação “Concordo Totalmente”.

Capítulo V – Resultados

Neste capítulo além das considerações à operacionalização dos dados recolhidos, são apresentados os resultados da investigação efetuada, obtidos através de processos múltiplos, tais como, a análise ao perfil do respondente, análise descritiva e exploratória dos dados e análise de conteúdo.

Numa análise preliminar optou-se por recorrer à estatística descritiva, no sentido de, utilizando métodos descritivos, efetuar uma análise das medidas de tendência central e dispersão, tendo em conta respetiva análise de frequências (Reis, 2008). Numa fase preambular ao teste de hipóteses, efetuou-se uma análise comparativa dos índices que constituem variáveis agrupadas, em função das variáveis sociodemográficas utilizadas aquando a recolha de dados.

As hipóteses são testadas em dois momentos. Inicialmente é efetuada uma análise às correlações entre as dimensões da qualidade de serviço utilizadas no presente estudo, a perceção da qualidade do serviço e o desempenho individual. Posteriormente, numa segunda fase de análise, e de forma a prever os resultados obtidos, recorre-se a uma análise de regressão linear múltipla.

Finalmente foi também adotada uma análise de conteúdo, no que diz respeito à análise das opiniões que todos os colaboradores tiveram a oportunidade de colocar. Os resultados obtidos foram devidamente discutidos e comparados com estudos anteriores, bem como, aferidos através da bibliografia existente na área.

5.1. Preparação dos Dados Recolhidos

Constituindo um poderoso instrumento para análise das informações, foi levada a cabo uma análise estatística, com o objetivo de tal como, Laville & Dionne (1999) referem, fazerem os “números falarem”, concluindo com uma discussão sobre os mesmos.

Os dados recolhidos foram inseridos no programa informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences), respeitando as respetivas codificações atribuídas às variáveis inseridas e análise estatística.

Os resultados desta análise de dados estão organizados em tabelas simples e de correlação, utilizando o software SPSS, de forma a obter informação integrada, acessível, permitindo ainda

possibilidades múltiplas de interpretações, interações e correlações, potenciando uma discussão mais interessante suscetível de novas interpretações e desenvolvimento do conhecimento.

A opção pelo SPSS prende-se com o facto de se tratar de uma poderosa ferramenta informática, projetada para possibilitar a adaptação dos testes que se pretendam utilizar às necessidades específicas de um estudo (Field, 2005) e realizar cálculos estatísticos complexos, em poucos segundos (Pereira & Patrício, 2013). Constitui um auxiliar excelente para um investigador que tenha procedido a uma recolha de dados quantitativa em que o objetivo da análise é descrever, relacionar ou mesmo contrastar as hipóteses de investigação (Coutinho, 2004).

Seguindo as recomendações de Pallant, 2011, após introdução de dados no SPSS, foi efetuada uma “limpeza” à base de dados a analisar, que consistiu na deteção e correção de eventuais erros, em cada uma das suas variáveis para pontuações que estão fora do intervalo escolhido (Pallant, 2011). Foi ainda avaliado o impacto dos dados em falta, bem como, as premissas necessárias, para a realização da maioria dos testes que se pretendiam realizar (Hair, et al., 2010).

5.2. Análises Preliminares

Com a base de dados “limpa” torna-se possível dar início à verificação e exploração da natureza das variáveis em estudo em ordem à resolução das questões de pesquisa (Pallant, 2011). Numa análise que se considera preliminar à exploração dos dados, pretende-se, através da análise do perfil dos respondentes, perceber a representatividade dos dados recolhidos face ao universo da empresa em análise.

É ainda objetivo desta análise fornecer orientar as opções mais adequadas das análises a efetuar, bem como, para uma interpretação e compreensão dos resultados a obter, decorrentes dessas mesmas análises.

5.2.1. Perfil dos Respondentes

A análise à caracterização sociodemográfica, da amostra constituída por 120 respondentes válidos, apresenta as seguintes características refletidas no Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra por Género e Gráfico 2 - Distribuição percentual da amostra por Idade.

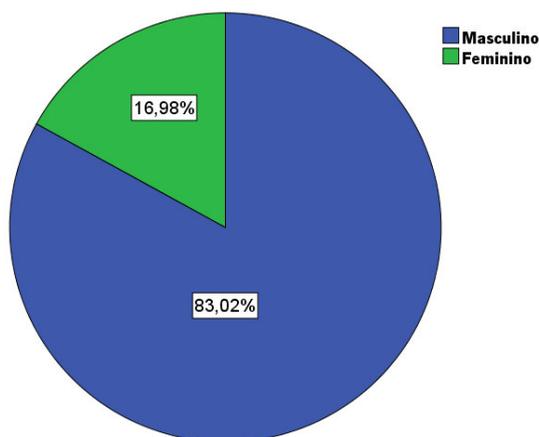


Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra por Género

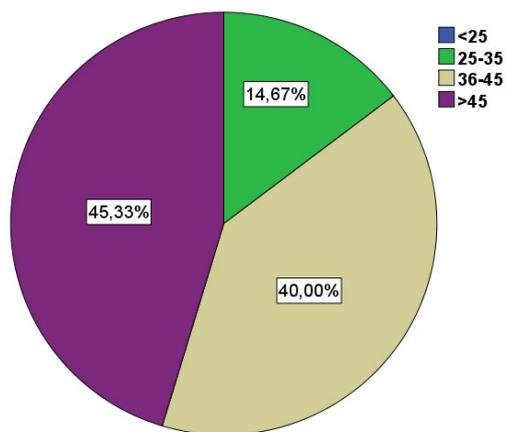


Gráfico 2 - Distribuição percentual da amostra por Idade

Como se pode constatar pelos gráficos apresentados o perfil dos respondentes ao inquérito aplicado, são representativos da estrutura de recursos humanos dos TUB, o que permite deduzir pela representatividade da amostra recolhida.

Assim os respondentes são, de forma bastante acentuada, do sexo masculino, com idades superiores a 45 anos, com um valor bastante expressivo de incidência que ultrapassa os 45%, indo ao encontro daquilo que é estrutura do capital humano dos TUB.

Caracterizam-se ainda por um nível académico que se situa maioritariamente no 12º ano, sendo que a totalidade de formação superior obtida pelos respondentes não ultrapassa os 20% (Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra por Habilitações Académicas).

A observação dos gráficos apresentados indica também que quase 50% dos respondentes são agentes únicos (motoristas) (Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra por Função) o que

efetivamente é um facto não só caracterizador da amostragem recolhida, como essencialmente dos TUB, aliás como todos os indicadores calculados.

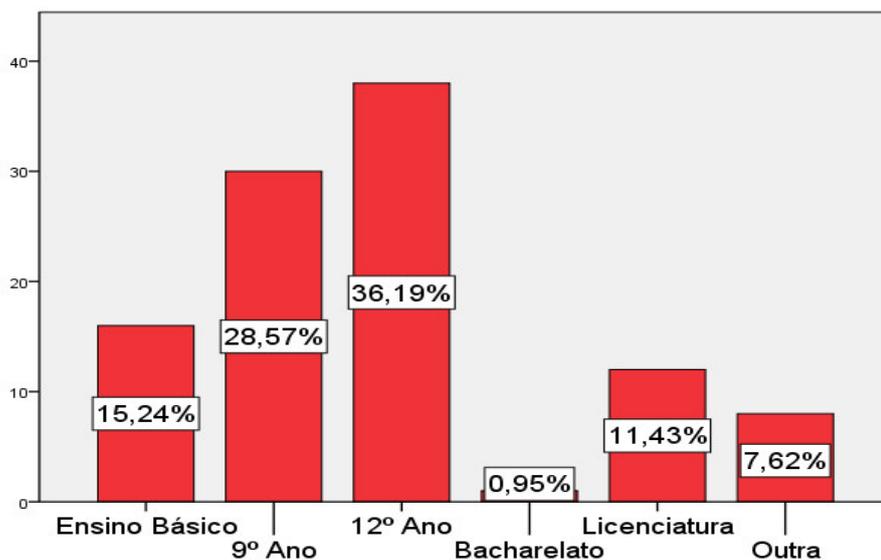


Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra por Habilitações Académicas

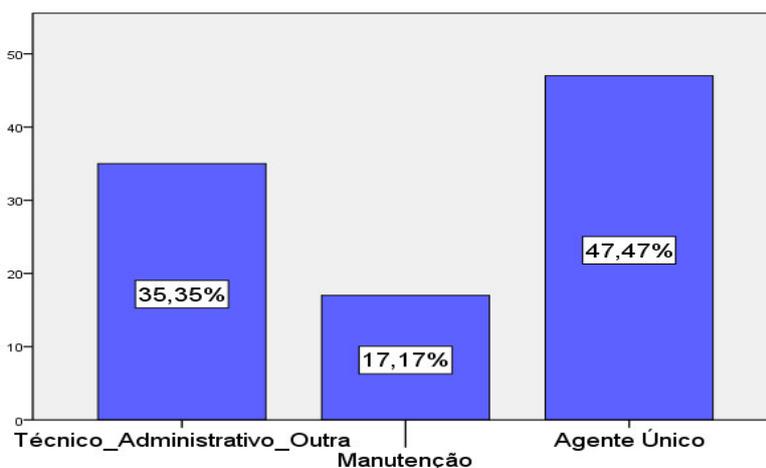


Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra por Função

5.2.2. Análise Descritiva

A estatística descritiva consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, como é o caso de quadros, gráficos e indicadores numéricos (Reis, 2008).

Com o intuito de obter uma primeira leitura da informação recolhida, capaz de facultar uma noção sobre a dispersão, forma e estrutura da sua distribuição, foram aplicados métodos descritivos para análise dos dados recolhidos.

A informação recolhida foi então submetida a testes numéricos, nomeadamente ao cálculo estatístico de medidas de tendência central, como a moda e a respetiva média e a medidas de dispersão.

Foi ainda calculado o desvio-padrão, com o intuito de organizar e descrever esses mesmos dados de forma clara, identificar o que é típico e atípico e trazer à luz diferenças, relações e/ou padrões (Coutinho, 2004), objetivos estes que caracterizam a estatística descritiva.

Os resultados registados na Tabela 17, relativos à média e ao desvio padrão, tendo em conta a utilização de uma escala de Likert, de 5 pontos, evidenciam que todos os conceitos aferidos assumem, uma média geral de 4,17, não se registando qualquer valor médio inferior a 3, com um desvio padrão médio de 0,91, correspondendo de forma geral a níveis de perceção bastante elevados por parte dos colaboradores dos TUB.

Tabela 17 - Média e Desvio Padrão

Conceito	Dimensão	N	Questões		Dimensões		Grupo / Conceito		Total			
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
		Totalidade do Inquérito						4,27	0,84			
Desempenho	Desempenho Individual	Grupo 1 - Desempenho Individual				4,33	0,85	4,33	0,85			
		G1_1	114	4,2	0,942							
		G1_2	114	4,49	0,755							
		G1_3	114	4,34	0,84							
		G1_4	114	3,94	1,091							
		G1_5	114	4,67	0,619							
Qualidade	Confiabilidade	Grupo 6 - Qualidade de Serviço				4,05	0,92	4,24	0,83			
		Confiabilidade										
		G2_1	114	4,29	0,88							
		G2_2	113	3,81	0,953							
		Empatia				4,28	0,77					
		Empatia	G2_3	113	4,15	0,782						
			G2_4	114	4,41	0,762						
		Garantia				4,23	0,83					
		Garantia	G2_5	113	4,04	0,896						
			G2_6	114	4,35	0,752						
G2_7	112		4,51	0,735								
G2_8	114		4,02	0,95								
Capacidade de Resposta				4,40	0,80							
Capacidade de Resposta	G2_9	114	4,44	0,753								
	G2_10	114	4,35	0,852								

Fonte: Elaboração Própria

A percepção que os colaboradores dos TUB demonstram sobre as funções que executam na empresa, ou o seu desempenho individual, assume, o maior resultado no domínio dos conceitos definidos. Com uma diferença pouco significativa de 0,09, relativamente ao desempenho individual, a percepção da qualidade regista uma média de 4,33.

No que diz respeito às dimensões da qualidade, destaca-se a capacidade de resposta que os colaboradores dos TUB entendem dispor perante a qualidade da empresa, com uma média de 4,40; em detrimento da confiabilidade que embora assuma um valor bastante satisfatório, com uma média de 4,05.

Este valor é o valor com menor expressão no domínio da qualidade. Isto quer dizer que, a capacidade que os colaboradores dos TUB têm de realizar e manter as suas atribuições em circunstâncias de rotina, bem como, em circunstâncias hostis e inesperadas é menor do que qualquer outra dimensão da qualidade, em particular quando se leva os colaboradores a avaliarem a sua capacidade em executar o serviço certo logo à primeira (questão 2 do Grupo 2), que apresenta o valor mais baixo das afirmações que alicerçam os conceitos em estudo.

Pelo contrário, a capacidade de resposta é a dimensão a que os colaboradores dos TUB dão maior importância, nomeadamente quando ocorrem problemas, em que os colaboradores assumem com uma média de 4,44; dar toda a atenção ao cliente, num esforço para resolvê-los rapidamente. Seguem-se pela ordem apresentada, mas quase em paralelo, os resultados da empatia e garantia, terminando então com a confiabilidade.

De referir ainda que a questão mais consensual entre os trabalhadores dos TUB, com uma média significativa de 4,51%, é que consideram tratar todos os clientes com cortesia. Estes resultados, nomeadamente no que diz respeito à dimensão da Capacidade de Resposta no contexto da Qualidade, assumida por estes colaboradores, permitem ainda compreender e validar o facto do conceito de Desempenho Individual estar avaliado de forma mais expressiva.

Outro cálculo utilizado na análise de dados foi o da moda, com o intuito de expressar o nível observado com maior frequência, cujos resultados se expressam através da Tabela 18.

Tabela 18 - Moda

Estatísticas Descritivas								
Conceito	Dimensão		N	Moda	Moda / Dimensão	Moda / Conceito	Moda Total	
					Totalidade do Inquérito		5	
		Grupo 1 -				5		
		Desempenho			5			
Desempenho	Desempenho Individual	G1_1	114	5				
		G1_2	114	5				
		G1_3	114	5				
		G1_4	114	4				
		G1_5	114	5				
		Grupo 2 - Qualidade				5		
		Confiabilidade			4/5			
	Confiabilidade	G2_1	114	5				
		G2_2	113	4				
		Empatia			4/5			
	Empatia	G2_3	113	4				
		G2_4	114	5				
		Garantia			5			
Qualidade	Garantia	G2_5	113	4				
		G2_6	114	5				
		G2_7	112	5				
		G2_8	114	5				
			Recetividade			5		
		Capacidade de Resposta	G2_9	114	5			
		G2_10	114	5				

Fonte: Elaboração própria

Efetivamente, também esta medida de tendência central corrobora a análise de dados efetuada através dos resultados registados pela média. Genericamente, a nota 5 é a medida apresentada pelos respondentes com maior frequência, e de forma inequívoca em todas as questões que fazem parte do conceito do Comprometimento, destacando-se o Conhecimento, cujo valor mais frequente ficou-se pela nota 3.

Ambos os conceitos que se particularizam no presente estudo, Desempenho Individual e Perceção da Qualidade, registam uma moda de 5, sendo que, no que concerne ao Desempenho Individual, o nível de frequência diminui para 4, quando se levam os colaboradores dos TUB, a refletirem se são capazes de fazer bem o seu trabalho, com o mínimo tempo e esforço possível.

Quanto à Qualidade, corrobora-se e evidencia-se mais uma vez a elevada perceção de Capacidade de Resposta e a importância que esta dimensão assume para os colaboradores desta empresa. Estes valores diminuem ligeiramente quando se tratam de questões de confiabilidade e empatia,

em particular, quando se colocam, respetivamente as seguintes questões: “Eu executo o serviço certo logo à primeira” (já evidenciada através da aplicação da média), e “Sou capaz de compreender as necessidades específicas dos meus clientes”.

5.3. Análise Exploratória dos Dados

De forma a inculcar rigor à presente investigação quantitativa, importa testar a teoria e as especificações das questões de partida e as hipóteses que decorrem da mesma (Creswell, 2003). As hipóteses expressam uma antecipação de resultados com uma dada teoria, por isso têm de ser testadas ou colocadas à prova (Coutinho, 2004). As hipóteses orientam a recolha de dados, a ordem dos factos, sendo assim, uma proposição antecipadora à comprovação de uma realidade, sem a orientação das hipóteses, não se sabe o que observar e procurar ou que experiência realizar (Marconi & Lakatos, 2008). É baseado nas hipóteses que se deve determinar se os resultados obtidos são verdadeiros ou, pelo contrário, devidos ao acaso (Fortin & Filion, 2006).

Como já referido, os itens que integram cada conceito foram agrupados através da construção de índices, como o índice de desempenho individual e índice de perceção da qualidade. Por sua vez, os itens que integram cada dimensão da perceção da qualidade de serviço foram também agrupados em índices, como é o caso do índice de Capacidade de Resposta, Índice de Empatia, Índice de Confiabilidade e Índice de Garantia.

Numa fase preliminar ao teste de hipóteses, efetuou-se uma análise comparativa dos índices que constituem as novas variáveis agrupadas, em função das variáveis sociodemográficas utilizadas aquando a recolha de dados.

As hipóteses foram testadas em dois momentos. Inicialmente foi efetuada uma análise às correlações entre as dimensões da qualidade de serviço utilizadas no presente estudo, a perceção da qualidade do serviço e o desempenho individual. Posteriormente, numa segunda fase de análise, e de forma a prever os resultados obtidos, recorreu-se a uma análise de regressão linear múltipla.

5.3.1. Comparação de Índices

Considerando os grupos de casos, ou as novas variáveis, de forma independente, foi efetuada uma comparação de médias entre as mesmas, bem como, estabelecendo um cruzamento das variáveis, tendo em conta as variáveis sociodemográficas recolhidas, obtendo-se os seguintes

resultados, por função (Tabela 19), idades (Tabela 20), por género (Tabela 21) e por habilitações académicas (Tabela 22).

Tabela 19 - Distribuição de Variáveis por Função

Função		Ind. Confiabilidade	Ind. Empatia	Ind. Garantia	Ind. Capacidade Resposta	Ind. Perceção Qualidade	Ind. Desempenho Individual
Agente Único	Média	4,40	4,57	4,49	4,62	4,43	4,40
	N	47	47	47	47	47	47
	Desvio Padrão	,742	,500	,585	,573	,580	,538
Manutenção	Média	4,35	4,35	4,12	4,29	4,06	4,35
	N	17	17	17	17	17	17
	Desvio Padrão	,862	,931	,993	,985	,966	,702
Técnico, Administrativo, Outra	Média	4,37	4,43	4,51	4,54	4,40	4,29
	N	35	35	35	35	35	35
	Desvio Padrão	,731	,739	,702	,701	,695	,789
Total	Média	4,38	4,48	4,43	4,54	4,35	4,35
	N	99	99	99	99	99	99
	Desvio Padrão	,752	,676	,717	,704	,704	,660

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20 - Distribuição de Variáveis por Idades

Idade		Ind. Confiabilidade	Ind. Empatia	Ind. Garantia	Ind. Capacidade Resposta	Ind. Perceção Qualidade	Ind. Desempenho Individual
26-35	Média	4,55	4,64	4,27	4,55	4,36	4,45
	N	11	11	11	11	11	11
	Desvio Padrão	,522	,505	,467	,522	,505	,522
36-45	Média	4,47	4,57	4,47	4,43	4,30	4,27
	N	30	30	30	30	30	30
	Desvio Padrão	,681	,728	,819	,774	,750	,640
>45	Média	4,47	4,44	4,44	4,68	4,41	4,50
	N	34	34	34	34	34	34
	Desvio Padrão	,662	,613	,660	,589	,657	,615
Total	Média	4,48	4,52	4,43	4,56	4,36	4,40
	N	75	75	75	75	75	75
	Desvio Padrão	,644	,644	,701	,663	,671	,615

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 - Distribuição de Variáveis por Género

Género		Ind. Confiabilidade	Ind. Empatia	Ind. Garantia	Ind. Capacidade Resposta	Ind. Percepção Qualidade	Ind. Desempenho Individual
Masculino	Média	4,41	4,44	4,39	4,50	4,27	4,39
	N	88	88	88	88	88	88
	Desvio Padrão	,721	,692	,734	,727	,707	,651
Feminino	Média	4,22	4,50	4,39	4,44	4,44	4,11
	N	18	18	18	18	18	18
	Desvio Padrão	,943	,786	,778	,784	,784	,758
Total	Média	4,38	4,45	4,39	4,49	4,30	4,34
	N	106	106	106	106	106	106
	Desvio Padrão	,762	,706	,738	,733	,719	,675

Fonte: Elaboração própria

Tabela 22 - Distribuição de Variáveis por Habilitações Académicas

Habilitações Académicas		Ind. Confiabilidade	Ind. Empatia	Ind. Garantia	Ind. Capacidade Resposta	Ind. Percepção Qualidade	Ind. Desempenho Individual
Ensino Básico	Média	4,44	4,69	4,44	4,75	4,56	4,56
	N	16	16	16	16	16	16
	D. P.	,629	,602	,727	,577	,727	,512
9º Ano	Média	4,17	4,60	4,47	4,50	4,33	4,43
	N	30	30	30	30	30	30
	D. P.	,834	,563	,730	,682	,661	,626
12º Ano	Média	4,42	4,29	4,32	4,37	4,21	4,34
	N	38	38	38	38	38	38
	D. P.	,722	,732	,739	,786	,741	,708
Bacharelato	Média	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
	N	1	1	1	1	1	1
	D. P.						
Licenciatura	Média	4,42	4,42	4,17	4,42	4,33	4,17
	N	12	12	12	12	12	12
	D. P.	,900	,900	,835	,900	,888	,835
Outra	Média	4,38	4,25	4,38	4,38	4,00	3,88
	N	8	8	8	8	8	8
	D. P.	,744	,886	,744	,744	,535	,641
Total	Média	4,35	4,46	4,37	4,48	4,30	4,34
	N	105	105	105	105	105	105
	D. P.	,759	,707	,737	,735	,722	,677

Fonte: Elaboração própria

Estabelecendo uma comparação entre médias é possível constatar que, não de forma muito distinta, e tendo em conta os dados recolhidos, são os agentes únicos, que evidenciam, em média, um maior peso na perceção da qualidade e do desempenho individual prestado, bem como, o grupo de colaboradores que detêm idades superiores a 45 anos.

No entanto, no que diz respeito à classe de trabalhadores agentes únicos, quando se afina a investigação, através de uma relação cruzada, verifica-se que este resultado se deve essencialmente à forte representatividade dos mesmos no universo em análise. Enquanto grupo individual, é possível constatar, que os agentes únicos, constituem o único grupo que apresenta um nível de perceção de qualidade e desempenho individual mais baixo (grau de concordância 4) face aos restantes colegas que apresentam valores de 5.

Verifica-se também que são as mulheres dos TUB que apresentam maiores níveis de perceção da qualidade. As mulheres dos TUB, embora representadas de forma bastante mais reduzida, obtêm um nível máximo de concordância com as questões efetuadas de 61,1%.

Já no que diz respeito à perceção do desempenho individual a situação inverte-se. Desta feita são os homens que assumem a liderança, com níveis de perceção que se distribuem de igual forma entre o quarto e quinto grau de concordância.

Ao nível das habilitações académicas, são os colaboradores com o ensino básico que apresentam níveis mais elevados de perceção da qualidade e desempenho individual², com níveis de concordância máxima com as questões apresentadas, de 68,8% e 56,3% respetivamente.

No domínio das dimensões que compõem a perceção da qualidade, como já constatado no presente estudo, a capacidade de resposta, é a dimensão mais considerada pelos colaboradores dos TUB. Destaca-se o facto da categoria “Técnicos, Administrativos e outros” conferirem, em média, maior relevância à garantia do serviço prestado, com o nível máximo de concordância de 48,6%, em detrimento dos agentes únicos. Estes colocam, em média, maior ênfase, na capacidade de resposta, empatia e confiabilidade, respetivamente, estando totalmente de acordo com as questões que as compõem, em 66%, 57,4%, e de 53,2%; atribuídas pela mesma ordem.

² Por forma a não enviesar os dados foi excluído da presente análise o grupo “Bachelato”, pelo facto de só existir um registo.

Em média, o sexo feminino dos TUB atribui maior relevância à empatia e os homens à capacidade de resposta. O nível de concordância total da vertente feminina dos TUB, relativamente à empatia, chega aos 66,7% dos casos apresentados, e dos homens relativamente à capacidade de resposta em 61,4%.

A importância atribuída a cada dimensão da perceção da qualidade do serviço é distinta a partir dos 45 anos, que atribui maior relevância à Capacidade de Resposta no serviço do que à Empatia registada nos colaboradores dos TUB com idades inferiores a 45 anos. Quando cruzados com os níveis de concordância, esta informação é validada com valores que rondam 65% de concordância máxima, em idades inferiores a 45 anos e de 73,5% de concordância máxima, para os colaboradores com mais de 45 anos.

Os colaboradores com um nível de habilitações situado pelo ensino básico, elegem a capacidade de resposta, como a mais relevante para a perceção da qualidade, com um elevadíssimo nível de concordância situado nos 81,3%. Os trabalhadores com o 9º ano optam pela empatia, manifestando as suas intenções de máxima concordância em 63,3%. Já os colaboradores dos TUB com o 12º ano adotam a confiabilidade, com um nível máximo de concordância de 47,4%, enquanto os restantes colaboradores, de ensino superior, consideram a confiabilidade, empatia e capacidade de resposta igualmente relevantes para a qualidade do serviço prestado com valores que de 58,3% para os licenciados e 50% para os restantes níveis de ensino superior.

5.3.2. Correlação de Conceitos e Dimensões

A análise de correlação é usada para descrever a força e a direção da relação linear entre duas variáveis, estando disponíveis diferentes estatísticas para obtenção e interpretação desta informação (Pallant, 2011). O coeficiente de Pearson (R), é uma dessas estatísticas de correlação que permite comparar duas variáveis medidas em unidades ou escalas diferentes.

A correlação de Pearson aplica-se a variáveis de nível de intervalo, exige uma relação linear entre duas variáveis e que os dados sejam oriundos de uma distribuição normal, sendo que a violação da normalidade não afeta o teste, quando usado em amostras grandes (Pestana & Gageiro, 2005), como é o caso do presente projeto. Os coeficientes de correlação de Pearson (r) só podem assumir valores de -1 a +1. O sinal positivo ou negativo do resultado obtido indica se existe uma correlação positiva ou negativa entre as variáveis. A obtenção de uma correlação positiva significa que quando uma variável aumenta, o mesmo acontece com a outra variável, em média num valor proporcional.

Por outro lado, uma correlação negativa indica que quando uma variável aumenta, a outra diminui em média num valor proporcional, sendo que uma correlação de 0 indica que não há qualquer relação entre as duas variáveis testadas. O valor absoluto (ignorando o sinal) de R, indica a força da relação (Pallant, 2011).

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no presente estudo, efetuou-se uma análise das correlações entre as dimensões da qualidade de serviço utilizadas no presente estudo, a perceção da qualidade do serviço e o desempenho individual. Para tal foram calculados os respetivos coeficientes de correlação de Pearson, apresentados na Tabela 23.

Tabela 23 - Coeficientes de Correlação de Pearson

	Confiabilidade	Empatia	Garantia	Capacidade Resposta	Qualidade do Serviço	Desempenho Individual
Confiabilidade	1					
Empatia	,419**	1				
Garantia	,330**	,644**	1			
Capacidade de Resposta	,453**	,671**	,783**	1		
Qualidade de Serviço	,413**	,749**	,845**	,823**	1	
Desempenho Individual	,394**	,497**	,425**	,499**	,550**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Produção própria.

Para analisar a os valores obtidos sugere-se ainda a utilização dos parâmetros da Tabela 24.

Tabela 24 - Nível de Correlação de Pearson

R	Nível de Correlação
< 0,2	Correlação Muito Baixa
0,2 – 0,39	Baixa
0,4 – 0,69	Moderada
0,70 – 0,89	Alta
0,90 - 1	Muito Alta

Fonte: Adaptação de (Pestana & Gageiro, 2005)

Constata-se que todas as variáveis testadas se correlacionam de forma estatisticamente significativas no nível 0,01 (bilateral), estabelecendo por isso correlações positivas.

A amplitude de variação das correlações entre as diferentes dimensões do serviço de qualidade é elevada, uma vez que variam entre valores de correlação baixos a um nível de correlação alta. Embora registando-se apenas um valor de correlação baixa entre as referidas dimensões, no que diz respeito à correlação entre a confiabilidade e a garantia com 0.330, o valor médio de correlação entre as dimensões da qualidade de serviço é moderado (0,55). A correlação mais forte com 0.783 cabe à correlação entre a garantia e a capacidade de resposta.

Embora de forma diferenciadora, verifica-se que qualquer dimensão da escala de SERVQUAL, está associada a uma maior taxa de perceção da qualidade, por parte dos colaboradores dos TUB.

O nível de amplitude de correlação entre as dimensões da SERVQUAL e a qualidade do serviço, é menor. Os valores registados espelham uma correlação de moderada a alta. Onde se verificam valores desde 0,413, correspondendo à correlação entre a confiabilidade e a qualidade de serviço a 0,845, no que diz respeito à correlação entre a garantia e a qualidade de serviço. Assim, a dimensão que evidencia uma maior correlação face à perceção da qualidade do serviço é a garantia, sendo a menor a confiabilidade.

Já a correlação entre a perceção da qualidade do serviço e o desempenho individual é moderada ($r=0.550$) e a correlação entre as suas dimensões e o desempenho individual registam valores de correlação média moderada, embora ligeiramente mais modestos que vão desde 0,394 (correlação entre a confiabilidade e o desempenho individual) e 0,499 (correlação entre a capacidade de resposta e o desempenho individual).

Assim é possível concluir que a perceção da qualidade tem um impacto positivo no desempenho individual, ou seja, a perceção da qualidade está associada a uma maior taxa de desempenho individual, sendo a capacidade de resposta a dimensão que mais se relaciona com o desempenho individual.

5.3.3. Avaliação do Modelo Concetual

O modelo concetual delineado, no Capítulo II – Revisão da Literatura, em particular as hipóteses resultantes das questões de partida, permitiram identificar a teoria que explica a relação entre as

variáveis dependentes e independentes (Creswell, 2003). Desta forma, torna-se então possível determinar se os resultados confirmam ou não as hipóteses avançadas, no presente estudo.

A primeira questão de partida colocada pretende apurar em que medida as dimensões da qualidade são relevantes para aferir a perceção da qualidade na perspetiva dos clientes internos. Esta questão de partida vai servir de orientação para a primeira hipótese, que pretende testar se as dimensões do conceito de qualidade de serviço influenciam positivamente a perceção da qualidade.

H1: AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO INFLUENCIAM POSITIVAMENTE A PERCEÇÃO DA QUALIDADE

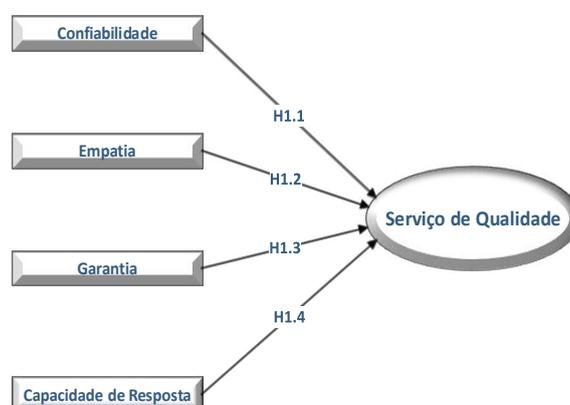


Figura 11 – Modelo de Análise das Dimensões da Qualidade na Prestação do Serviço

A hipótese H1 permite verificar se existe uma relação positiva entre as dimensões da qualidade e a perceção da qualidade. A análise de correlações efetuada no ponto anterior responde afirmativamente a esta premissa, no entanto, não nos permite explicar se esta hipótese, tem capacidade para explicar a variância do comportamento do próprio conceito que lhe deu origem (qualidade do serviço). Para tal, é fundamental verificar se as quatro dimensões que compõem o conceito de qualidade de serviço, têm capacidade para explicar a variância do comportamento da qualidade de serviço, percecionado pelos colaboradores dos Transportes Urbanos de Braga, tendo em conta as “sub-hipóteses” geradas. Assim, torna-se necessário testar a relação de cada uma das suas dimensões sobre a perceção da qualidade.

O coeficiente de correlação de Pearson (R) analisado no ponto anterior não permite obter a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2005). Nesse sentido, numa segunda fase de análise do modelo concetual, para testar as sub-hipóteses supra

referidas e identificar as variáveis independentes que melhor definem e explicam o modelo adotado, utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

O MRLM, trata-se de um modelo utilizado para relacionar e prever o comportamento de variáveis, com o objetivo de descrever, prever e controlar a variável de interesse com base nas variáveis independentes (Nazaré, 2004). Para tal foram garantidos os pré-requisitos que, segundo Field, 2005, devem ser atendidos para o cálculo de modelos de regressão linear, passando-se a utilizar o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método ENTER do SPSS, cujos resultados se apresentam através da Tabela 25.

Tabela 25 - MRLM da Qualidade de Serviço

Variáveis Predictoras	Coeficientes não padronizados		β	Estatística t	Significância p
	B	Erro Padrão			
(constante)	-,183	,227		-,803	,424
Confiabilidade	,026	,045	,027	,582	,562
Empatia	,267	,061	,257	4,403	,000
Garantia	,434	,067	,441	6,440	,000
Capacidade de Resposta	,288	,072	,292	4,006	,000
F (g.l.)	121,440 (4)				,000
R	,904				
R2ajustado	,810				

Variável Dependente: Qualidade de Serviço

Fonte: Elaboração própria

A significância estatística do modelo supra, está assegurada pelo valor de F, facultado pela ANOVA, aquando o cálculo do MRLM. Atendendo que o valor de F é estatisticamente significativo ($p < 0,05$), é possível rejeitar a hipótese nula que considera que todos os coeficientes de regressão são nulos, concluindo que o modelo é significativo (Field, 2005). A significância do modelo evidencia que é possível prever a qualidade do serviço dos clientes internos dos TUB a partir das dimensões da qualidade de serviço adotadas.

O coeficiente de determinação da qualidade de ajustamento, R^2 ajustado, regista um valor de 90,4%. Significa que o modelo de regressão utilizado tem uma elevada predição, ou seja, 90,4% da perceção da qualidade é determinada pelas suas dimensões. Isto quer dizer que, a variação da perceção da qualidade dos colaboradores é explicada, quase na sua totalidade (R^2 Ajustado=0,904) pelas dimensões adotadas. O modelo adotado revela assim uma elevada variância explicada, validando as dimensões utilizadas para aferir a perceção da qualidade nos TUB.

Aliado aos valores de correlação de Pearson estudados no ponto anterior, também os valores positivos do declive, fornecidos pelos coeficientes não padronizados de B, do MRLM permitem concluir pela relação positiva que o conjunto das dimensões em estudo oferece à perceção da qualidade. Assim por cada aumento no nível de perceção do conjunto das dimensões da qualidade adotadas, a perceção da qualidade também aumenta, sendo que a perceção da qualidade será negativa (-0,183) se não obtiver qualquer contributo das suas dimensões.

Desta forma ficam asseguradas a constituição de relações lineares positivas entre as variáveis independentes utilizadas e a perceção da qualidade.

H1.1: A dimensão da Confiabilidade influencia positivamente a Perceção da Qualidade

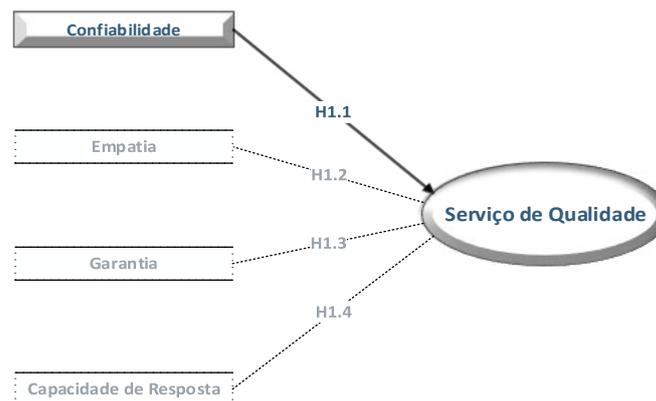


Figura 12 – Modelo de Análise da Dimensão da Confiabilidade na Prestação do Serviço

O coeficiente de correlação de Pearson (R) indica a existência de uma correlação moderada entre a dimensão da confiabilidade e o seu conceito de perceção da qualidade ($R=0,413$). Indica ainda a presença de uma associação linear, positiva entre a confiabilidade e a perceção da qualidade,

pelo que, por cada aumento da confiabilidade, aumenta a percepção da qualidade de serviço, ainda que de forma moderada.

Apesar do modelo adotado, obtido através de uma RLM, na sua globalidade, revelar uma elevada variância explicada, quando analisadas as variáveis predictoras (Field, 2005) individualmente, verifica-se que a variância explicada da confiabilidade, não é estatisticamente significativa uma vez que o teste t não é significativo já que $p > 0,05$. Isto significa que, embora efetivamente a confiabilidade impacte positivamente sobre a percepção da qualidade, neste modelo, a confiabilidade não tem capacidade para explicar a percepção da qualidade de forma significativa.

H1.2: A dimensão da Empatia influencia positivamente a Percepção da Qualidade

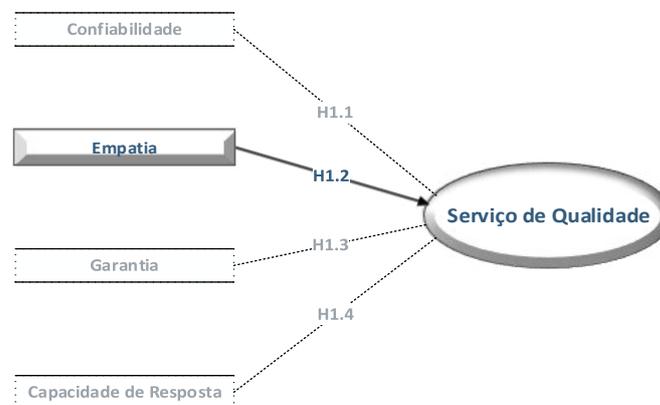


Figura 13 – Modelo de Análise da Dimensão da Empatia na Prestação do Serviço

O coeficiente de correlação de Pearson (R) mostra que existe uma correlação ou uma associação linear positiva entre a dimensão da empatia e o seu conceito de percepção da qualidade, que não sendo o melhor resultado, das quatro dimensões em análise, revela um nível de correlação alto, entre as mesmas ($R=0,749$). Por cada aumento da empatia, aumenta a percepção da qualidade de serviço, de forma consideravelmente expressiva.

Atendendo ao valor positivo de b, o MRLM, revela uma relação positiva, ou seja, por cada aumento no nível de percepção da empatia, a percepção da qualidade aumenta em média 0,267. Assim a hipótese H1.2 corrobora a relação positiva prevista, através dos valores de $\beta=0,257$ e da variância do teste t, com $p < 0,01$ e $t=4,403$. Assim, a variação da percepção da qualidade dos colaboradores é explicada em parte pela percepção de empatia dos mesmos.

H1.3: A dimensão da Garantia influencia positivamente a Perceção da Qualidade

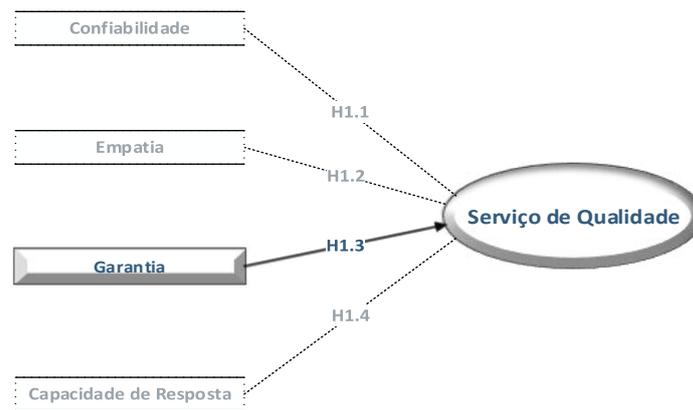


Figura 14 - Modelo de Análise da Dimensão da Garantia na Prestação do Serviço

O coeficiente de correlação de Pearson (R) demonstra a existência de uma correlação ou uma associação linear positiva entre a dimensão da garantia e a percepção da qualidade, que se afigura como o valor mais elevado no que se refere às quatro dimensões da qualidade em análise, revelando um nível de correlação alto, entre as mesmas ($R=0,845$). Por cada aumento da garantia, aumenta a percepção da qualidade de serviço, de forma consideravelmente expressiva.

Atendendo ao valor positivo de b, o MRLM, revela uma relação positiva, ou seja, por cada aumento no nível de percepção da garantia, a percepção da qualidade aumenta em média 0,434. Assim a hipótese H1.3 prevê a relação positiva prevista, corroborada pelos valores de $\beta=0,441$; $t=6,440$; $p<0,01$. Assim, a variação da percepção da qualidade dos colaboradores é explicada em parte pela percepção da garantia dos mesmos.

H1.4: A dimensão da Capacidade de Resposta influencia positivamente a Perceção da Qualidade

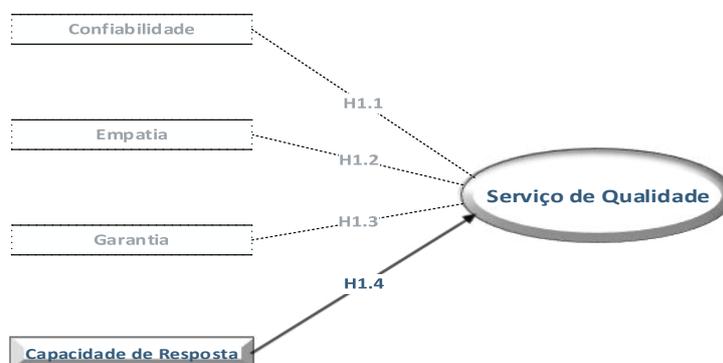


Figura 15 - Modelo de Análise da Dimensão da Capacidade de Resposta na Prestação do Serviço

O coeficiente de correlação de Pearson (R) indica que existe uma correlação ou uma associação linear positiva entre a capacidade de resposta e a percepção da qualidade, que não sendo o valor mais alto das quatro dimensões em análise revela um nível de correlação alta, entre as mesmas (R=0,823). Por cada aumento da capacidade de resposta, aumenta a percepção da qualidade de serviço, de forma consideravelmente expressiva.

Atendendo ao valor positivo de b, o MRLM, revela uma relação positiva, ou seja, por cada aumento no nível de percepção da capacidade de resposta, a percepção da qualidade aumenta em média 0,288. Assim a hipótese H1.4 prevê a relação positiva prevista, corroborada pelos valores de $\beta=0,292$; $t=4,006$; $p<0,01$. Assim, a variação da percepção da qualidade dos colaboradores é explicada em parte pela percepção da capacidade de resposta dos mesmos.

H1: AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇO INFLUENCIAM POSITIVAMENTE A PERCEÇÃO DA QUALIDADE

Hipótese parcialmente corroborada. À exceção da dimensão da confiabilidade que não tem capacidade para explicar a percepção da qualidade de forma significativa, todas as restantes dimensões da qualidade de serviço traduzem essa capacidade.

A segunda questão de partida colocada pretende apurar em que medida a percepção que os colaboradores têm sobre a qualidade de serviço influencia o desempenho individual na perspetiva dos clientes internos. Esta questão de partida vai servir de orientação para a segunda hipótese, que pretende testar se a percepção da qualidade de serviço impacta positivamente no desempenho individual.

H2: A QUALIDADE DE SERVIÇO IMPACTA POSITIVAMENTE SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL

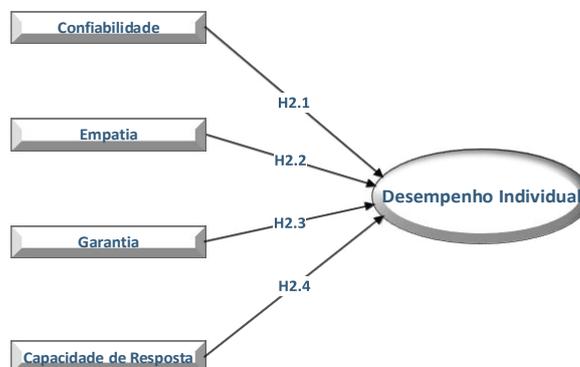


Figura 16 - Modelo de Análise das Dimensões da Percepção da Qualidade no Desempenho Individual

Esta hipótese permite testar se efetivamente existe uma relação positiva entre a qualidade e o desempenho individual. A análise de correlações de Pearson efetuada no ponto anterior responde afirmativamente a esta premissa, no entanto, não permite explicar se esta hipótese, tem capacidade para explicar a variância do desempenho individual. Para tal, é fundamental verificar se as quatro dimensões que compõem o conceito de qualidade de serviço, têm capacidade para explicar a variância do comportamento do desempenho individual, percecionado pelos colaboradores dos Transportes Urbanos de Braga, tendo em conta as “sub-hipóteses” geradas.

O coeficiente de correlação de Pearson analisado no ponto anterior não permite obter a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2005). Nesse sentido, numa segunda fase de análise do modelo concetual, para testar as sub-hipóteses supra referidas e identificar as variáveis independentes que melhor definem e explicam o modelo adotado, utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla.

Para tal foram garantidos os pré-requisitos que, segundo Field, 2005, devem ser atendidos para o cálculo de modelos de regressão linear, passando-se a utilizar o Modelo de Regressão Linear Múltipla através do método ENTER do SPSS, cujos resultados se apresentam através da Tabela 26.

Tabela 26 - MRLM do Desempenho Individual

Variáveis Predictoras	Coeficientes não padronizados		β	Estatística t	Significância
	B	Erro Padrão			
(constante)	1,488	,412		3,611	,000
Confiabilidade	,159	,082	,175	1,942	,055
Empatia	,247	,110	,252	2,247	,027
Garantia	,022	,122	,023	,177	,860
Capacidade de Resposta	,215	,130	,232	1,653	,101
F (g.l.)	12,846 (4)				,000
R					,566
R2ajustado					,295

Variável Dependente: Desempenho Individual

A significância estatística do modelo supra, está assegurada pelo valor de F, facultado pela ANOVA, aquando o cálculo do MRLM. Atendendo que o valor de F é estatisticamente significativo ($p < 0,05$), é possível rejeitar a hipótese nula que considera que todos os coeficientes de regressão são nulos, concluindo que o modelo é significativo (Field, 2005). A significância do modelo evidencia que é possível prever o desempenho individual dos clientes internos dos TUB a partir das dimensões da qualidade de serviço adotadas.

O coeficiente de determinação da qualidade de ajustamento, R^2 ajustado, regista um valor de 29,5%. Embora com pouca capacidade de predição, significa que cerca de 30% do desempenho individual é determinado pelo modelo de regressão utilizado, ou seja, 29,5% do desempenho individual é determinado pelo conjunto das dimensões da perceção da qualidade. Isto quer dizer que a variação do desempenho individual dos colaboradores é em parte (R^2 Ajustado=29,5%) explicada, pelas dimensões da perceção da qualidade adotadas.

Aliado aos valores de correlação de Pearson estudados no ponto anterior, também os valores positivos do declive, fornecidos pelos coeficientes não padronizados de B, permitem concluir pela relação positiva que o conjunto das dimensões em estudo oferece ao desempenho individual.

Assim por cada aumento no nível de perceção do conjunto das dimensões da qualidade adotadas, o desempenho individual também aumenta, sendo que o desempenho individual manter-se-á constante em 1,488; se não obtiver qualquer contributo das dimensões da qualidade do serviço. Desta forma ficam asseguradas a constituição de relações lineares positivas entre as variáveis independentes utilizadas e o desempenho individual.

Não obstante, quando analisados os resultados da análise de regressão para as variáveis individualmente, apenas a empatia é uma variável estatisticamente significativa para o desempenho individual ($t=2.771$; $p < 0.05$).

H2.1: A Confiabilidade impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

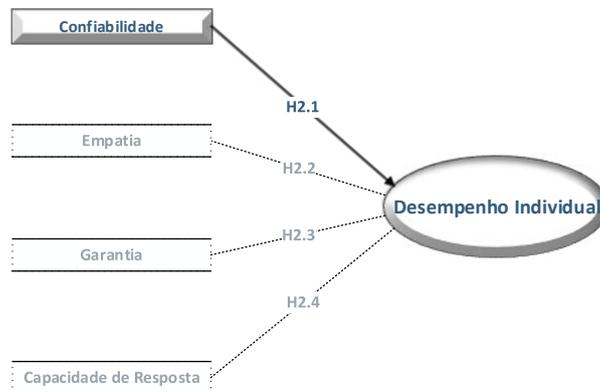


Figura 17 – Modelo de Análise da Dimensão da Confiabilidade no Desempenho

O coeficiente de correlação de Pearson (R) permitiu verificar a existência de uma correlação baixa entre a dimensão da confiabilidade e o desempenho individual ($R=0,394$). Não obstante, indica a presença de uma associação linear positiva entre a confiabilidade e o desempenho Individual, pelo que, por cada aumento da confiabilidade, aumenta o desempenho individual, embora não de forma expressiva.

No entanto, utilizando uma RLM, foi possível verificar que o teste t não é significativo uma vez que $p>0,05$. Isto significa que, embora efetivamente a confiabilidade impacte positivamente sobre o desempenho individual, neste modelo, a confiabilidade não tem capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa.

H2.2: A Empatia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

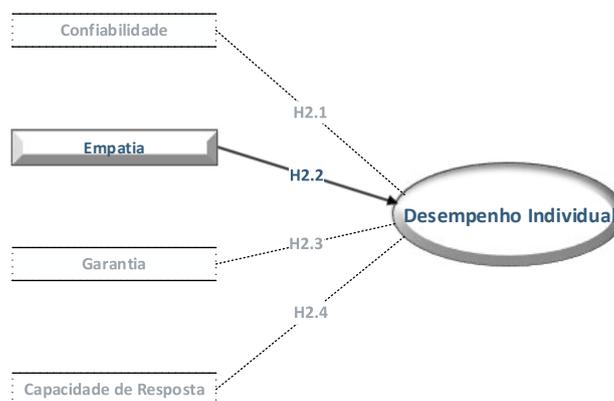


Figura 18 - Modelo de Análise da Dimensão da Empatia no Desempenho Individual

O coeficiente de correlação de Pearson (R) permitiu verificar a existência de uma correlação moderada entre a dimensão da empatia e o desempenho individual ($R=0,497$). Indica que a um maior grau de percepção da empatia está associada a um maior desempenho individual, relativamente razoável, registando o segundo valor mais alto das quatro dimensões em análise.

Atendendo ao valor positivo de b, o MRLM, revela uma relação positiva, ou seja, por cada aumento no nível de percepção da empatia, o desempenho individual aumenta em média 0,247.

Assim, a hipótese H2.2 prevê a relação positiva prevista, corroborada pelos valores de $\beta=0,252$; $t=2,247$; $p<0,05$. A variação do desempenho individual dos colaboradores é explicada em parte pela percepção de empatia dos mesmos.

H2.3: A Garantia impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

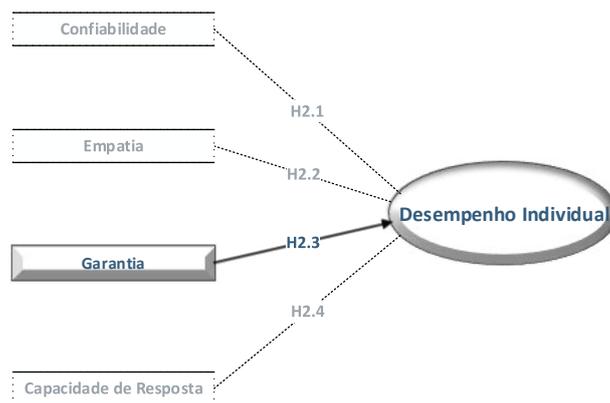


Figura 19 - Modelo de Análise da Dimensão da Garantia no Desempenho Individual

O coeficiente de correlação de Pearson (R) permitiu verificar a existência de uma correlação moderada entre a dimensão da garantia e desempenho individual ($R=0,425$). Indica que a um maior grau de percepção da garantia está associada a um maior desempenho individual, embora de forma moderada.

No entanto, utilizando uma RLM, foi possível verificar que o teste t não é significativo uma vez que $p>0,05$. Isto significa que, embora efetivamente a garantia impacte positivamente sobre o desempenho individual, neste modelo, a garantia não tem capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa.

H2.4: A Capacidade de Resposta impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

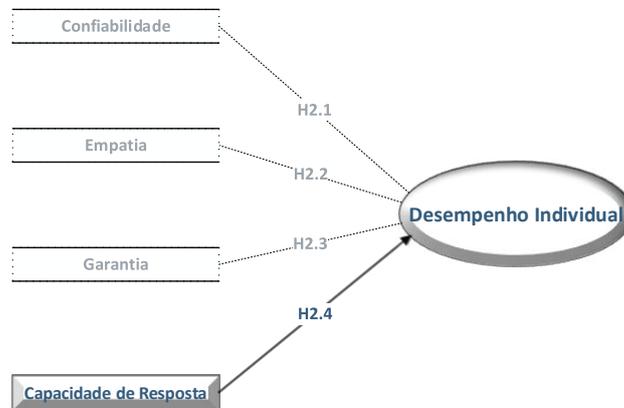


Figura 20 - Modelo de Análise da Dimensão da Capacidade de Resposta no Desempenho Individual

O coeficiente de correlação de Pearson (R) permitiu verificar a existência de uma correlação moderada entre a dimensão da capacidade de resposta e o desempenho individual ($R=0,499$). Indica que a um maior grau de percepção da capacidade de resposta está associada a um maior desempenho individual, embora de forma moderada.

No entanto, utilizando uma RLM, foi possível verificar que o teste t não é significativo uma vez que $p>0,05$. Isto significa que, embora efetivamente a capacidade de resposta impacte positivamente sobre o desempenho individual, neste modelo, a capacidade de resposta não tem capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa.

H2: A Qualidade impacta positivamente sobre o Desempenho Individual

Hipótese parcialmente corroborada, na medida em que a dimensão da qualidade empatia, impacta positivamente e permite explicar o desempenho individual, sendo que as restantes dimensões não têm capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa.

5.4. Análise de Conteúdo

A opinião dos colaboradores dos TUB é também considerada no presente estudo. Neste sentido foi incluída uma questão aberta no questionário.

Na sua opinião, o que pode ser melhorado na prestação do serviço dos TUB?

No tratamento e análise desta questão de natureza qualitativa recorreu-se à análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2009), tendo em conta os resultados obtidos por inquérito

e consequente tratamento dos dados obtidos de forma agregada, que se encontram devidamente descritos nos anexos Anexo D - Grelha de Opinião e Anexo E - Resultados: Grupo II - Inquérito aos Colaboradores TUB respetivamente.

Atualmente, a análise de conteúdo é vista como um conjunto de instrumentos metodológicos de múltiplas técnicas, cada vez mais subtile e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a conteúdos extremamente diversificados, desde o cálculo de frequências até à extração de estruturas traduzíveis em modelos (Bardin, 2009). Assim, para analisar as respostas à secção II do questionário aplicado, quando se questiona se o que pode ser melhorado na prestação do serviço da empresa foi utilizada uma análise de conteúdo que resultou no seguinte gráfico (Gráfico 5) onde é expressa a opinião a respeito dos colaboradores dos TUB que participaram do estudo.

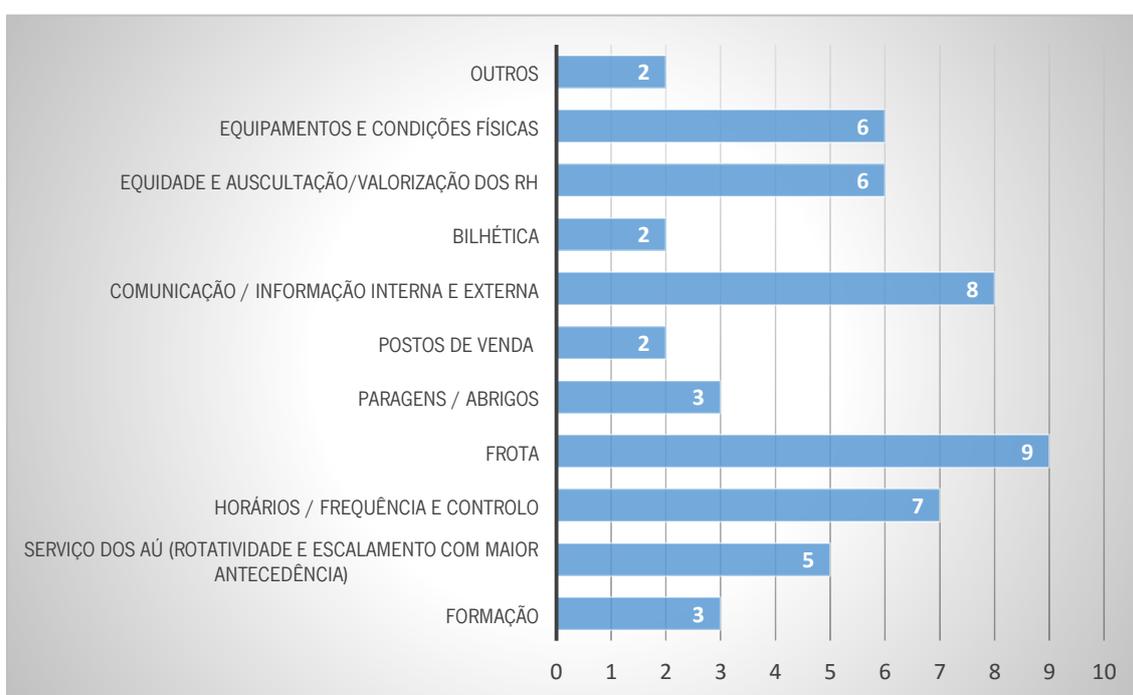


Gráfico 5 - Melhorias Sugeridas para a Prestação do Serviço dos TUB

Pela análise do quadro supra constata-se que os colaboradores dos Transportes Urbanos de Braga além de efetuarem sugestões para a prestação do serviço dos TUB ao cliente final, fizeram-no também no sentido do cliente interno.

Assim sendo, é possível verificar que o aspeto que carece de maior intervenção para a prestação de um serviço de qualidade é, a melhoria da frota. Este é efetivamente o aspeto que reúne mais consenso por parte dos colaboradores dos TUB, seguido das dificuldades sentidas por estes no

que diz respeito a aspetos relacionados com a informação/comunicação interna e externa fornecida pela empresa.

Seguem-se os horários dos serviços, em particular a frequência oferecida aos cidadãos, que na ótica dos trabalhadores dos TUB, deverão ser aprimorados e em maior número. Em paralelo é possível observar duas situações de relevo, uma é a necessidade que os colaboradores desta empresa demonstraram em “serem mais ouvidos”, no sentido de se desenvolver um clima mais equitativo, e a outra situação prende-se com a necessidade de melhorar os equipamentos e condições de trabalho nomeadamente nas oficinas.

Algumas questões de relevância interna, mais direccionadas à gestão do trabalho dos agentes únicos também foram destacadas. É o caso do escalamento, que os trabalhadores aclamam a necessidade de ser efetuado com um período de maior antecedência e da rotatividade de serviços e folgas, como forma de promover uma maior justiça organizacional.

A necessidade de se efetuar mais Formação e a colocação de novas Paragens / Abrigos, com informação mais intuitiva (mapas do trajeto de cada linha) e mais visíveis à noite, são outras das necessidades sentidas pelo capital humano da TUB.

De uma forma mais residual, são registados outros aspetos que dizem respeito ao aumento da rede de vendas e ao desenvolvimento da bilhética, no que confere à aplicação de um tarifário multimodal e ao equipamento usado passível de melhoria. Outros aspetos são mencionados no que diz respeito à responsabilidade do “acionista” principal da TUB (Câmara Municipal de Braga) no sentido de proceder a intervenções (obras) na cidade que permitiriam o desenvolvimento da empresa.

Capítulo VI – Conclusões

Este capítulo reflete o culminar de todo o processo de investigação, onde é apresentado um resumo dos principais resultados e respetivos contributos para a prática e teoria. As conclusões alcançadas são apresentadas, respeitando a sequência de todos os procedimentos que permitiram testar as hipóteses consideradas no modelo concetual desta investigação.

6.1. Discussão dos Resultados

O presente estudo propôs-se contribuir para o conhecimento do cliente interno. Utilizando os Transportes Urbanos de Braga, como caso de estudo, foi possível identificar o nível de perceção da qualidade e sua influência no desempenho individual, objetivos desta investigação, avaliando a relevância das dimensões da qualidade de serviço dos colaboradores, para a própria perceção da qualidade.

A relevância desta investigação fundamenta-se na atualidade e pertinência do tema, que decorre de um cenário de mudanças constantes, em que a chave do sucesso organizacional é remetida aos próprios colaboradores internos. Colaboradores estes, que com todos os aspetos que os caracterizam, são entendidos como fontes relevantes na criação de valor.

Empregando a lógica assente na estrutura desta investigação, em particular para testar as hipóteses colocadas, os resultados obtidos revelam que os colaboradores dos TUB, de forma geral, apresentam níveis de perceção bastante elevados, registando em média de 4,27 valores, e moda de 5, numa escala de likert.

Concretizando os resultados no que diz respeito ao objeto do presente estudo, verifica-se que no domínio da perceção da qualidade de serviço, a capacidade de resposta, em média, é a dimensão eleita pelos colaboradores dos TUB, em detrimento da Confiabilidade. Estes resultados espelham a tipologia do perfil dos colaboradores da empresa que sustenta o presente caso de estudo. São essencialmente os agentes únicos, maioritariamente do sexo masculino, com mais de 45 ano, que atribuem maior relevância à capacidade de resposta e que simultaneamente caracterizam os TUB.

A capacidade de resposta é atribuída à prontidão e disposição dos funcionários na prestação do serviço no momento oportuno. Trata-se da habilidade para ajudar o cliente no que for preciso, como por exemplo, implementar um serviço de transportes rapidamente ou responder de forma célere aos contatos dos clientes. A própria opinião dos colaboradores, relativamente ao que pode

ser melhorado na prestação de serviço dos TUB, vem ao encontro destes resultados. Nesta abordagem, a melhoria da frota, no sentido de suprimir as necessidades do cliente, e as dificuldades sentidas no que diz respeito a aspetos relacionados com a informação/comunicação interna e externa da empresa, foram os aspetos mais referenciados.

Os resultados da dimensão da confiabilidade em menor escala, comparativamente à média obtida pelas restantes dimensões do conceito de serviço de qualidade, bem como, a incapacidade desta dimensão explicar a perceção da qualidade de forma significativa, é demonstrativo das fragilidades da empresa no que diz respeito à prestação de um serviço, bem efetuado à primeira. Aspeto este, que carece de intervenção na medida em que se trata de um fator gerador de confiança, que avalia a consistência entre o que se promete e o que se cumpre ao cliente.

Estudos demonstram ser a confiabilidade a dimensão mais considerada pelos clientes, o facto de se cometerem erros passíveis de serem evitados e não se cumprirem as promessas feitas aos clientes, aqui entendidos como os colaboradores dos TUB (clientes internos), leva à diminuição da reputação da excelência do serviço (Eleutério & Souza, 2002).

Não obstante, no modelo adotado, os resultados evidenciam que a variação da perceção da qualidade dos colaboradores é explicada, quase na sua totalidade (90,4%) pela globalidade das suas dimensões, mas, é a dimensão da garantia, que maior correlação demonstra com a perceção da qualidade, nos TUB. A garantia, ou melhor, a prestação do serviço sem qualquer risco ou dúvida, assente na confiança, é a dimensão que manifestamente melhor consegue explicar os valores observados, exercendo uma alta correlação e por conseguinte uma maior influência na determinação da perceção da qualidade dos colaboradores dos TUB.

Incutir confiança aos colaboradores ou criar condições para que estes se sintam seguros na prestação do serviço ao cliente interno, é um dos aspetos diagnosticados dignos de melhoria. A perceção de garantia poderá apenas passar por solucionar as sugestões de melhoria da prestação do serviço, dos colaboradores, levantadas através do inquérito aplicado. “Serem mais ouvidos”, apostar na capacitação, melhoria dos equipamentos e condições de trabalho, bem como, equacionar novas formas de distribuição e acesso ao serviço planeado dos agentes únicos, são algumas das situações mais mencionadas pelos colaboradores dos TUB, potencialmente geradoras de ambientes organizacionais geradores de maior confiança no trabalho a executar.

Por sua vez, pese embora a qualidade impacte positivamente no desempenho individual, apenas a dimensão da empatia é uma variável estatisticamente significativa para o desempenho individual. Isto quer dizer que apenas a empatia, ou seja, apenas a capacidade de fornecer atenção individualizada aos clientes, entendidos como os próprios colegas de trabalho, de maneira cuidadosa, entendendo as necessidades dos respetivos destes, revela capacidade para explicar o desempenho individual de forma significativa, nos TUB.

Assim, torna-se absolutamente fundamental no atual cenário globalizado, repleto de incertezas uma aposta, por parte dos TUB e das organizações públicas em particular, no capital humano visando a criação de ambientes organizacionais, que estimulem a qualidade no desempenho das funções dos seus membros e a capacidade da sua aplicação contínua no trabalho.

6.2. Considerações Finais

De forma conclusiva o presente projeto cumpre os objetivos a que se propôs. Utilizando o caso dos Transportes Urbanos de Braga, numa perspetiva do cliente interno, foi possível comprovar, na prática, a relevância das dimensões da qualidade de serviços concetualizadas por Parasuram et al, devidamente adaptadas, numa versão mais reduzida, por Avinandan Mukherjee Neeru Mallhotra (2006) para a aferição da qualidade serviço.

Confirma-se assim um conjunto de indicadores já descritos na literatura, e portanto no modelo concetual adotado, para além de se verificar que a realidade do mercado dos TUB é em tudo muito semelhante à das outras organizações prestadoras de serviços. No entanto, os resultados obtidos no que diz respeito ao impacto positivo da perceção da qualidade no desempenho, não foram de todo significativos.

No que diz respeito ao objeto estudado, este estudo contribui assim para o avanço da literatura, na medida em que, ao contrário do que é mais usual, investigou e arguiu sobre o papel da gestão da qualidade do serviço na relação empregado-organização, que estabelece o clima em que as práticas de gestão de recursos humanos são conduzidas, e não a partir da relação empregado-gerente (Bell & Menguc, 2002).

Por meio da reflexão e investigação, colocando a ciência ao serviço da gestão organizacional, foi possível o desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem do caso dos Transportes Urbanos de Braga, oferecendo oportunidades de melhoria concretas aos TUB e pistas para futuras

investigações. Facto este que se afigura como um dos maiores contributos oferecidos por este estudo.

O alcance de um novo patamar de conhecimento potencia o progresso, melhoria do serviço prestado e criação de valor, podendo traduzir-se em vantagens competitivas por meio do desenvolvimento do capital humano, cuja atenção é imprescindível para o incremento empresarial.

Nesse sentido, o presente projeto de investigação contribui para a construção de uma organização com uma nova e consistente capacidade de argumentação, proporcionando meios potenciadores de redefinição de estratégias e planos para a melhoria da performance organizacional e melhoria do serviço prestado.

6.3. Limitações do Estudo e Futuras Investigações

É certo que o presente estudo exploratório inferiu, de alguma forma, conhecimento científico sobre a matéria em investigação. Não obstante, há aspetos ou limitações que lhe estão associadas, desde logo, pelo facto de se tratar de um estudo exploratório.

Isto quer dizer que, um estudo exploratório utiliza amostras 'pequenas' (Royer & Zarlowski, 2001), face ao universo científico, que aliado ao facto de se tratar de um estudo de caso, não permite que os resultados sejam inferenciados, ou estatisticamente generalizados para além do caso que foi estudado (Yin, 2009). Esta situação decorre da dificuldade de se generalizar resultados providos de um único caso, organização, devido às diferenças organizacionais, históricas e contextuais específicas de cada organização que as caracterizam de forma muito particular.

O estudo de caso efetuado, por seu lado, é baseado num único momento de recolha de dados, pelo que não considera as variações nas características dos mesmos elementos amostrais, ou seja, dos indivíduos, ao longo de um período de tempo. Fator este que poderá vir a ser explorado em futuras investigações, através de estudos longitudinais, que permitem observações de um mesmo fenómeno por um longo período (Babbie, 2007), por forma a analisar a diversidade e relevância das estratégias adotadas.

As conclusões deste estudo abrem uma série de outras perspetivas de investigação baseadas nas teorias de decisão comportamentais permitindo uma maior exploração deste domínio, nomeadamente considerando diferenças setoriais a um nível organizacional, uma vez que o presente estudo se focalizou mais no comportamento individual.

Tratando-se de um estudo exploratório, este estudo deixa uma margem para outro tipo de abordagens, como experiências, entrevistas, avaliações conjuntas de outros elementos, entre outros que constituem alguns exemplos passíveis de aprofundar o tema em análise.

Referências

- Albrecht, K. & Bradford, L. J., 1992. *Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva*. S. Paulo: Makron Books.
- Albuquerque, L. G. d. & França, A. C. L., 1998. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, pp. 41-43.
- Almeida, D., Santos, M. A. R. D. & Costa, A. F. B., 2010. Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública. *XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, pp. 1-12.
- António, N. S. & Teixeira, A., 2007. *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Araújo, J. D., 2001. Improving public service delivery: the crossroads between agencification and traditional bureaucracy. *International Research Symposium on Public Management IV*, 2001(4), pp. 1-14.
- Babbie, E., 2007. *The Practice of Social Research*. USA: Thomson Wadsworth.
- Bardin, L., 2009. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnes, D. C., Ponder, N. & Hopkins, C. D., 2015. The impact of perceived customer delight on the frontline employee. *Journal of Business Research*, 68(2), pp. 433-441.
- Bell, S. J. & Menguc, B., 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(Novembro), pp. 131-146.
- Belluzzo, R. C. B. & Macedo, N. D. d., 1993. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação - Contribuição para uma Base Teórica. *Ci.Inf.*, 22(2), pp. 124-132.
- Bendassolli, P. F., 2012. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), p. 171.
- Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J. & Walker, R. M., 2006. *Public Service Performance - Perspectives on Measurement and Management*. New York: Cambridge University Press.

Brandão, C. & Jordão, F., 2000. O Desempenho Individual de Gestores Intermédios da Administração Pública Portuguesa. *Revista do Serviço Público*, 63(3), pp. 285-311.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. d. A., 2001. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), pp. 8-15.

Caldeira, J., 2014. *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Almedina.

Carapeto, C. & Fonseca, F., 2005. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Carapeto, C. & Fonseca, F., 2014. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Coelho Jr., F. A., 2011. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. *III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, pp. 1-16.

Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E., 2011. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 16(2), pp. 111-120.

Costa, B. d., 2007. *Sistemas de Gestão da Qualidade nas Empresas Portuguesas: Implantação, Impacto e Rendimento*. Barcelos: Universidade de Sevilha.

Coutinho, C. P., 2004. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª ed. Coimbra: Almedina.

Creswell, J. W., 2003. *Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2ª ed. United States of America: Sage Publications.

CT 169 (IPQ), 2007. *NP 4456 Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) - Terminologia e Definições das Atividades de IDI*. Caparica: IPQ.

CT 169 (IPQ), 2007. *NP 4457 Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) - Requisitos do Sistema de Gestão da IDI*. Caparica: IPQ.

CT 80 (APC), 20015. *NP EN ISO 9000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário*. 3ª ed. Caparica: IPQ.

CT 80 (APQ), 2015. *NP EN ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. 4ª ed. Caparica: IPQ.

Cunha, M. P. e., Rêgo, A., Cunha, R. C. e. & Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Domingues, I., 2006. *Organizações, Cidadãos e Qualidade*. Lisboa: Formalpress - Publicações e Marketing, Lda.

Donnelly, M., Kerr, N. J., Rimmer, R. & Shiu, E. M., 2006. Assessing the quality of police services using SERVQUAL. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(1), pp. 92-105.

Eleutério, S. A. V. & Souza, M. C. A. d., 2002. Qualidade na Prestação de Serviços: Uma Avaliação com Clientes Internos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Volume 2, p. 9.

Fey, R. & Gogue, J.-M., 1983. *Princípios da Gestão da Qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Field, A., 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2ª ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Fortin, M.-F. & Filion, J. C. e. F., 2006. *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Ganhão, F. N. & Pereira, A., 1992. *A Gestão da Qualidade - Como Implementá-la na Empresa*. 1ª ed. Lisboa: Editoril Presença.

Gomes, P. J. P., 2004. A evolução do conceito de qualidade: serviços de informação. *Cadernos BAD*, Volume 2004, pp. 6-18.

Grönroos, C., 2001. The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?. *Managing Service Quality*, 11(3), pp. 150-152.

Gronroos, C., 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), pp. 279-301.

Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Haksever, C., Cook, R. G. & Chaganti, R., 1990. Applicability of the Gaps Model To Service Quality in Small Firms. *Journal fo Small Business Strategy* , pp. 49-66.

Hill, M. M. & Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2015. *Marketing 3.0- Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, S.A..

Laville, C. & Dionne, J., 1999. *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Reimpressão 2008 ed. Belo Horizonte: UFMG.

Lobos, J., 1975. Teorias Sobre a Motivação no Trabalho. *Escola de Administração de Empresas de S. Paulo, da Fundação Getulio Vargas*, 15(2), pp. 17-25.

Lopes, A., 2012. *Fundamentos da Gestão de Pessoas - Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Macedo, I., 2015. *Metodologia de Investigação*. Braga: Slides de Aula de Metodologia e Competências Transversais.

Macedo, I. M., Pinho, J. C. & Silva, A. M., 2016. Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, Volume 34, pp. 36-46.

Marconi, M. d. A. & Lakatos, E. M., 2008. *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A..

Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas.. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.

Mendes, A. M. V., 2014. *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intençãode Turnover - Estudo com uma Amostra do Setor das Telecomunicações*. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia.

Moller, C., 1992. *O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas*. S. Paulo: Pioneira Administração e Negócios.

Moreira, C. A. d. S., 2012. *Quão Perto é Perto o Suficiente - A Influência do Capital Psicológico, do Envolvimento no Trabalho e da Segurança Psicológica no Desempenho*. Lisboa: ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

Mukherjee, A. & Malhotra, N., 2006. Does Role Clarity Explain Employee-perceived service Quality?: A Study of Antecedents and Consequences in Call Centres. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 17, nº5, pp. 444-473.

Nazaré, L., 2004. O Marketing e a Análise de Dados para a Tomada de Decisões. *Jornal de Negócios*, p. 26.

Neves, A., 2002. *Gestão na Administração Pública*. 1ª ed. Cascais: Editora Pergaminho, Lda.

Órfão, C., 2010. *O Efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional e a Influência destes na Satisfação e Desempenho Individual: O caso do Banco Comercial Português, S.A.* Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Pallant, J., 2011. *SPSS Survival Manual - A step by step guide to*. 4ª ed. Australia: Allen & Unwin.

Pereira, A. & Patrício, T., 2013. *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N., 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pinho, J. C., Macedo, I. M. & Monteiro, A. P., 2007. The Impact of online SERVQUAL Dimensions on Certified Accountant Satisfaction: The case of Taxation Services. *EuroMed Journal of Business*, 2(2), pp. 154-172.

Pires, A. R., 2007. *Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.

Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P. & Lukea-Bhiwajee, S. D., 2010. Measuring Service Quality: Perceptions of Employees.. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 4(1), pp. 47-58.

Raymond, A. T. et al., 2001. *Doing Management Research - A Comprehensive Guide*. London · Thousand Oaks · New Delhi: SAGE Publications Ltd.

Rego, A. & Cunha, M. P. e., 2007. *A Essência da Liderança: Mudança X Resultados X Integridade*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Reis, E., 2008. *Estatística Descritiva*. 7ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rezende, J. F. d. C., 2003. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*. 2ª ed. Brasil: Elsevier Editora, Lda.

Rocha, J. O., 2006. *Gestão da Qualidade - Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Roegiers, J.-M. d. K. X., 1993. *Metodologia da Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Rosa, M. A. S. & Pilatti, D. L. A., 2007. *Qualidade de vida no trabalho: análise do caso de colaboradores de uma empresa do ramo de metalurgia de Ponta Grossa - PR*. [Online] Available at: <http://www.efdeportes.com/efd108/qualidade-de-vida-no-trabalho.htm> [Acedido em 25 01 2016].

Royer, I. & Zarlowski, P., 2001. Research Design. Em: *Doing Management Research - A Comprehensive Guide*. London - Thousand Oaks - New Delhi: Sage Publications, pp. 85-107.

Sant'anna, A. d. S., Moraes, L. F. R. d. & Kilimnik, Z. M., 2005. Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Diagnóstico Comparativo. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005(Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração).

Saraiva, M. & Teixeira, A., 2009. *A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Tashakkori, A. & Teddlie, C., 1998. *Mixed Methodology - Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. United States of America: Sage Publications.

TUB - Transportes Urbanos de Braga, 2016. *Relatório de Governo Societário 2015*, Braga: TUB - EM.

TUB, 2016. *Diagnóstico Estratégico dos TUB*. Braga: TUB.

TUB, 2016. *Manual de Sistemas de Gestão*. Braga: TUB.

Vaus, D. A. d., 2001. *Research Design in Social Reserarch*. London · Thousand Oaks · New Delhi: SAGE Publications.

Yin, R., 2009. *Case Study Research: Design and Methods..* London: Sage.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L., 1990. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Anexos

Anexo A - Aviso de Disponibilização do Inquérito



AVISO

- Questionário – Dia Mundial da Qualidade -

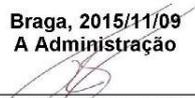
No próximo dia 12 do corrente mês (*5.ª feira*) celebra-se o “**Dia Mundial da Qualidade**”, de acordo com o cartaz que se anexa.

Nesse sentido e para comemorar esta data, vai ser distribuído um questionário cujo preenchimento é opcional, a fim de todos os colaboradores se pronunciarem sobre a qualidade do serviço nos TUB.

Este questionário é anónimo, pelo que fica salvaguardada, desde já, a confidencialidade das respostas.

Sendo assim, apela-se para que todos participem ativamente no preenchimento do referido questionário e respondam às questões o mais fielmente possível, pois só deste modo será possível extrair boas conclusões que possibilitem melhorar efetivamente a qualidade na prestação do serviço dos TUB.

Braga, 2015/11/09
A Administração


(Teotónio Andrade dos Santos, Eng.º)

- Temporário – até 12/11/2015

Anexo B - Questionário aos Colaboradores dos TUB



Questionário aos Colaboradores Perceção da Qualidade

Mod.: 019/DACSG.0

I. Questionário

As afirmações que se seguem pretendem aferir a sua perceção sobre a qualidade dos serviços prestados nos TUB.

Os inquéritos são anónimos e confidenciais sendo que os dados serão tratados de forma agregada.

Por favor, indique numa escala de **1** (Discordo Totalmente) a **5** (Concordo Totalmente) o item que melhor corresponde à sua opinião.

De referir que **não há respostas certas ou erradas**.

Grupo 1

		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1	Consgo planear o meu trabalho de forma a que fique pronto no tempo estipulado.	<input type="checkbox"/>									
1.2	Tenho sempre presente os resultados que tenho de atingir no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>									
1.3	No trabalho, sou capaz de separar os assuntos principais dos secundários.	<input type="checkbox"/>									
1.4	Sou capaz de fazer bem o meu trabalho com o mínimo tempo e esforço possível.	<input type="checkbox"/>									
1.5	Sou capaz de cumprir com as minhas responsabilidades.	<input type="checkbox"/>									

Grupo 2

		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.1	Quando me comprometo a fazer algo perante o cliente em determinado espaço de tempo, cumpro.	<input type="checkbox"/>									
2.2	Eu executo o serviço certo logo à primeira.	<input type="checkbox"/>									
2.3	Sou capaz de compreender as necessidades específicas dos meus clientes.	<input type="checkbox"/>									
2.4	Quando um cliente tem um problema, forneço-lhe especial atenção.	<input type="checkbox"/>									
2.5	Tenho o conhecimento e capacidade para responder às perguntas dos clientes.	<input type="checkbox"/>									
2.6	O meu comportamento transmite confiança nos meus clientes.	<input type="checkbox"/>									
2.7	Trato todos os clientes com cortesia.	<input type="checkbox"/>									
2.8	Explico sempre a todos os meus clientes todos os passos que dou para responder às suas questões, por exemplo: Porque é que uma chamada precisa de ser transferida, etc.	<input type="checkbox"/>									
2.9	Quando ocorrem problemas, dou-lhes toda a minha atenção e esforço-me por resolvê-los rapidamente.	<input type="checkbox"/>									
2.10	Forneço pronto atendimento aos meus clientes.	<input type="checkbox"/>									

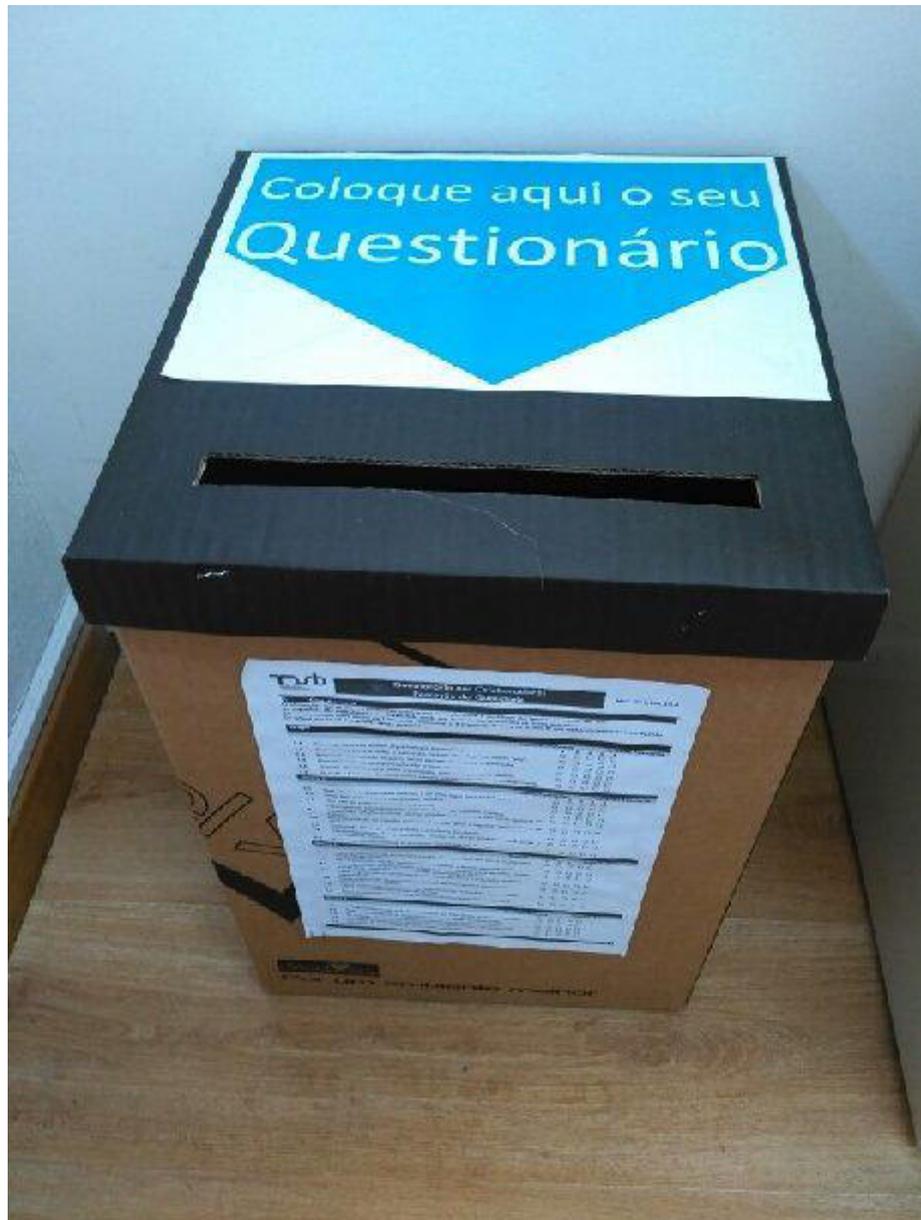
II. Na sua opinião, o que pode ser melhorado na prestação do serviço dos TUB?

III. Dados do Respondente

1.1	Idade:		1.2	Sexo:	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>		
1.3	Habilitações Académicas:							
1.3.1	Ensino Básico	<input type="checkbox"/>	1.3.2	9º ano	<input type="checkbox"/>	1.3.3	12º Ano	<input type="checkbox"/>
1.3.4	Bacharelato	<input type="checkbox"/>	1.3.5	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	1.3.6	Outra	<input type="checkbox"/>
1.4	Função que desempenha na Organização:							
1.4.1	Agente Único	<input type="checkbox"/>	1.4.2	Manutenção	<input type="checkbox"/>	1.4.3	Técnico/ Administrativo /Outra	<input type="checkbox"/>

Obrigada pelo seu contributo!

Anexo C - Recipiente para Colocação dos Questionários



Anexo D - Grelha de Opinião

II - Na sua opinião o que pode ser melhorado na prestação do serviço dos TUB?

Nº Ordem	Nº Questionário	Resposta	Assunto
1	5	oficinas	Equipamentos e condições físicas
2	12	Mais formações para melhorar os nossos conhecimentos. Sendo assim servir melhor os nossos clientes (ou público em geral)	Formação
3	17	Melhorar as condições de trabalho; Melhorar as instalações da empresa; Melhorar as condições económicas dos colaboradores.	Equipamentos e condições físicas + Outros
4	18	Anualmente deveria existir na empresa, um quadro público onde fosse avaliado o desempenho de cada colaborador (tipo classificação de serviço)	Comunicação / Informação Interna e Externa
5	20	Melhorar a comunicação e informação ao cliente	Comunicação / Informação Interna e Externa
6	22	Uma das questões é ter horários dos TUB em off line, isto sem precisar de internet, a relação do agente único com a pessoa que recebe as queixas	Comunicação / Informação Interna e Externa
7	27	Frota e rotatividade	Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência) + Frota
8	29	Recolocação de alguns postos de venda, como por exemplo, os que se encontram expostos aos elementos, melhoria de equipamentos, como por exemplo computadores, o que faria com que o tempo de atendimento, por vezes fosse reduzido.	Postos de Venda
9	31	Melhoria da qualidade do conforto apresentado ao utentem com viaturas com melhor suspensão, controlo de temperatura, baixos níveis de Ruído. Contribuição para que as entidades administrativas possam reparar o piso de determinados percursos. Paragens com visibilidade nocturna e se possível informação GPS do tempo de demora dos autocarros.	Frota + Paragens / Abrigos + Outros
10	36	Mais formação adequada.	Formação
11	39	Mapas nas paragens do trajeto de cada linha. Autocarros sem escadas.	Frota + Paragens / Abrigos
12	41	Informação por voz nas viaturas, quando se aproxima cada paragem. A revisão de horário, facultando a todos os motoristas-agente único a possibilidade de folgar (rotativamente) aos fins de semana.	Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência) + Frota
13	45	Ter serviços ("ANTES") para uma semana.	Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência)
14	46	Valorizar os trabalhadores que realmente merecem e tentar criar boas condições para melhorar o bom funcionamento como perguntar o que nós precisamos para que seja possível.	Equidade e auscultação/valorização dos RH
15	49	Ouvir os trabalhadores seria um primeiro passo muito importante.	Equidade e auscultação/valorização dos RH

II - Na sua opinião o que pode ser melhorado na prestação do serviço dos TUB? (continuação)

Nº Ordem	Nº Questionário	Resposta	Assunto
16	56	Melhorar as condições de viagem dos nossos utentes, conforto, pontualidade, etc. Programação antecipada (para uma semana) das tarefas ou serviços a desempenhar pelos nossos agentes.	Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência) + Horários / Frequência / Controlo
17	61	A necessidade de aumentar aos abrigos existentes nas paragens com mais fluxo de passageiros e colocação dos mesmos em algumas paragens.	Paragens / Abrigos
18	64	Melhoramento da frota. Porque temos autocarros que já não deviam circular, isso podia ajudar a cativar mais passageiros. E também a igualdade entre todos os colaboradores, pois parecemos uns de (1) e outros de (2).	Frota + Equidade e auscultação/valorização dos RH
19	65	Informação relativa aos horários e percursos das carreiras. Informação de qualidade nos quiosques TUB. Horários compatíveis com os respetivos percursos.	Horários / Frequência / Controlo + Comunicação / Informação Interna e Externa
20	70	A qualidade dos autocarros ex: Ar Condicionado.	Frota
21	72	Muita coisa nomeadamente autocarros e seus equipamentos, mais respeito para com os colaboradores. A uns dá-se tudo a outros pontapés oxalá os políticos continuem a mudar.	Equidade e auscultação/valorização dos RH
22	73	Haver uma melhor atenção da oficina, quando os motoristas apresentam problemas das viaturas.	Comunicação / Informação Interna e Externa
23	78	1 - Planeamento do escalamento com antecedência de 3 meses = STCP. 2 - Postos de venda - Pay-Shop. 3 - SAE / Bilhética renovadas - Sistema aberto. 4 - Controlo sobre pontualidade das viaturas - fiabilidade. 5 - Mais rigor e controlo com AÚ - Fazem "alguns" o que querem no exterior - Há imagens. 6. Fato para Agente Único. 7 - Formação - não há formação apesar dos esforços é necessário reforçar continuamente.	Formação + Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência) + Horários / Frequência e Controlo + Postos de Venda + Bilhética + Equipamentos e condições físicas
24	82	Melhoria da frequência, melhoria traçados, viaturas + qualificadas.	Horários / Frequência e Controlo + Frota
25	85	Criar um tarifário multimodal para utilizar todos os transportes públicos da região incluindo o futuro do sistema de bicicletas partilhado, colocar hi-fi nos veículos, rádis e aumentar paulatinamente as frequências na zona urbana.	Horários / Frequência e Controlo + Frota + Bilhética
26	87	Melhorar os canais de comunicação de informação e comunicação.	Comunicação / Informação Interna e Externa
27	97	Muito mais coisas, + informação, ...	Comunicação / Informação Interna e Externa
28	104	Melhorar certos horários, que contribuam para que certos serviços sejam prolongados a algumas zonas com pouco transporte durante o dia. Esta ideia é uma de muitas. Tem de haver é vontade de ouvirem os Agentes Únicos.	Horários / Frequência / Controlo + Comunicação / Informação Interna e Externa
29	109	Melhores ferramentas para desempenhar as minhas funções e sobretudo nesta empresa falta uma coisa muito importante, além de muita coisa estar mal, como pavimento da oficina, iluminação, mas sobretudo faz falta uma cantina para algumas pessoas poderem almoçar.	Equipamentos e condições físicas

Anexo E - Resultados: Grupo II - Inquérito aos Colaboradores TUB

Aspetos a Melhorar	Quantidade	%
Formação	3	5,66%
Serviço dos AÚ (Rotatividade e Escalamento com maior antecedência)	5	9,43%
Horários / Frequência e Controlo	7	13,21%
Frota	9	16,98%
Paragens / Abrigos	3	5,66%
Postos de Venda	2	3,77%
Comunicação / Informação Interna e Externa	8	15,09%
Bilhética	2	3,77%
Equidade e auscultação/valorização dos RH	6	11,32%
Equipamentos e condições físicas	6	11,32%
Outros	2	3,77%
Total	53	1