

QUALIDADE DO SERVIÇO  
CASO DAS VISITAS ESCOLARES ORIENTADAS NO MUSEU  
NACIONAL DO TRAJE

Ana Margarida Gonçalves Machado

Projeto de Mestrado em Gestão dos Serviços e da Tecnologia

Orientadora:

Doutora Clara Vaz Pinto, Diretora do Museu Nacional do Traje

Abril 2013



## **Agradecimentos**

Dedico este trabalho aos meus pais.

Agradeço à Doutora Clara Vaz Pinto por me ter dado autorização para realizar este trabalho no Museu Nacional do Traje.

Ao Professor Doutor Luís Martins, que possibilitou e incentivou a realização deste trabalho.

À Doutora Ana Flores e à Doutora Rosário Severo pelos momentos culturais e divertidos que me proporcionaram durante as visitas orientadas e pelo tempo despendido comigo.

À Manuela Santos, pelo apoio e disponibilidade desde o primeiro contacto.

Aos vigilantes que responderam aos questionários e que me ajudaram no processo de angariação de questionários.

A todos os professores que tiveram a amabilidade em colaborar neste trabalho.

Ao Tiago, pela ajuda e pela paciência.

À D. Palmira, ao Sr. Alfredo, à Cátia e à Luana, por todo o apoio.

E a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, o meu obrigado.



## Resumo

Este trabalho centra-se no estudo da qualidade do serviço prestado aos estabelecimentos de ensino regular, num museu da Área Metropolitana de Lisboa, o Museu Nacional do Traje.

A intensificação das relações Escola-Museu proporciona aos alunos desenvolver uma aprendizagem ativa do património cultural e uma experiência única de partilha de conhecimentos. Assim, de modo a consolidar esta relação e atrair novos públicos, os Museus devem apostar fortemente nos seus recursos, na qualidade do seu capital humano e na dinamização de ações de divulgação e comunicação. Como tal tenta-se avaliar a qualidade do serviço prestado aos estabelecimentos de ensino, através do instrumento SERVQUAL, verificando, ao mesmo tempo, se o ambiente organizacional e os processos estão orientados para um serviço de excelência.

Relativamente aos processos internos, através da metodologia FMEA, não foram encontradas falhas na fase *core* do processo – a visita orientada – e foram realizadas ações de melhoria para contornar os constrangimentos identificados. Quanto aos recursos humanos, através da aplicação de questionários de *Commitment* Organizacional e Clima de Serviço, observou-se que os colaboradores inquiridos têm comportamentos e sentimentos distintos face à organização. Por outro lado verificou-se a existência de foco e orientação para o cliente, que são cruciais numa organização cultural e criativa, em que os principais *stakeholders* são os visitantes.

A nível externo foi possível medir a qualidade do serviço através do cálculo das discrepâncias entre as perceções e as expectativas dos professores. O *Gap 5* obtido revelou que as perceções satisfazem as expectativas mas não acrescentam valor para o público escolar visitante.

*Palavras-chave: Qualidade do Serviço, Museu, Gap5, FMEA, Clima de Serviço, Commitment*

Classificação JEL:

*M1 – Business Administration*

*M10 – General*



## **Abstract**

This project work focuses on the oriented school tours service quality delivered by the National Museum of Costume.

The intensification of Museum-School relationships helps students to develop and share experiences about cultural heritage in a unique educational environment. Therefore, in order to reinforce this relationship and reach new targets, Museums should take in strong consideration their tangible and human resources and their promotion materials. The service quality delivered to schools is assessed in two perspectives: internal and external.

Regarding organizational processes, the use of FMEA methodology found no flaws in the core phase of the process – the oriented tour. As to others phases it were carried out some improvement actions to eliminate the identified constraints. Through the application of the Organizational Commitment and Service Climate tools, it was observed that the respondents express distinct behaviors and feelings with regard to the Museum. On the other hand, the results showed that service climate is oriented for customer service quality which is a very important attribute in a cultural organization.

The perceived service quality was measured with SERVQUAL tool. The aim was to calculate the Gap 5 represented by discrepancies between teachers' expectations and perceptions. The analysis showed that the perceptions meet the expectations but the service adds no extra value to school visitors.

*Keywords: Service Quality, Museum, SERVQUAL, Service Climate, Commitment*

JEL Classification:

*M1 – Business Administration*

*M10 – General*





## Índice

|  |          |
|--|----------|
| <b>Capítulo I .....</b>  | <b>1</b> |
| Definição do contexto do Trabalho-Projeto .....                                      | 1        |
| I.1 Introdução .....   | 1        |
| I.2 Contexto geral do estudo .....   | 1        |
| I.2.1 Objetivo Geral.....  | 3        |
| I.2.2 Questões Específicas.....  | 3        |
| <b>Capítulo II.....</b>  | <b>5</b> |
| Enquadramento Teórico .....  | 5        |
| II.1 Setor Cultural e Criativo em Portugal .....                                     | 5        |
| II.1.1 Museus da Área Metropolitana de Lisboa .....                                  | 6        |
| II.1.2 Museu Nacional do Traje .....   | 7        |
| II.2 Relação Escola-Museu .....  | 9        |
| II.3 A Qualidade nos Serviços.....   | 9        |
| II.3.1 A Qualidade nos Museus.....   | 10       |
| II.4 Ferramentas de diagnóstico da Qualidade do Serviço.....                         | 11       |
| II.4.1 Ótica Externa – SERVQUAL.....   | 11       |
| II.4.2 Ótica Interna .....   | 14       |
| II.4.2.1 Clima de Serviço .....  | 14       |
| II.4.2.2 <i>Commitment</i> Organizacional .....                                      | 15       |
| II.5 Avaliação dos Processos – FMEA ( <i>Failure Mode and Effect Analysis</i> )..... | 16       |
| II.6 Esquema Síntese .....   | 18       |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo III .....</b>                                      | <b>19</b> |
| Metodologia e análise de resultados.....                       | 19        |
| III.1 Metodologia .....  | 19        |
| III.1.1 Método .....   | 19        |
| III.1.1.1 Estudos quantitativos.....                           | 19        |
| III.1.1.2 Estudos qualitativos.....                            | 21        |
| III.1.1.2.1 Clima de Serviço .....                             | 21        |
| III.1.1.2.2 <i>Commitment</i> Organizacional .....             | 22        |
| III.1.1.2.3 SERVQUAL.....                                      | 22        |
| III.1.2 Amostra e Método de Recolha .....                      | 23        |
| III.2 Análise de resultados.....                               | 24        |
| III.2.1 FMEA ( <i>Failure Mode and Effect Analysis</i> ) ..... | 24        |
| III.2.1.1 Fase de Marcação .....                               | 25        |
| III.2.1.2 Fase Pré – Visita.....                               | 27        |
| III.2.1.3 Fase da Visita .....                                 | 28        |
| III.2.1.4 Fase Pós – Visita .....                              | 29        |
| III.2.1.5 Conclusões .....                                     | 30        |
| III.2.1.5.1 Fase de Marcação .....                             | 30        |
| III.2.1.5.2 Fase Pós – Visita .....                            | 31        |
| III.2.2 Clima de Serviço .....                                 | 33        |
| III.2.3 <i>Commitment</i> Organizacional .....                 | 36        |
| III.2.4 SERVQUAL.....  | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo IV.....</b>  | <b>49</b> |
| Conclusões e Trabalho Futuro.....                              | 49        |
| IV.1 Conclusões .....  | 49        |
| IV.2 Sugestões para trabalho futuro.....                       | 51        |
| <b>Bibliografia .....</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>                        | <b>55</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>57</b> |
| Anexo I – Programa de Visitas Orientadas .....                 | 59        |
| Anexo II – Questionário SERVQUAL.....                          | 61        |
| Anexo III – Questionário <i>Commitment</i> Organizacional..... | 67        |
| Anexo IV – Questionário Clima de Serviço.....                  | 69        |



## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Medição da qualidade como processo contínuo.....  | 11 |
| Figura 2 - Determinantes da qualidade percebida do serviço (adaptado de Parasuraman A. <i>et al</i> , 1985)..... | 13 |
| Figura 3- Fase de Marcação.....  | 25 |
| Figura 4 - Fase Pré-Visita.....  | 27 |
| Figura 5 - Fase da Visita.....   | 28 |
| Figura 6 - Fase Pós-Visita.....  | 29 |
| Figura 7 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Tangibilidade.....                             | 40 |
| Figura 8 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Fiabilidade.....                               | 40 |
| Figura 9 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Tempo/Resposta.....                            | 41 |
| Figura 10 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Segurança.....                                | 41 |
| Figura 11 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Empatia.....                                  | 41 |
| Figura 12 - Média das Expectativas por critério.....   | 42 |
| Figura 13 - Média das Percepções por critério.....   | 43 |
| Figura 14 - Pontuação SERVQUAL.....  | 44 |
| Figura 15 - Diagramas de bigodes para o <i>Gap 5</i> .....   | 44 |
| Figura 16 - Diagramas de bigodes para o <i>Gap 5</i> com ponderações.....  | 47 |



## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Matriz SOAR para MNTj. ....                                     | 8  |
| Tabela 2 - Método de análise do questionário para o clima de serviço. .... | 21 |
| Tabela 3 - Declarações do SERVQUAL agrupadas por critério.....             | 22 |
| Tabela 4 - Cálculo do RPN para cada falha. ....                            | 31 |
| Tabela 5 - Médias por questão de Clima de Serviço.....                     | 34 |
| Tabela 6 - Estatísticas Descritivas por critério.....                      | 35 |
| Tabela 7 - Resultados obtidos, por respondente, para cada critério. ....   | 36 |
| Tabela 8 - Médias por questão de <i>Commitment</i> . ....                  | 37 |
| Tabela 9 - Estatísticas Descritivas por dimensão. ....                     | 38 |
| Tabela 10 - Resultados por respondente para cada dimensão. ....            | 38 |
| Tabela 11 - Média das Expectativas por critério.....                       | 42 |
| Tabela 12 - Média das Percepções por critério. ....                        | 43 |
| Tabela 13 - Pontuação SERVQUAL ( <i>Gap 5</i> ). ....                      | 44 |
| Tabela 14 - Teste t para a diferença de médias emparelhadas. ....          | 45 |
| Tabela 15 - Valorização média dos critérios. ....                          | 46 |
| Tabela 16 - Pontuação SERVQUAL ponderada. ....                             | 46 |
| Tabela 17 - Programa de Visitas Orientadas do MNTj.....                    | 59 |





## Lista de Abreviaturas

D.L. – Decreto-Lei

DGCP – Direção-Geral do Património Cultural

DP – Desvio Padrão

FMEA – *Failure Mode and Effect Analysis*

IGESPAR<sub>IP</sub> – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico

IMC<sub>IP</sub> – Instituto dos Museus e da Conservação

MNTj – Museu Nacional do Traje

OCC – Organizações Culturais e Criativas

RPN – *Risk Priority Number*

SIM – Serviço de Interpretação e Mediação



## Capítulo I

### **Definição do contexto do Trabalho-Projeto**

#### **I.1 Introdução**

Este trabalho de Projeto insere-se na temática da Cultura (Sector Cultural), mais especificamente na área do Património - Museus. Sendo este tema pouco explorado na área da Gestão de Serviços, pretende-se verificar como funciona e é gerido um Museu em Portugal, dando especial ênfase à qualidade do serviço. É relevante estudar a forma como o Museu Nacional do Traje (MNTj) gera valor para os seus clientes (ótica externa) e se o clima interno está orientado para a melhoria do serviço. Neste caso específico, a análise externa irá ser realizada aos professores do ensino regular focando a qualidade do serviço na relação Escola/Museu. No final, pretende-se correlacionar a qualidade do serviço interno com a qualidade percebida pelos professores de modo a perceber como é que o ambiente organizacional e os processos contribuem para a satisfação dos clientes. A análise desta correlação resultará de um conjunto de conclusões/limitações obtidas através do tratamento dos resultados obtidos ao longo do estudo.

A estrutura do trabalho está dividida em 4 capítulos. No Capítulo I é abordado o contexto geral do problema e o objetivo; no Capítulo II é feito um enquadramento teórico centrado no Sector Cultural e Criativo, na qualidade nos serviços e nas ferramentas de diagnóstico da qualidade e processos internos. O Capítulo III agrupa a parte central do trabalho com a metodologia do estudo e a análise dos resultados obtidos; por fim, no Capítulo IV, são apresentadas algumas conclusões gerais e sugestões para estudos futuros.

#### **I.2 Contexto geral do estudo**

Este estudo está focado na avaliação da qualidade do serviço prestado pelo MNTj a um dos seus públicos específicos – estabelecimentos de ensino regular (Pré-escolar; 1º, 2º e 3º ciclos; 10º, 11º e 12º anos; e Ensino Universitário). Pretende-se estudar, ao nível externo, o grau de satisfação dos professores para com o serviço prestado, através da diferença entre expectativas e perceções, desde o primeiro momento de contacto entre a Escola e o Museu até ao final da

visita orientada. Trata-se de uma avaliação específica onde serão identificados quais os pontos fortes e fracos na prestação do serviço a um dos principais públicos do MNTj. As escolas, na sua grande maioria, não utilizam o recurso “visita de estudo” e recorrem ao recurso disponibilizado pelo MNTj - a “visita orientada”. De acordo com esta realidade, o MNTj criou um produto, especificado na Tabela 17, com várias categorias, um processo e oferece um serviço de acordo com as necessidades da escola que deseja visitar o Museu.

O diagnóstico final deve concentrar-se, principalmente, no processo organizacional e pouco no conteúdo do serviço, contribuindo, assim, para o foco no *core business* e na capacidade de resposta, sendo que deve ser definido um procedimento para libertar tempo para as atividades que realmente são importantes. A identificação dos processos organizacionais correspondentes às operações necessárias a uma visita orientada, aliada à análise do serviço interna por parte dos colaboradores envolvidos nessas operações, permite adaptar e reformular os processos internos com vista à melhoria da prestação do serviço.

Ao direcionar as suas competências para a satisfação dos clientes, estando atento à qualidade percebida pelos mesmos, o MNTj conseguirá fidelizar os seus públicos e contribuirá para a atração de novos segmentos.

Além dos benefícios que se poderão obter ao nível da performance, este trabalho permitirá averiguar, também, a adequabilidade de ferramentas de gestão a um Museu. É de notar que este estudo tem em conta a situação económica atual em que ocorreram reformas administrativas com impacto nos modelos de gestão, nomeadamente através da criação da estrutura orgânica da Direcção-Geral do Património Cultural (DGPC). Assim, com a centralização e a transferência de competências dos processos administrativos para a DGPC, os museus (sob esta tutela conforme consta no Anexo I do nº2 do artigo 1º alínea v) do D.L. nº.115/2012) perderam autonomia, quer ao nível financeiro quer ao nível de processos internos e de gestão de pessoal. Estando o MNTj sob a tutela da DGPC, tem de cumprir metodologias e procedimentos que podem, por vezes, restringir e dificultar os processos.

Sintetizando, o problema de investigação pode ser traduzido num objetivo geral e em quatro questões específicas.

### **I.2.1 Objetivo Geral**

Correlacionar o clima de serviço interno com a qualidade perspectivada pelos clientes, neste caso os professores de ensino regular, identificando disfuncionamentos nos processos, por forma a desenvolver um diagnóstico da qualidade do serviço e da performance organizacional do MNTj.

### **I.2.2 Questões Específicas**

- Como aumentar o valor para o cliente e garantir a sua fidelização melhorando a qualidade do serviço?
- Como melhorar a comunicação interna e externa, através de uma atualização dos processos organizacionais?
- Quais os procedimentos a serem desenvolvidos por forma a existir foco nas competências nucleares do serviço (conhecimento e património) corrigindo possíveis constrangimentos nos processos?
- Poderão as ferramentas de gestão, utilizadas neste estudo, ser adequadas ao estudo e diagnóstico da qualidade do serviço em organizações culturais e criativas, nomeadamente museus?



## Capítulo II

### Enquadramento Teórico

#### II.1 Setor Cultural e Criativo em Portugal

O sector Cultural e Criativo faz parte do sector dos serviços em Portugal, nomeadamente dos Serviços Culturais. Neste caso, ir-se-á abordar este sector pois os Museus pertencem a uma das suas atividades nucleares – o património, e caracterizam-se por “*Atividades não industriais, cujos outputs são protótipos e trabalhos potencialmente protegidos pela propriedade intelectual*” (O Sector Cultural e Criativo em Portugal – Relatório Final, 2010:35). As áreas *core* englobam as artes performativas, Artes Visuais e Património.

Segundo um Estudo do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais elaborado para o Ministério da Cultura sobre o sector cultural e criativo em Portugal, tem-se assistido a um desenvolvimento cultural quer ao nível económico quer ao nível social. A evolução do conceito de “cultura” baseia-se quer em formas de interação, como por exemplo, cultura e atividades económicas ou cultura e cidadania, quer em formas de penetração, integração e utilização das TIC. As dimensões que moldam o papel da cultura nas sociedades modernas surgem dos seus diversos vetores de atuação - desenvolvimento humano, económico e social.

Neste estudo, afirma-se ainda que a integração entre o sector cultural e o sector económico, permitiu que a cultura se convertesse num “segmento de mercado” em crescimento, muito devido ao facto dos consumidores gastarem parte do seu rendimento em “produtos culturais” e à existência de empresas que geram emprego e riqueza através da produção e venda de cultura, ou seja, a criação do conceito de turismo cultural.

Para esta dissertação ir-se-á estudar a área museológica, nomeadamente o MNTj pertencente ao conjunto dos Museus da Área Metropolitana de Lisboa, que está inserida nas atividades nucleares associadas ao património, onde os *stakeholders* determinantes e centrais são os cidadãos. Assim, é essencial que um museu consiga criar valor para os seus clientes através da prestação de um serviço de qualidade.

### II.1.1 Museus da Área Metropolitana de Lisboa

Lisboa é uma cidade com uma forte herança cultural e com um património material e imaterial de grande valor. Assim, o desenvolvimento e preservação deste património é essencial para a definição da identidade da cidade. Segundo o Instituto da Conservação e Museus, a Rede Portuguesa de Museus é composta por 137 museus, sendo que 19 estão situados na área metropolitana de Lisboa, onde pertence o MNTj.

Os Museus pertencem ao património material da cidade sendo que a maior parte deles estão localizados na capital, constituindo uma oferta bastante diversificada e relevante a nível nacional e internacional. Segundo o Relatório das Estratégias para a Cultura em Lisboa (2009) esta vasta oferta museológica, *“é fulcral na crescente procura turística de que a cidade é alvo, mas tem sido também fonte de estratégias diversificadas de angariação e crescimento de públicos, muito associadas a lógicas expositivas e gestões do espaço mais dinâmicas e atrativas para a população local e visitante.”*

No entanto, de acordo com este Relatório, observa-se que existem lacunas associadas ao planeamento estratégico, onde não se verifica articulação entre as autarquias e a administração central. A par desta situação, a limitação de recursos financeiros e de orçamento disponível veio agravar a situação dos Museus.

O relatório especifica, também, alguns problemas mais complexos e são comuns à maior parte dos museus: *“o estado de degradação de alguns deles, associado à escassez de recursos financeiros para a sua recuperação e manutenção; a não atualização do seu discurso museológico em termos dos seus conteúdos e abordagem linguística e interpretativa; as deficientes acessibilidades e sinalética; o não ajustamento do horário de funcionamento e serviços em função do público-alvo e das especificidades do local onde se inserem; e a ausência de uma definição clara de um desígnio para a sua existência, para lá da sua intrínseca importância histórica.”*



## II.1.2 Museu Nacional do Traje <sup>1</sup>

*“O Museu Nacional do Traje é um Museu de Artes Decorativas, especializado em Traje. 90% das coleções provêm de ofertas e as restantes de aquisições, legados e depósitos. Reúne peças de traje civil de âmbito nacional e internacional desde o século XVII à atualidade. O MNTj está instalado no palácio Angeja-Palmela e iniciou-se com a incorporação de cerca de 700 trajes e acessórios provenientes do Museu Nacional dos Coches e que, em parte, pertenceram à Casa Real. O traje civil feminino é dominante, existindo, todavia, uma importante coleção de traje de corte do século XVIII e Império e outra de indumentária masculina e de criança, o que é raro neste tipo de museus. O Museu possui ainda coleções de acessórios, bragal e traje regional, bem como um interessante núcleo de bonecas, jogos e brinquedos. A tecnologia têxtil é objeto de uma exposição permanente, através da apresentação das técnicas de fiação, tecelagem e estampagem manual de tecidos.”*

A sua vocação centra-se na reconstituição e divulgação da memória e a contemporaneidade do traje civil e dos têxteis, assumindo-se como museu de referência em Portugal. Anexado ao MNTj encontra-se o Parque Botânico do Monteiro-Mor, *“...um jardim público que continua a valorizar a sua vocação de parque botânico, pela atenção especial ao incremento do elenco florístico representado e pela divulgação com placas identificadoras e sinalização adequada.”*

*“O Museu Nacional do Traje e o seu anexo – o Parque Botânico do Monteiro Mor - têm por missão possibilitar a fruição do património porque é responsável (coleções museológicas – traje, acessórios e outras -, património arquitetónico e património natural) a um universo de visitantes que se pretende cada vez maior e mais diversificado, e dando ainda visibilidade à inovação, criação e produção no âmbito da investigação universitária e do tecido empresarial. Conservar Verde é o conceito que a estrutura do Museu e do seu anexo e íntegra os valores por que se rege – responsabilidade e qualidade, partilha e cooperação, contemporaneidade e diversidade e ainda cidadania.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Informação retirada de IMC – MNTj e site oficial do MNTj

<sup>2</sup> Texto disponibilizado pela Dra. Clara Vaz Pinto, Diretora do MNTj

Ao nível do SIM, que é responsável pelas visitas escolares orientadas, tem sido realizada uma divulgação intensiva dos produtos disponíveis em termos de visitas orientadas (Tabela 17 do Anexo 1) que tem possibilitado a atração de mais públicos.

Em 2012, a tutela do MNTj deixou de pertencer ao IMC<sub>I.P.</sub> – Instituto dos Museus e da Conservação passando para a Direcção-Geral do Património Cultural. Esta Direcção-Geral resulta da fusão do IGESPAR<sub>I.P.</sub> – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, do IMC<sub>I.P.</sub> e da Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo conforme consta nos D.L. n.º.115/2012 e D.L. n.º.126-A/2011.

De forma a enquadrar as potencialidades do MNTj, elaborou-se uma matriz SOAR (Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados) que consiste num método de desenvolvimento da organização que tem por base destacar e perceber o potencial da organização como forma de psicologia positiva. Observa-se, na Tabela 1, a matriz SOAR para o MNTj.

**Tabela 1 - Matriz SOAR para MNTj.**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Património Arquitectónico e Natural;</li> <li>• Coleções Museológicas;</li> <li>• Conjunto vasto de atividades para a comunidade;</li> <li>• Divulgação dos produtos e serviços disponíveis;</li> <li>• Programa de visitas orientadas da área de Educação.</li> </ul> | <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente importância do Turismo Cultural;</li> <li>• Localizado numa cidade com uma forte herança cultural;</li> <li>• Intensificação da relação Escola/Museu;</li> </ul> |
| <p><b>Aspirações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstituir e divulgar a memória e a contemporaneidade do traje civil e dos têxteis;</li> <li>• Dar visibilidade à inovação e à criação</li> <li>• Assumir-se como um museu de referência em Portugal.</li> </ul>   | <p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento e diversificação do universo de visitantes;</li> <li>• Fidelização do público escolar.</li> </ul>   |

## **II.2 Relação Escola-Museu**

Ao longo dos tempos (36 anos) a relação entre a escola e o Museu tem vindo a intensificar-se, contribuindo para a abertura dos horizontes culturais dos alunos. A correlação e a interação dos conhecimentos, aprendidos em sala de aula, com as exposições e o património tem sido uma aposta recente. Este tipo de experiência permite de uma aprendizagem ativa, ou seja, o museu comunica com os visitantes através da criação de ambientes pedagógicos resultando em transmissão de conhecimentos. A existência de um património e de uma herança cultural demarcada intensifica e potencia ainda mais essa interação, despertando a curiosidade e a vontade de explorar a oferta museológica existente. A quebra da rotina habitual de aprendizagem em sala de aula, através de uma visita a um Museu, permite aos alunos obter diferentes abordagens de um determinado tema. Como tal, a observação e o contacto direto com o património contribui para o desenvolvimento pessoal e intelectual dos alunos.

A existência dos Serviços Educativos nos museus veio proporcionar aos alunos experiências ativas e dinâmicas através de diversas atividades, onde se verifica a articulação das temáticas museológicas com os programas curriculares de cada nível de ensino. Como objetivo, pretende-se que os alunos partilhem as suas vivências escolares e sociais contribuindo, também, para o desenvolvimento da criatividade. Assim, de modo a ampliar as relações com as estruturas educativas, as instituições museológicas têm optado pela dinamização de ações de divulgação e promoção dos seus serviços, apostando no desenvolvimento de propostas de visita articuladas diretamente com os programas escolares.

## **II.3 A Qualidade nos Serviços**

Parasuraman *et al.* (1985:42) referem que as formas de mensuração da qualidade nos produtos são insuficientes quando aplicadas aos serviços, visto que as características dos serviços assentam em conceitos como a intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Através destas noções verifica-se que um serviço é caracterizado por diferentes níveis de performance que variam de empresa para empresa. Os serviços nunca são prestados sempre da mesma forma pois existem variação de produtos para produtos, cliente para cliente ou mesmo de dia para dia; e por fim, a interação entre prestador e utilizador do serviço é essencial pois o cliente é uma parcela indispensável para a sua “produção”. Segundo Lovelock (cit. em Dettmer *et al.*,

2002), a “*qualidade do serviço é o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente*” sendo mensurada de acordo com a satisfação percebida por parte dos clientes. Parasuraman *et al.* concluem, então que:

- A qualidade associada aos serviços é mais complexa de analisar que a qualidade associada aos bens tangíveis, na perspectiva dos consumidores;
- A percepção da qualidade do serviço resulta da comparação entre as expectativas dos consumidores e a performance real do serviço, ou seja, o serviço percebido;
- A avaliação da qualidade do serviço não é apenas medida através do resultado obtido pois há que considerar todo o processo envolvido até à disponibilização do serviço.

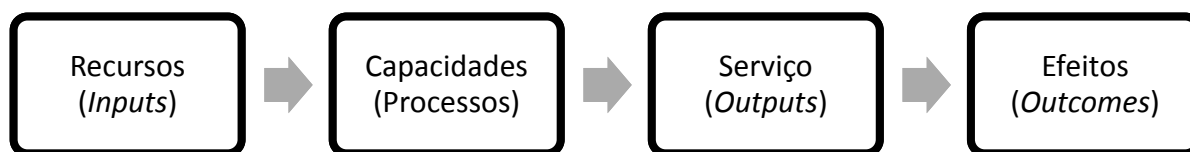
A qualidade do serviços pode ser mensurada através de várias ferramentas de diagnóstico, tanto na ótica interna como externa, em que a chave para um serviço de alta qualidade radica em equilibrar as expectativas e as percepções.

Seguidamente ir-se-á abordar acerca da qualidade nos Museus e de algumas ferramentas utilizadas na medição e diagnóstico da qualidade usadas na área da gestão de Serviços.

### **II.3.1 A Qualidade nos Museus**

Na área da cultura respeitante aos museus, algumas das ferramentas de gestão da qualidade são relativamente novas, ao contrário do que acontece noutras empresas de serviços onde estas ferramentas são aplicadas exaustivamente com vista à melhoria dos serviços e à definição de processos eficientes.

Nos museus, a medição da qualidade não se centra, apenas, “*nas competências científicas, no campo da História, da Arqueologia, da arte e de outras áreas inerentes à vocação do museu e natureza das coleções, mas também no conhecimento das pessoas da organização e dos parceiros na sua interação*”, e no conjunto de processos que faz com que o *output* seja valorizado pelo cliente/visitante. Sintetizando, a medição da qualidade deve ser encarada como um processo contínuo, como se observa na Figura 1.



**Figura 1 - Medição da qualidade como processo contínuo.**

A transformação dos diversos recursos disponíveis, através dos processos organizacionais, possibilita a existência de um conjunto de serviços que terão um impacto benéfico nos indivíduos e nas comunidades locais. Assim, cada museu cria valor através de um conjunto de atividades encadeadas, onde a composição da cadeia de valor determina a vantagem competitiva. Através da gestão deste conjunto de atividades, é possível contribuir para um aumento da performance e da qualidade percebida por parte dos clientes. Assim, a qualidade é cada vez mais entendida com um potenciador do sucesso e um fator para a distinção dos serviços.

Tal como refere Maher *et al.* (2011), a qualidade do serviço nos museus é essencial como forma de diferenciação numa área onde existe um grande foco no cliente e na comunidade. Segundo estes autores e através de outros estudos, conclui-se que a qualidade do serviço leva ao sucesso e tem um forte impacto nos seguintes fatores:

- Benefícios para os visitantes e comunidades locais;
- Aumento da produtividade;
- Lealdade dos clientes;
- *Word-of-mouth* positivo;
- Maximização das colaborações com entidades externas;
- Reputação da organização.

## **II.4 Ferramentas de diagnóstico da Qualidade do Serviço**

### **II.4.1 Ótica Externa – SERVQUAL**

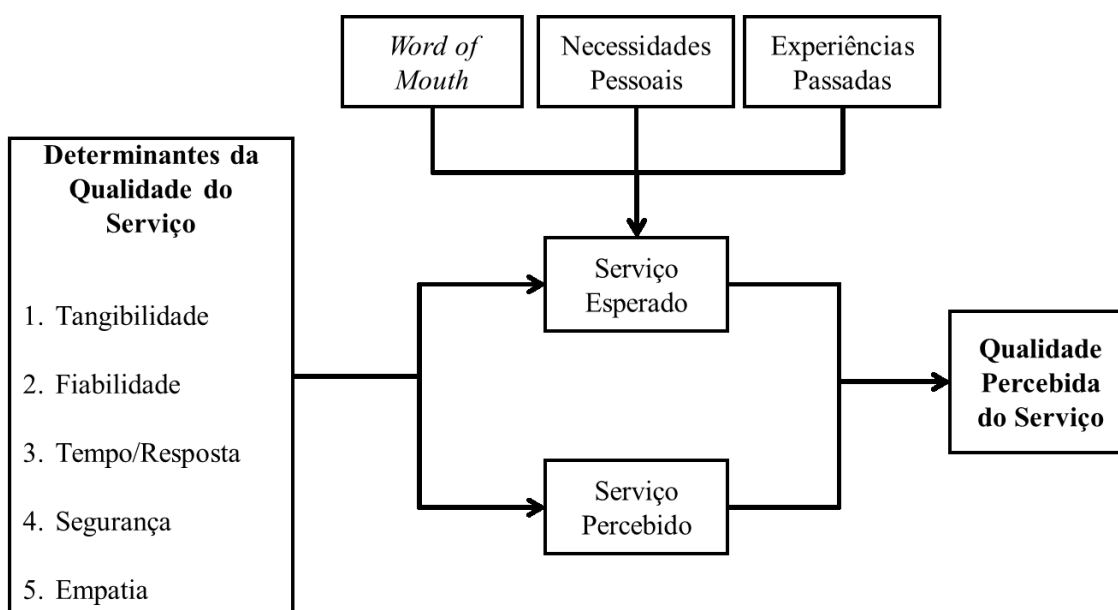
Em 1985, Parasuraman A. *et al* desenvolveram o instrumento SERVQUAL, um modelo conceptual para medir a qualidade do serviço e que permite:

- Estabelecer uma definição da qualidade de serviço (discrepância entre as expectativas e as percepções dos clientes);
- Identificar os fatores que influenciam as expectativas dos clientes (comunicação pessoal, necessidades pessoais, experiências e comunicação externa do prestador do serviço);
- Identificar os critérios gerais que os clientes utilizam para avaliar a qualidade do serviço.

Esta metodologia apresenta cinco dimensões diferentes para analisar a qualidade de um serviço. Segundo o estudo realizado por Maher *et al* (2010). Esta dimensionalidade pode ser aplicada a qualquer tipo de serviço, podendo ser acrescentados fatores de avaliação que possam ser relevantes consoante o tipo de empresa.

- Os elementos tangíveis – Referem-se a todos os elementos físicos do serviço, por exemplo, a aparência das instalações físicas e do pessoal;
- A fiabilidade – Trata-se da capacidade de prestar um serviço de uma forma consistente, segura e fiável.
- A capacidade de resposta – Associa-se ao interesse demonstrado em auxiliar os clientes, fornecendo-lhes simultaneamente um serviço rápido
- A segurança – Trata-se da posse de conhecimentos, profissionalismo e cortesia por parte dos empregados, conciliada com a capacidade de transmitir confiança e credibilidade ao cliente atendido.
- A empatia – Refere-se à capacidade de compreender as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes uma atenção individualizada.

O SERVQUAL é, assim, um instrumento que tem como finalidade avaliar a qualidade percebida de um serviço mediante o cálculo da discrepância entre as expectativas e as percepções que os clientes têm sobre um determinado serviço. A Figura 2 representa de forma agrupada esta metodologia.



**Figura 2 - Determinantes da qualidade percebida do serviço (adaptado de Parasuraman A. et al, 1985).**

Os determinantes da qualidade do serviço afetam as expectativas e as percepções do consumidor, podendo ter importâncias relativas diferentes antes e depois da fruição do serviço. A opinião relativa dos critérios, sobre expectativas dos clientes, pode ser polarizada por fatores de vivência externos, tais como o *Word of mouth*, as necessidades pessoais e experiências passadas.

As discrepâncias associadas ao SERVQUAL podem ser traduzidas por cinco tipos de *Gaps*, denominando-se por “Teoria dos *Gaps*” (Parasuraman A. et al, 1985):

- *Gap 1* - Discrepância entre as expectativas dos utilizadores e as percepções dos gestores;
- *Gap 2* - Discrepância entre as percepções dos gestores e as especificações ou normas de qualidade;
- *Gap 3* - Discrepância entre as especificações de qualidade do serviço e a prestação do serviço;
- *Gap 4* - Discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação externa;
- *Gap 5* - Discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido, sendo que  $GAP(5) = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$ .

A discrepância do serviço global percebido irá ser dada pelo *Gap 5*, denominado Pontuação SERVQUAL, que é uma função de todos os outros *Gaps*. Segundo Prass *et al.* (2010) (citado em Salgado, 2012) existem 3 possibilidades de analisar a Pontuação SERVQUAL:

- Quando o serviço prestado supera as expectativas, o cliente percebe uma qualidade acima do esperado (Percepções > Expectativas);
- Quando o serviço prestado fica aquém do esperado, o cliente percebe uma qualidade abaixo do esperado (Percepções < Expectativas);
- Quando o serviço prestado corresponde da mesma forma às expectativas, o cliente considera um serviço de qualidade satisfatória (Percepções = Expectativas).

Esta avaliação irá permitir identificar as áreas fracas e fortes da empresa quantificando as discrepâncias entre as expectativas e as percepções e determinar quais os critérios fundamentais da qualidade do serviço, com o propósito de centrar esforços nessas áreas possibilitando a melhoria do serviço e a obtenção de vantagens competitivas.

## **II.4.2 Ótica Interna**

### **II.4.2.1 Clima de Serviço**

A variável clima de serviço refere-se ao sentido que as pessoas que trabalham em contacto com a organização têm no que diz respeito à ênfase na qualidade do serviço da organização. *“O clima ajuda os indivíduos a determinar como comportar-se baseado na maneira como pensam e sentem sobre vários aspetos do ambiente de trabalho”* (Solnet e Paulsen, 2006 cit em Miguel S., 2008), determinando o nível de satisfação com o trabalho em termos pessoais e em termos de relação com o cliente.

O clima de serviço assenta em 2 bases de apoio fundamentais: a qualidade de serviço interna (qualidade dos serviços recebidos dos colegas de trabalho e outros departamentos) e as condições gerais facilitadoras (apoio de supervisão e práticas de recursos humanos) (Schneider, B. *et al*, 1998). Para Schneider, B. *et al* (1998), o clima de serviço centra-se na *“percepção dos empregados das práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados no que diz respeito ao atendimento ao cliente e qualidade do serviço prestado”*. Como tal, os colaboradores potenciam a prestação de um



serviço excelente “...quando a organização espera e recompensa esse comportamento e estabelece práticas que facilitam a prestação do serviço”. Como consequência, o clima existente permite proporcionar experiências positivas nos clientes afetando, da mesma forma, as suas percepções em relação à qualidade do serviço.

#### **II.4.2.2 *Commitment* Organizacional**

Segundo Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), o *commitment* organizacional, refere-se ao “... estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, tendo efeitos sobre a sua decisão de continuar a permanecer ou não, na mesma organização.”

O modelo proposto por estes autores designa-se por “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” e está dividido em 3 principais dimensões - afetiva, de continuidade e normativa. Visto que o *commitment* organizacional determina o comportamento dos colaboradores são definidos quatro padrões comportamentais de reação à insatisfação no trabalho (*Quit, Voice, Loyalty* e *Neglect*).

Através da caracterização de cada uma das dimensões é possível associar os respetivos padrões comportamentais:

- *Commitment* Afetivo – Neste caso, os trabalhadores permanecem na Organização porque possuem uma ligação afetiva com a mesma, ou seja, permanecem na organização porque querem. Neste tipo de *Commitment*, a Organização permite aos trabalhadores satisfazer as suas necessidades básicas, onde consequentemente as suas expectativas irão aumentar. Quanto mais afetivos estiverem os trabalhadores com a sua Organização, mais envolvidos irão estar, permitindo o aumento do *Voice* de cada trabalhador (pessoas ativas que contribuem para a Organização, pois possuem de uma postura de manifestação de opinião própria). O *Commitment* Afetivo encontra-se relacionado positivamente com a performance no trabalho e com a cidadania organizacional. Uma outra forma de caracterizar este tipo de *Commitment*, será pelo facto de este estar positivamente associado com o desejo de sugerir melhorias (*Voice*), bem como em aceitar as coisas como estão (*Loyalty*). No entanto possui também alguns fatores negativos, tais como a tendência de posicionamento passivo ou de ignorar situações insatisfatórias (*Neglect*).

- *Commitment de Continuidade* – Este tipo de *Commitment* caracteriza-se pelo facto dos trabalhadores permanecerem na Organização porque precisam, ou seja, é de carácter instrumental. Portanto, este tipo de *Commitment* sucede quando os funcionários reconhecem que acumularam investimentos que podem perder caso deixem a Organização a que pertencem. Deste modo, caracteriza-se como a percepção de custo associado caso abandonem a Organização. O *Commitment* de Continuidade apresenta uma relação negativa com o desempenho no trabalho e com a cidadania organizacional. Deste modo, este tipo de *Commitment* não se relaciona com o desejo de querer propor melhorias na Organização, mas por outro lado, estabelece uma forte ligação com resposta às eventuais negligências ou reações passivas, que possam eventualmente surgir com uma certa situação insatisfatória.
- *Commitment Normativo* – Neste caso os trabalhadores permanecem na Organização porque sentem a obrigação/necessidade de ficar, ou seja, permanecem porque devem. Este tipo de *Commitment* é atribuído aos trabalhadores que sentem uma obrigação de reciprocidade e que dão ênfase ao permanecer leal (*Loyalty*) com a Organização. O *Commitment* Normativo tal como o *Commitment* Afetivo mas em menor dimensão, possui uma certa relação com a performance no trabalho e a cidadania organizacional.

## **II.5 Avaliação dos Processos – FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)**

Segundo a QS9000, a FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) é «um conjunto de actividades com intuito de identificar e avaliar as falhas potenciais do produto/processo e os efeitos destas falhas; identificar ações que poderiam eliminar/ reduzir a probabilidade da potencial falha ocorrer e documentar o processo», determinando assim, o efeito de cada falha sobre o desempenho do produto/ processo, mediante um raciocínio basicamente dedutivo. (Helman e Andery, 1995) referem que esta ferramenta potencia o trabalho em equipa e a comunicação, e valoriza a pro-atividade e as preocupações e conhecimento das pessoas envolvidas. O principal objetivo deste instrumento é definir e implementar as ações prioritárias, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrerem falhas no processo e, conseqüentemente, aumentar a fiabilidade do serviço e a satisfação dos clientes.

O seu foco reside em maximizar o processo de qualidade, manutenção e produtividade, enquanto otimiza os custos; identificar, eliminar ou minimizar o impacto de potenciais riscos, na produção e para o cliente final, e desenvolver planos de controlo e otimizar recursos. Desta forma esta metodologia classifica as falhas consoante a sua gravidade, ocorrência e deteção, com o objetivo de identificar as prioridades de atuação, desenvolvendo ações sobre as causas identificadas, prevenindo ou limitando o efeito da falha.

As principais fases de desenvolvimento deste método de análise são:

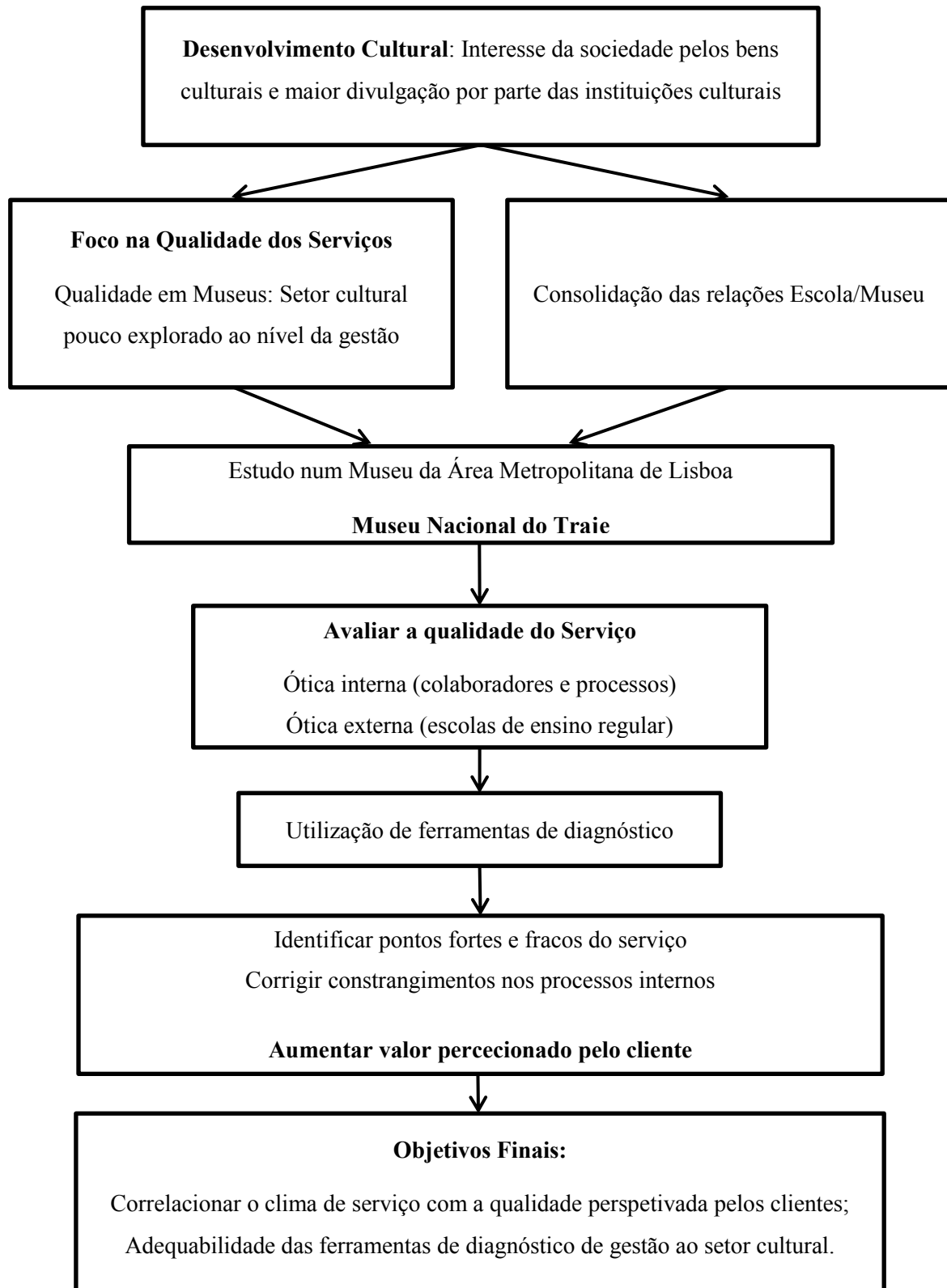
1. Desenhar o fluxograma representativo do conjunto de etapas a que o utente é submetido;
2. Identificação de potenciais falhas;
3. Identificação dos efeitos possíveis que advêm dessas falhas – avaliados de acordo com a gravidade, segundo o impacto negativo na organização. Para tal, é atribuída uma classificação, numa escala de 0 a 10 (índice de gravidade), em que a classificação de 1 corresponde a uma baixa implicação na *performance* e a classificação 10 reflete o nível de implicação mais elevado;
4. Identificação das respetivas causas – avaliadas relativamente ao grau de ocorrência (frequência com que a falha ocorre, numa escala de 1 a 9) e ao grau de deteção (probabilidade de a falha ser detetada antes de chegar ao cliente, numa escala de 1 a 9);
5. Determinação do RPN (*Risk Priority Number*) para cada causa/ efeito – resulta da multiplicação dos 3 fatores anteriormente mencionados:

$$RPN = Gravidade \times Deteção \times Ocorrência \quad (1)$$

O valor obtido varia entre 1 e 720 e permite hierarquizar a importância das falhas, sendo que, quanto maior o valor do RPN maior a prioridade.

6. Identificação das ações a tomar – através do cálculo e análise do RPN é possível, de acordo com a prioridade, ordenar as ações corretivas a desenvolver.

## II.6 Esquema Síntese



## Capítulo III

### **Metodologia e análise de resultados**

#### **III.1 Metodologia**

De modo a avaliar a qualidade do serviço do MNTj, quer ao nível interno e externo, recorre-se a uma metodologia de carácter híbrido, ou seja, tanto positivista como interpretativa. As componentes positivistas, ao nível externo, centram-se na observação e medição da qualidade do serviço prestado às escolas durante uma visita orientada. Através do SERVQUAL, um modelo de questionário conceptual elaborado por Parasuraman A. *et al.* (1985), é possível perceber a opinião dos professores em relação a todo o serviço prestado, obtendo-se a diferença entre a qualidade percebida e esperada (*Gap 5*). Na ótica interna, as componentes positivistas abrangem o estudo das variáveis *Commitment* (Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997) e clima do serviço (Schneider, B. *et al.*, 1998). Por outro lado, ao nível dos processos, será usada a ferramenta FMEA para identificar disfuncionamentos e falhas nos processos internos.

Quanto à componente interpretativa, surge a interpretação dos questionários da qualidade de serviço externa, assim como, a determinação das causas que estão na origem das falhas nos processos. Assim, é possível observar quais os pontos fortes e fracos na prestação do serviço às escolas; analisar o ambiente organizacional e a motivação dos colaboradores e por fim, eliminar constrangimentos nos processos e definir novas ações.

##### **III.1.1 Método**

O método de investigação adotado é o híbrido, ou seja, assumem-se estudos quantitativos e qualitativos.

###### **III.1.1.1 Estudos quantitativos**

No método quantitativo, realizam-se estudos experimentais na parte que corresponde à medição da qualidade interna e externa, através de ferramentas como o SERVQUAL, Questionários de Clima de Serviço e *Commitment* e a FMEA enunciadas anteriormente.

Relativamente ao SERVQUAL é utilizado um questionário (A1) adaptado ao estudo das expectativas e percepções ao nível da qualidade do serviço das Organizações Culturais e Criativas (OCC), não tendo sido acrescentados critérios de avaliação para além dos já referidos. O *Gap 5* foi o único analisado visto que engloba todos os outros *Gaps*. O questionário é composto por três partes: a primeira contém 22 declarações em relação às expectativas dos clientes de uma OCC; a segunda permite quantificar as avaliações dos clientes relativamente à importância relativa dos cinco critérios, com 5 afirmações para cada um; e a terceira é composta, também, por 22 declarações e centra-se no conjunto das percepções dos clientes em relação a uma OCC específica, neste caso, o MNTj. As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert*<sup>3</sup> de 7 pontos, onde 1 corresponde a “Fortemente em Desacordo” e 7 a “Fortemente de Acordo”. (Anexo II)

No questionário de avaliação do *Commitment* Organizacional existem 18 afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham. A escala utilizada é de tipo *Likert* de 7 pontos para indicar o grau de acordo, entre os sentimentos pessoais e os possíveis, varia entre 1 e 7, onde 1 significa “Muito em Desacordo” e 7 “Muito em Acordo”. (Anexo III)

O questionário do Clima de Serviço está dividido em duas partes: a primeira composta por 7 declarações relativas ao modo de trabalho numa determinada unidade/secção (qualidade interna do serviço e condições gerais facilitadoras) e são avaliadas de acordo com uma escala *Likert* de 5 pontos, onde 1 significa “Precisa ser muito melhorado” e 5 “Excelente”; na segunda parte existem 14 afirmações relativas ao modo como os colaboradores atuam no seu dia-a-dia no local de trabalho e as suas opiniões em relação à atuação da gestão numa determinada unidade/secção (Orientação para o cliente e Práticas de Gestão). Esta avaliação é feita segundo uma escala *Likert* de 5 pontos onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. (Anexo IV)

---

<sup>3</sup> Nas escalas *Likert* cada item corresponde a uma categoria que varia entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, requerendo que o respondente indique o grau de concordância ou discordância com cada afirmação.

### III.1.1.2 Estudos qualitativos

No método qualitativo, realizam-se estudos descritivos e compreensivos/interpretativos que, basicamente, irão advir da interpretação dos resultados obtidos a partir das ferramentas usadas no diagnóstico.

De modo a interpretar os dados recolhidos é necessário tratar a informação dos questionários. O tratamento dos resultados obtidos após a elaboração dos questionários consiste nos seguintes passos.

#### III.1.1.2.1 Clima de Serviço

O questionário referente à análise do clima de serviço está dividido em duas secções e é analisado segundo 5 critérios como se observa na Tabela 2.

**Tabela 2 - Método de análise do questionário para o clima de serviço.**

| Secção 1                           | Secção 2                      |                                |                       |                       |                       |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Clima Global de Serviço            | Empenhamento da chefia direta | Empenhamento da chefia de topo | Melhoria contínua     | Esforço               | Missão                |
| Q1                                 | Q8                            | Q11                            | Q13                   | Q16                   | Q19                   |
| Q2                                 | Q9                            | Q12                            | Q14                   | Q17                   | Q20                   |
| Q3                                 | Q10                           |                                | Q15                   | Q18                   | Q21                   |
| Q4                                 |                               |                                |                       |                       |                       |
| Q5                                 |                               |                                |                       |                       |                       |
| Q6                                 |                               |                                |                       |                       |                       |
| Q7                                 |                               |                                |                       |                       |                       |
| Média (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7) | Média (Q8, Q9, Q10)           | Média (Q11, Q12)               | Média (Q13, Q14, Q15) | Média (Q16, Q17, Q18) | Média (Q19, Q20, Q21) |

A secção 1 é composta apenas por 1 critério, enquanto a secção 2 é composta por 5 critérios que podem ser agrupados em duas variáveis: o empenhamento da chefia direta e o empenhamento da chefia de topo correspondem à variável geral Práticas de Gestão; por outro lado, os restantes critérios são agrupados na variável global Orientação para o Cliente.

### III.1.1.2.2 *Commitment* Organizacional

Cada declaração do questionário de *Commitment* Organizacional corresponde a uma determinada dimensão e são analisadas de acordo com 3 escalas (Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997):

- Escala de *Commitment* Normativo = Declarações {3R<sup>4</sup>, 4, 9, 10, 15, 16};
- Escala de *Commitment* de Continuidade = Declarações {2, 5, 8, 11, 14, 17};
- Escala de *Commitment* Afetivo = Declarações {1, 6, 7R, 12R, 13, 18R}.

Após este cálculo realiza-se uma média, para cada dimensão, dos valores recolhidos e identifica-se qual o tipo de *commitment* que mais se destaca entre os colaboradores do MNTj, ou seja, qual o estado psicológico predominante entre os trabalhadores inquiridos.

### III.1.1.2.3 SERVQUAL

O instrumento SERVQUAL pretende medir a qualidade percebida do serviço e é analisado da seguinte forma:

1. As declarações do SERVQUAL são agrupadas, tanto para as expectativas como para as perceções, em função dos cinco critérios como se observa na Tabela 3.

**Tabela 3 - Declarações do SERVQUAL agrupadas por critério.**

| <i>Critério</i>        | <i>Declarações correspondentes ao critério</i> |
|------------------------|--|
| Elementos tangíveis    | Declarações 1 a 4                              |
| Fiabilidade            | Declarações 5 a 9                              |
| Capacidade de resposta | Declarações 10 a 13                            |
| Segurança              | Declarações 14 a 17                            |
| Empatia                | Declarações 18 a 22                            |

---

<sup>4</sup> Representa o *reverse* do valor respondido, isto é, numa escala de 1 a 7 os *reverses* são: 1↔7; 2↔6; 3↔5 e 4↔4.



2. Efetua-se uma média dos valores das declarações para cada um dos critérios, obtendo-se, assim, a avaliação das expectativas e das percepções para cada uma das dimensões da qualidade.
3. Calcula-se a diferença entre as percepções e as expectativas para cada um dos critérios, obtendo-se a Pontuação SERVQUAL caracterizada pelo *Gap 5* (Percepções-Expectativas);

Para analisar estatisticamente esta variável, formularam-se as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : Estatisticamente, não existem diferenças significativas entre as percepções e as expectativas;
- $H_1$ : Estatisticamente existem diferenças significativas entre as percepções e as expectativas.

Se se aceitar  $H_1$ , então testam-se as seguintes hipóteses:

- $H_2$ : As percepções excedem as expectativas ( $P > E$ );
- $H_3$ : As expectativas excedem as percepções ( $P < E$ ).

4. Através das ponderações identificadas pelos clientes na Secção 2, efetua-se uma Pontuação SERVQUAL ponderada para uma das dimensões e obtém-se uma avaliação influenciada pela importância relativa atribuída a cada critério.

### **III.1.2 Amostra e Método de Recolha**

Ao nível externo foram realizados questionários presenciais aos professores das escolas de ensino regular que visitam o MNTj e usufruem do serviço de visitas orientadas, ou seja, visitas de grupo com um guia do Museu. Por questões de logística inerentes às escolas e ao próprio museu, os questionários tiveram de ser aplicados no final de cada visita. Os níveis de ensino englobam o pré-escolar, 1º ciclo e ensinos Básico, Secundário e Superior, no entanto, não será feita qualquer distinção entre os professores de cada nível pois todos passam pelos mesmos processos de marcação, acolhimento e visita. A única diferença entre os níveis está nos conteúdos das visitas, que não irão ser alvo de estudo, e que são adaptados aos programas

curriculares de cada ano. Pretende-se apenas averiguar a opinião dos professores, no geral, em relação à qualidade do serviço prestado. A amostra é recolhida entre meados de Outubro de 2012 e fim de Janeiro de 2013 e realizada presencialmente com os professores no final de cada visita. Obteve-se um total de 35 questionários respondidos, isto é, 35 professores inquiridos.

Ao nível interno, os questionários de *Commitment* e clima de serviço foram realizados a 8 assistentes operacionais, nomeadamente colaboradores responsáveis pela vigilância e acolhimento dos visitantes do MNTj, que estão em permanente contacto com os professores e alunos. Foram também realizados estes questionários a um técnico de nível superior, neste caso, um colaborador do SIM. Os colaboradores do SIM são as primeiras pessoas com quem as escolas entram em contacto para a marcação das visitas e as que asseguram a orientação da visita, expondo os conteúdos à medida que acompanham o grupo pelo museu.

### **III.2 Análise de resultados**

Neste capítulo surge a análise dos resultados obtidos da aplicação dos questionários SERVQUAL, Clima de Serviço e *Commitment*, e da elaboração e avaliação dos processos internos correspondentes às visitas orientadas.

De início ir-se-á abordar a metodologia FMEA, seguindo-se a interpretação dos questionários de Clima de Serviço e *Commitment*, e por fim, a dos questionários SERVQUAL. Para o tratamento dos dados é utilizado o *PASW Statistics 18*<sup>©</sup>, um *software* de análise de estatística e o *Microsoft Office 2010*<sup>©</sup>.

#### **III.2.1 FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)**

De modo a elaborar os fluxogramas dos processos internos referentes às visitas escolares orientadas, recorreu-se à ajuda de uma responsável do SIM, que integra a área de Educação do MNTj. Assim, os processos são divididos em quatro fases distintas – Fase de Marcação; Fase Pré-Visita; Fase da Visita e Fase Pós-Visita – por forma a sistematizar e organizar a informação e identificar mais facilmente os constrangimentos que possam existir. Inicialmente elaboram-se os fluxogramas dos processos e em seguida são identificadas as

falhas e as suas causas. Por fim, são apresentadas ações corretivas implementadas pelo MNTj, e conclusões acerca da aplicação desta metodologia ao presente trabalho.

### III.2.1.1 Fase de Marcação

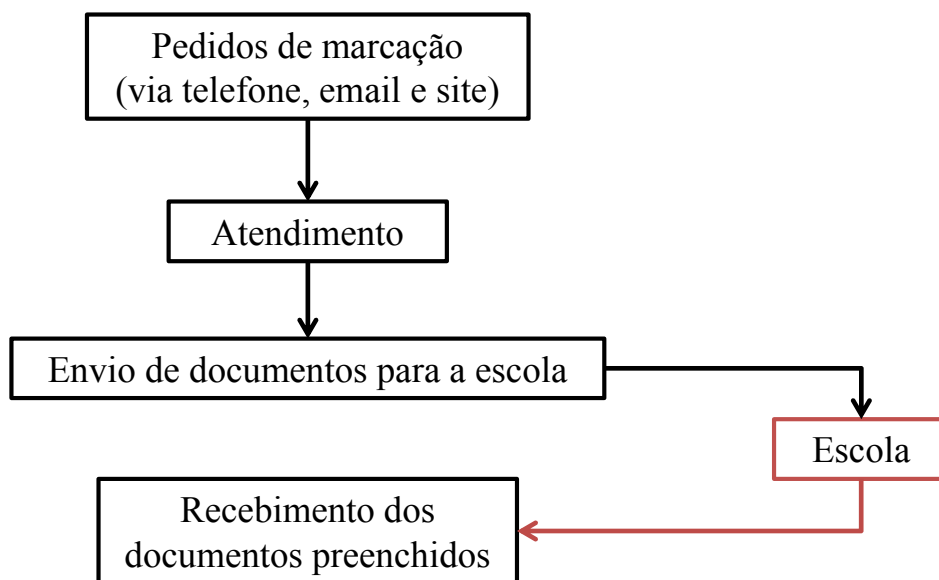


Figura 3- Fase de Marcação.

A fase de marcação representa o primeiro momento de interação entre a escola e o Museu. A primeira atividade identificada corresponde aos pedidos de marcação por parte das escolas (via telefone, email e site), seguida, logicamente pelo atendimento, ou seja, pelo contacto direto entre as duas partes. Durante esse contacto são definidas datas de visita e recolhe-se os dados da escola e outras informações. Seguidamente são enviados para a escola documentos e informações necessários ao processo de marcação. São eles:

- Ficha para preencher com os dados da escola;
- Pedido de uma credencial nominal (necessária no dia da visita), ou seja, uma credencial com os nomes dos alunos que vão usufruir da visita;
- Referência se vai existir visita ao Parque Botânico Monteiro-Mor;
- Informação acerca do Euro Solidário (É cobrado 1 euro solidário por grupo, uma quantia simbólica pois não existe isenção de bilhete para este tipo de visita. O modelo Visita de Estudo tem isenção de bilhete).

Por fim, a escola devolve a ficha preenchida com o consequente recebimento por parte do Museu. O processo de devolução da ficha é externo ao Museu, no entanto foi incluído no fluxograma (a vermelho) para se compreender melhor os procedimentos.

**Falhas identificadas:**

Nesta fase foram identificados alguns constrangimentos no processo:

1. Durante o atendimento são pedidos alguns dados à escola e, posteriormente, a escola tem de preencher novamente a ficha com os mesmos dados. Como tal, os professores são inquiridos duas vezes acerca do mesmo assunto;
2. Na devolução da ficha preenchida, a escola não indica que tomou conhecimento acerca das outras informações enviadas pelo Museu.

**Efeitos:**

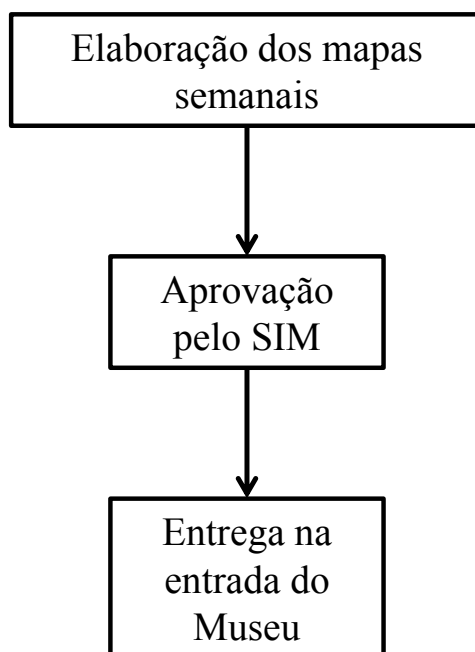
1. Os professores percecionam falta de organização nos processos do MNTj;
2. O MNTj fica sem saber se os professores tomaram conhecimento de todas as informações (falha externa).

**Ações corretivas:**

1. Durante o atendimento é preenchida, de imediato, a ficha com os dados da escola.
2. Os documentos a serem enviados para a escola passam agora a ser:
  - 2.1) A ficha já preenchida anteriormente (em formato *pdf* para não haver alterações);
  - 2.2) Os procedimentos e normas do MNTj e das visitas orientadas, assim como as restantes informações importantes;
  - 2.3) Documento de tomada de conhecimento.

Este último documento, pretende dar uma garantia ao Museu de que a escola tomou conhecimento das normas, procedimentos e informações. Contrariamente ao processo anterior, este será o único documento (que deve estar devidamente assinado) a ser reenviado para o Museu.

### III.2.1.2 Fase Pré – Visita



**Figura 4 - Fase Pré-Visita.**

A fase da Pré - Visita inclui a atividade de elaboração dos mapas das visitas para a semana seguinte, por parte do SIM. Assim, os mapas são elaborados até à sexta-feira anterior e contêm as informações mais relevantes acerca de cada visita orientada marcada anteriormente. Essa informação engloba a descrição geral das visitas, ou seja, horários, nome da escola, ano de ensino, tema a abordar e o número de alunos e professores por grupo.

Seguidamente, esse mapa é aprovado pelo responsável do SIM e segue de imediato para a Bilheteira do Museu.

Neste processo não foram detetadas falhas. A elaboração destes mapas revela ser uma ferramenta útil a todo o processo, pois permite dar a conhecer aos vigilantes a descrição das visitas de modo a poderem organizar o acolhimento e a vigilância dos grupos de acordo com as necessidades esperadas.

### III.2.1.3 Fase da Visita

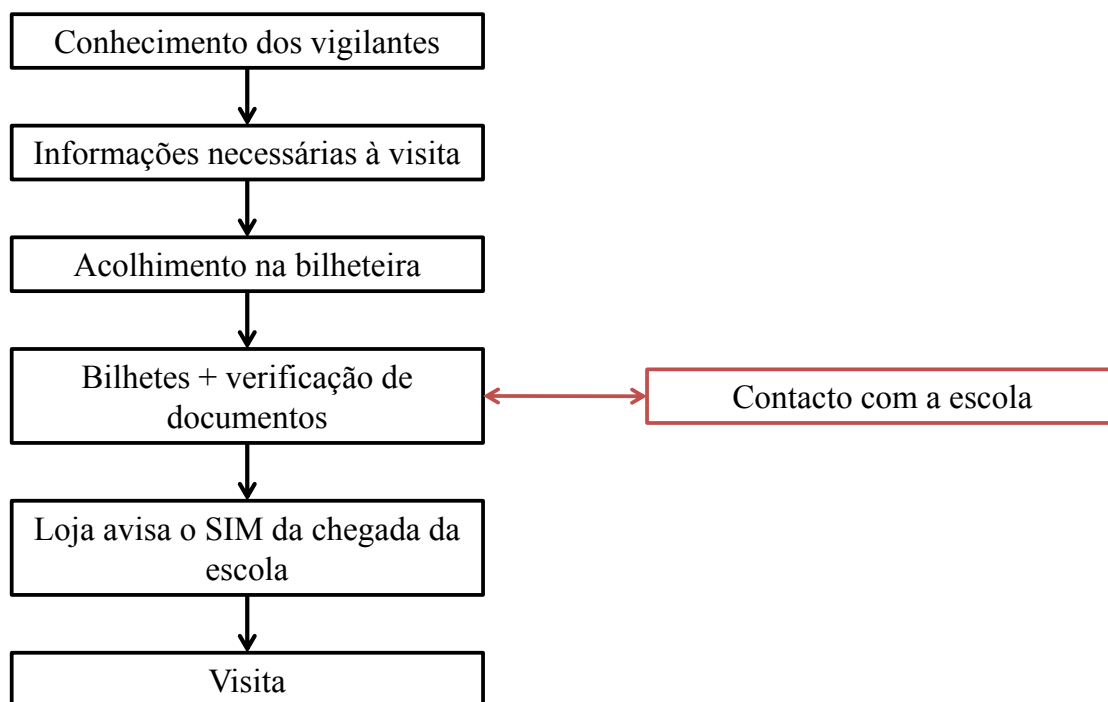


Figura 5 - Fase da Visita.

Nesta fase estão incluídas todas as atividades respeitantes à visita de uma escola ao MNTj. Inicialmente, o SIM toma conhecimento dos vigilantes que estão alocados às salas de exposição do Museu e informam-se as características do grupo (para além daquelas mencionadas no mapa semanal) e do que se vai necessitar para o decorrer da visita (ex: materiais didáticos ou acessórios exemplificativos).

À hora marcada, a escola chega ao Museu e é acolhida na Bilheteira. É na Bilheteira que se realiza a atividade de emissão dos bilhetes, do pagamento do Euro solidário e da verificação das credenciais nominais e de outros documentos que foram pedidos na fase de marcação. Caso falte algum documento ou exista alguma dúvida, contacta-se de imediato a escola, ficando o problema logo resolvido.

Seguidamente, a Bilheteira comunica ao SIM a chegada do grupo, ao mesmo tempo que este se dirige para a entrada do Museu ficando à espera da chegada do guia (responsável do SIM). Durante esse tempo, os alunos deixam os seus pertences numa sala designada para o efeito e

aproveitam para utilizar os lavabos, caso seja necessário, evitando, posteriormente, a interrupção da visita.

Por fim, com a chegada do guia, inicia-se a visita orientada de acordo com o tema e abordagem definidos anteriormente. A exposição dos conteúdos e o formato da visita ficam inteiramente a cargo do guia, que potencia a interação e dinamiza a visita de modo a cativar os alunos.

Durante esta fase, não foram detetadas falhas pois o processo e a organização da visita estão bem estruturados de modo a evitar constrangimentos naquela que é a principal atividade de todo o processo, a visita orientada. Sendo este o serviço *core* prestado às escolas, a inexistência de falhas pressupõe um grau de satisfação elevado por parte das escolas.

#### III.2.1.4 Fase Pós – Visita

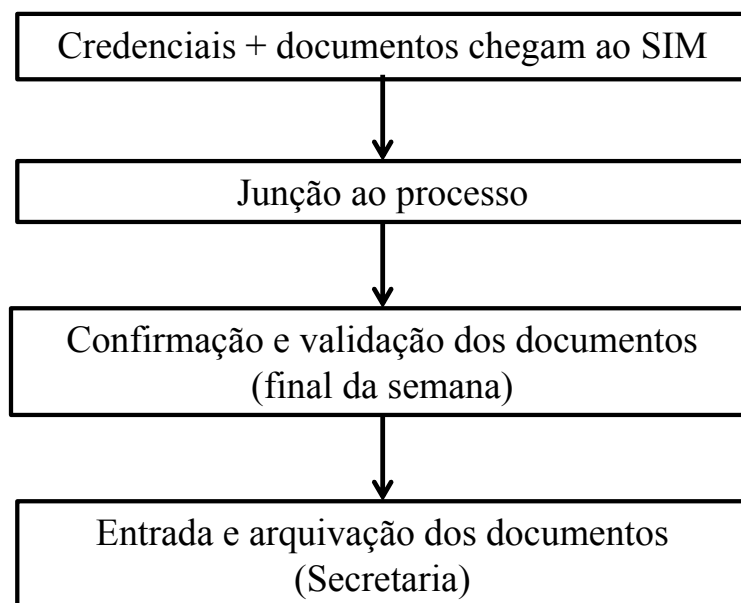


Figura 6 - Fase Pós-Visita.

A fase Pós – Visita evidencia as atividades administrativas referentes ao processo de visitas orientadas que termina, apenas, com a arquivamento dos documentos na secretaria. Sendo assim, este último processo interno inicia-se com o envio das credenciais e os outros documentos para o SIM. Estes documentos são adicionados ao processo, juntamente com a ficha de marcação e de confirmação da escola. No final da semana, o SIM confirma e valida os

documentos das visitas orientadas realizadas nessa semana, enviando-os para a secretaria, juntamente com os recibos do pagamento do Euro solidário, para serem arquivados.

Neste processo foi identificada uma falha relativamente à altura de confirmação dos documentos. Normalmente, o final da semana é uma altura em que existe um grande fluxo de trabalho no SIM com a preparação dos mapas semanais e das visitas orientadas. Por vezes, a confirmação dos documentos não era feita nessa altura e ficava pendente, provocando atrasos e alguma desorganização entre o SIM e a Secretaria.

Como ação corretiva, a confirmação e a validação dos documentos passaram a ser realizadas pelo SIM, no final de cada mês, seguindo, como anteriormente, para a Secretaria. Deste modo, criou-se uma atividade mensal que não interfere com o restante trabalho do SIM e permite eliminar os constrangimentos com a Secretaria. A definição de um procedimento mensal faz com que a validação e confirmação dos documentos sejam realizadas todas de uma só vez e na mesma altura. Esta alteração pretende facilitar o trabalho da Secretaria relativamente à arquivação dos documentos e à elaboração dos mapas de receitas das visitas escolares através dos recibos do pagamento do Euro solidário. Este procedimento permite, também, organizar e definir melhor o processo administrativo, não pondo em causa a preparação das visitas escolares orientadas e a parte administrativa.

### **III.2.1.5 Conclusões**

Como se pode observar não houve necessidade, por parte do SIM do MNTj, em recorrer à metodologia FMEA para identificar as falhas nos processos referentes às visitas escolares orientadas. As falhas identificadas, quer na fase de marcação quer na fase pós – visita, foram corrigidas sem recurso à priorização das falhas (cálculo do RPN).

No entanto, através da análise da informação que foi disponibilizada pelo SIM, pode-se realizar uma hierarquização possível para as ações tomadas.

#### **III.2.1.5.1 Fase de Marcação**

Nesta fase foram identificadas duas falhas em que os efeitos impactam de maneira diferente na performance. A primeira falha, em que o professor é inquirido duas vezes da mesma informação, tem um impacto negativo direto na perceção de qualidade do cliente final. A



segunda falha prende-se com uma questão de externa ao Museu que pode trazer consequências posteriores para a fase da visita, não tendo grande implicação na performance. Assim, em relação aos efeitos provocados, atribui-se o valor 7 para o índice de gravidade da primeira falha e o valor 2 para a segunda.

Quanto aos graus de ocorrência e de deteção, os valores a atribuir à primeira falha serão os mais elevados (9) visto que este era um problema sistemático e imediatamente detetável devido à proximidade da relação com o cliente. Para a segunda falha, o grau de deteção será também o mais elevado pelo mesmo motivo. O grau de ocorrência terá um valor elevado (8) pois, apesar de depender de um fator externo (tomada de conhecimento por parte do professor), ocorre na maior parte das marcações efetuadas.

### III.2.1.5.2 Fase Pós – Visita

Nesta fase foi identificada uma falha que tem um impacto elevado na performance visto que o processo e o trabalho estavam desorganizados afetando o foco na preparação das visitas orientadas. Assim, é dado o valor 8 ao índice de gravidade. Quanto ao grau de deteção é dado um valor relativamente baixo (3) pois este tipo de falha não impacta diretamente no cliente final mas pode provocar insatisfação quanto à prestação do serviço, visto que a preparação das visitas é uma tarefa fundamental para o desenrolar das mesmas com qualidade e conteúdos adequados. Quanto à ocorrência, esta era uma falha frequente que dependia do elevado fluxo de trabalho no final da semana e da regra que estava definida. Como tal, o valor do índice de ocorrência a atribuir será de 7.

Por fim, calculou-se o RPN de acordo com a equação ( 1 ) apresentados na Tabela 4:

Tabela 4 - Cálculo do RPN para cada falha.

| <b>Fase de Marcação</b>  |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Falha 1                  | $RPN = 7 \times 9 \times 9 = 567$ |
| Falha 2                  | $RPN = 2 \times 9 \times 8 = 144$ |
| <b>Fase Pós - Visita</b> |                                   |
| Falha 1                  | $RPN = 8 \times 3 \times 7 = 168$ |

Como se pode observar, a primeira medida corretiva que seria implementada seria a Falha 1 da Fase de Marcação com o RPN mais elevado. As outras ações ficam no mesmo patamar de aplicação dando prioridade à falha da fase Pós – Visita visto que tem um impacto elevado na performance do Museu.

A ocorrência destas falhas provinha da não existência de um estudo direcionado para os processos, tendo este sido iniciado há relativamente pouco tempo e que permitiu a identificação dos constrangimentos. Após a deteção das mesmas, foram aplicadas as ações corretivas enunciadas anteriormente. As medidas corretivas estão, neste momento, em fase de avaliação mas pode-se concluir que o método FMEA não traria grande vantagem para a identificação de problemas em processos relativamente simples, como os que foram apresentados. É de notar, também, que os responsáveis pelo SIM não tinham conhecimento acerca desta metodologia de gestão. Como tal, não seria possível aplicá-la previamente na identificação de falhas. No entanto, mesmo que a metodologia FMEA não seja utilizada futuramente, a iniciação ao estudo dos processos é fundamental como integração de uma atitude preventiva e de preocupação com a satisfação dos clientes.

A inexistência de falhas na fase da Visita prova que o processo *core* deste serviço está orientado para a fiabilidade do serviço e para a satisfação do cliente final, impactando fortemente na fidelização dos visitantes.

A agilização dos processos nas fases anterior e posterior à da visita permite aumentar a performance do SIM, libertando tempo para o que é realmente importante. É de referir que, pontualmente ocorreram pequenas falhas durante esta adaptação e que resultaram da atuação dos colaboradores que ainda operavam segundo regras antigas. Numa outra perspetiva observa-se o não cumprimento das regras e procedimentos por parte dos museus da mesma tutela, ou seja, os processos ao variarem de museu para museu, provocam dúvidas e constrangimentos às escolas dificultando, assim, a relação Escola-Museu.

### **III.2.2 Clima de Serviço**

Para o estudo desta variável pretendeu-se analisar as percepções dos trabalhadores do MNTj em relação às condições base de sustentação de um clima de serviço e às políticas e práticas de serviço, de modo a avaliar se existe ênfase na qualidade do serviço prestado ao cliente.

Na Tabela 5 surgem os valores médios obtidos, para cada questão, e que foram aplicados segundo o critério enunciado no método de análise.

Os resultados obtidos para cada critério do questionário de clima de serviço estão apresentados na Tabela 6, em termos globais, e na Tabela 7, por colaborador inquirido

Na Tabela 6, em relação aos resultados globais para o critério Clima Global de Serviço obteve-se uma média de 2,94, a mais baixa de entre todas as variáveis analisadas. Este critério baseia-se nas condições base para a criação e existência de um clima de serviço, isto é, são os fatores que sustentam o comportamento no trabalho. Estas bases são divididas em duas categorias – a qualidade do serviço interno, relacionada com qualidade de serviço entre os vários departamentos; e as condições gerais facilitadoras, relacionadas com os comportamentos de supervisão, feedback, recompensas, objetivos e políticas de recursos humanos. Sendo este um critério necessário para a existência de um clima de serviço, observa-se um défice no suporte e apoio para com os prestadores diretos do serviço, neste caso, os vigilantes e o colaborador do S.E. inquiridos. As afirmações que obtiveram as pontuações mais baixas referem-se a questões como o reconhecimento recebido pelos colaboradores, tecnologias e comunicação interna. Com a centralização administrativa algumas políticas deixaram de depender no MNTj.

As práticas e as políticas de serviço correspondem às 5 variáveis restantes e estão divididas em Práticas de Gestão – Empenhamento da Chefia Direta e Empenhamento da Chefia de Topo - e políticas de orientação para o cliente – Melhoria Contínua, Esforço e Missão.

Qualidade do Serviço – Caso Museu Nacional do Traje

**Tabela 5 - Médias por questão de Clima de Serviço.**

|   | N      |          | Média |
|---|--------|----------|-------|
|   | Válido | Em falta |       |
| Q1 - O conhecimento e competência dos colaboradores da sua unidade/serviço para prestar um serviço de qualidade superior.                 | 9      | 0        | 3,00  |
| Q2 - Os esforços feitos na sua unidade/serviço para medir e acompanhar a qualidade do trabalho e do serviço.                              | 9      | 0        | 3,44  |
| Q3 - O reconhecimento e as recompensas recebidas pelos colaboradores por prestarem um serviço de qualidade superior.                      | 9      | 0        | 2,22  |
| Q4 - A qualidade global do serviço prestado pela sua unidade/serviço.   | 9      | 0        | 3,67  |
| Q5 - O envolvimento demonstrado pela chefia do seu serviço no sentido de apoiar os esforços de melhoria da qualidade de serviço.          | 9      | 0        | 2,89  |
| Q6 - Os esforços de comunicação dos dirigentes com os colaboradores e os clientes.  | 9      | 0        | 2,89  |
| Q7 - Os instrumentos, tecnologias e outros recursos dados aos colaboradores para suportar a prestação de um serviço de elevada qualidade. | 9      | 0        | 2,44  |
| Q8 - O meu chefe direto dá um bom exemplo, no seu dia-a-dia, de bom serviço ao cliente.   | 9      | 0        | 3,11  |
| Q9 - O meu chefe direto dá muita importância à qualidade do serviço prestado aos clientes.  | 9      | 0        | 4,00  |
| Q10 - O meu chefe direto está genuinamente empenhado no serviço ao cliente.   | 9      | 0        | 3,78  |
| Q11 - Os diretores de topo da minha unidade são um bom exemplo, no seu dia-a-dia, de bom serviço ao cliente.                              | 9      | 0        | 3,44  |
| Q12 - A direção de topo da minha unidade está genuinamente empenhada no serviço ao cliente.   | 9      | 0        | 3,78  |
| Q13 - Estou sempre a trabalhar no sentido de melhorar o serviço que presto aos clientes.  | 9      | 0        | 4,33  |
| Q14 - Tenho ideias precisas sobre o modo como posso melhorar o serviço que presto aos clientes.   | 9      | 0        | 4,11  |
| Q15 - Costumo fazer sugestões sobre como melhorar o serviço ao cliente.   | 8      | 1        | 3,88  |
| Q16 - Esforço-me imenso no meu trabalho com vista a satisfazer os clientes.   | 9      | 0        | 4,56  |
| Q17 - Independentemente do modo como me sinto, dou sempre o meu máximo por cada cliente que atendo.                                       | 9      | 0        | 4,56  |
| Q18 - Muitas vezes faço um esforço extra para ajudar os clientes.   | 9      | 0        | 4,33  |
| Q19 - Na minha unidade/serviço existe um propósito/objetivo partilhado pelos colaboradores: existimos para servir o cliente.              | 9      | 0        | 3,67  |
| Q20 - Esta unidade/serviço tem uma visão clara e única: ter clientes satisfeitos.   | 9      | 0        | 3,78  |
| Q21 - O serviço ao cliente é o que une as pessoas que trabalham neste serviço/unidade.  | 9      | 0        | 3,44  |

Relativamente às chefias, observa-se a existência de uma certa concordância em relação à atuação quotidiana dos gestores diretos e de topo - 3,63 e 3,61 pontos, respetivamente. Esta variável reflete as ações dos gestores que apoiam a prestação de um serviço de qualidade.

Na Tabela 7, as médias obtidas para o Empenhamento da Chefia Direta apresentam valores muito próximos com uma amplitude de resposta entre o 3,00 e os 4,67 pontos. Verifica-se, assim, um grau de concordância razoável em relação às práticas exercidas pelos gestores diretos dos vigilantes e do SIM. Quanto ao Empenhamento da Chefia de Topo observa-se o mesmo grau de concordância, no entanto, a amplitude de resposta é mais elevada, com os valores compreendidos entre 1,50 e 5,00 pontos. Como tal, existe uma certa divergência de opiniões em relação à atuação da gestão de topo provocando o aumento do valor do desvio padrão para esta variável.

**Tabela 6 - Estatísticas Descritivas por critério.**

|                      | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------------|---|--------|--------|-------|---------------|
| Clima Global Serviço | 9 | 2,29   | 4,00   | 2,94  | 0,51          |
| Chefia Direta        | 9 | 3,00   | 4,67   | 3,63  | 0,51          |
| Chefia Topo          | 9 | 1,50   | 5,00   | 3,61  | 1,19          |
| Melhoria Contínua    | 9 | 3,50   | 4,67   | 4,09  | 0,36          |
| Esforço              | 9 | 3,33   | 5,00   | 4,48  | 0,56          |
| Missão               | 9 | 2,33   | 5,00   | 3,63  | 0,99          |
| N                    | 9 |        |        |       |               |

Para as políticas de orientação para o cliente, os resultados obtidos foram satisfatórios com valores de 4,09 pontos para a Melhoria Contínua; 4,48 pontos para o Esforço e 3,63 pontos para a Missão. Estes critérios centram-se nas perceções dos colaboradores acerca da sua própria atuação no dia-a-dia de trabalho. As duas primeiras componentes apresentam valores bastante uniformes revelando que existe empenho e esforço para satisfazer os visitantes. Relativamente à Missão, a média obtida é inferior à dos outros 2 critérios e verificou-se que os inquiridos concordam razoavelmente com a existência de uma visão e partilha de um objetivo comum. Sendo a Missão um dos parâmetros definidos no planeamento estratégico, pelas chefias de topo, verifica-se alguma coerência face às semelhanças nos resultados obtidos para estes dois critérios.

**Tabela 7 - Resultados obtidos, por respondente, para cada critério.**

|                 | Clima Global de Serviço | Empenhamento da Chefia Direta | Empenhamento da Chefia de Topo | Melhoria Contínua | Esforço | Missão |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------|--------|
| Vigilante 1     | 3,14                    | 3,67                          | 3,00                           | 4,00              | 3,33    | 2,33   |
| Vigilante 2     | 3,00                    | 3,67                          | 5,00                           | 3,50              | 4,33    | 4,00   |
| Vigilante 3     | 4,00                    | 4,67                          | 5,00                           | 4,33              | 5,00    | 4,67   |
| Vigilante 4     | 3,14                    | 3,67                          | 4,50                           | 4,33              | 4,00    | 5,00   |
| Vigilante 5     | 3,00                    | 3,00                          | 4,00                           | 4,00              | 4,67    | 4,33   |
| Vigilante 6     | 2,57                    | 3,00                          | 4,00                           | 4,00              | 5,00    | 2,33   |
| Vigilante 7     | 2,86                    | 3,67                          | 3,00                           | 3,67              | 4,33    | 3,67   |
| Vigilante 8     | 2,43                    | 3,33                          | 1,50                           | 4,33              | 4,67    | 2,67   |
| Colaborador SIM | 2,29                    | 4,00                          | 2,50                           | 4,67              | 5,00    | 3,67   |
| N               | 9                       | 9                             | 9                              | 9                 | 9       | 9      |

### III.2.3 *Commitment* Organizacional

A aplicação do instrumento de avaliação do *commitment* organizacional teve como objetivo identificar qual a dimensão do *commitment* (comportamentos) que mais se destaca dentro do grupo de colaboradores inquiridos do MNTj. Este modelo pressupõe a independência entre as três componentes de *commitment* (Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997 e Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001).

Na Tabela 8 apresentam-se os valores médios, por questão, utilizados posteriormente no método de análise das escalas de *commitment*. Após o tratamento dos dados, os resultados obtidos foram agrupados por dimensão, na Tabela 9, e por respondente, na Tabela 10, de acordo com a tridimensionalidade do *commitment* proposta por Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).

Relativamente aos resultados globais observa-se, na coluna Média da Tabela 9, os valores de *commitment* obtidos para cada dimensão. O *commitment* afetivo apresenta o valor mais elevado (5,42) seguido pelo *commitment* normativo (5,02) e pelo de continuidade (4,89), estando os 3 acima do meio da escala. Para além das opiniões dos colaboradores estarem equitativamente distribuídas pelas 3 dimensões, os seus sentimentos são, em média, neutros ou moderadamente em acordo face às afirmações.

**Tabela 8 - Médias por questão de *Commitment*.**

|   | N      |          | Média |
|---|--------|----------|-------|
|   | Válido | Em falta |       |
| Q1- Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa.  | 9      | 0        | 5,44  |
| Q2 - Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora.   | 9      | 0        | 6,00  |
| Q3- Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.   | 9      | 0        | 3,22  |
| Q4 - Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho  | 9      | 0        | 5,00  |
| Q5 - Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.  | 9      | 0        | 4,78  |
| Q6 - Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus.   | 9      | 0        | 5,78  |
| Q7- Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa.   | 9      | 0        | 3,11  |
| Q8 - Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa.  | 9      | 0        | 4,33  |
| Q9 - Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.  | 9      | 0        | 3,89  |
| Q10 - Esta organização merece a minha lealdade  | 9      | 0        | 6,56  |
| Q11 - Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas.   | 9      | 0        | 4,67  |
| Q12 - Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.   | 9      | 0        | 2,22  |
| Q13 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.  | 9      | 0        | 5,56  |
| Q14 - Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. | 9      | 0        | 4,44  |
| Q15 - Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que ai trabalham.   | 9      | 0        | 4,22  |
| Q16 - Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho.  | 9      | 0        | 5,67  |
| Q17 - Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio.  | 9      | 0        | 5,11  |
| Q18 - Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.  | 9      | 0        | 2,89  |

**Tabela 9 - Estatísticas Descritivas por dimensão.**

| <i>Commitment Global</i> | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------|---|--------|--------|-------|---------------|
| Normativo                | 9 | 4,00   | 6,33   | 5,02  | 0,75          |
| Continuidade             | 9 | 4,00   | 5,83   | 4,89  | 0,67          |
| Afetivo                  | 9 | 3,83   | 7,00   | 5,42  | 1,12          |
| N                        | 9 |        |        |       |               |

Na Tabela 10 observa-se a distribuição das médias por colaborador inquirido, verificando-se uma divergência de ideias acentuada e a manifestação de diferentes estados psicológicos dos colaboradores para com a organização. Os vigilantes 2, 5 e 8 apresentam valores mais elevados de *commitment* normativo; os vigilantes, 1, 6 e 7 apresentam valores mais elevados de *commitment* de continuidade; e por fim, os vigilantes 3, 4 e 5 e o colaborador do SIM apresentam valores mais elevados de *commitment* afetivo. O vigilante 5 assume a mesma intensidade de valores de *commitment* normativo e afetivo. Este é um caso que pode ocorrer devido à estrita relação entre estes dois tipos de *commitment* tal como refere Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001).

**Tabela 10 - Resultados por respondente para cada dimensão.**

|                 | <i>Commitment</i><br>Normativo | <i>Commitment</i> de<br>Continuidade | <i>Commitment</i><br>Afetivo |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Vigilante 1     | 4,50                           | <b>5,50</b>                          | 4,33                         |
| Vigilante 2     | <b>4,50</b>                    | 4,00                                 | 3,83                         |
| Vigilante 3     | 5,83                           | 4,33                                 | <b>7,00</b>                  |
| Vigilante 4     | 4,83                           | 4,50                                 | <b>6,50</b>                  |
| Vigilante 5     | <b>5,33</b>                    | 4,17                                 | <b>5,33</b>                  |
| Vigilante 6     | 4,50                           | <b>5,33</b>                          | 4,83                         |
| Vigilante 7     | 4,00                           | <b>5,83</b>                          | 4,50                         |
| Vigilante 8     | <b>6,33</b>                    | 4,83                                 | 6,00                         |
| Colaborador SIM | 5,33                           | 5,50                                 | <b>6,50</b>                  |
| N               | 9                              | 9                                    | 9                            |

É de notar que a amplitude de resultados, entre o valor máximo e mínimo das médias globais, é bastante pequena (0,54 pontos) pelo que não existe uma dimensão que se destaque notoriamente das restantes. Devido à especificidade do estudo a dimensão da amostra é bastante reduzida.



Relativamente aos vigilantes 2, 5 e 8, a dimensão que se manifesta é a normativa. Estes colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral, isto é, sentem a obrigação e o dever de permanecer na organização. *“Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte.”* (Meyer & Allen, 1997). Este tipo de *commitment* centra-se no contrato psicológico e na reciprocidade entre o trabalhador e a organização, caracterizando-se por um estado de lealdade (*Loyalty*).

Quanto aos vigilantes 1, 6 e 7 destaca-se a componente de continuidade que é caracterizada pelo facto dos indivíduos permanecerem na organização porque necessitam. O esforço associado ao trabalho será unicamente direccionado para *“...realização de objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados”* (Meyer & Allen, 1997). Os vigilantes apresentam níveis de formação bastante diferenciados para um cargo operacional de tipo 1, isto é, têm qualificações superiores às requeridas para o desempenho da função de vigilante. A relação negativa destes trabalhadores com o trabalho deve-se, provavelmente, à sua formação ser de nível superior à dos restantes vigilantes. No entanto, devido à conjuntura económica, a perceção em relação à falta de alternativas é bastante acentuada, influenciando positivamente o sentimento de obrigação para com a organização. Evidencia-se assim um padrão comportamental de negligência em que existe uma redução do esforço e do empenhamento organizacional contribuindo para uma diminuição da motivação e da performance.

Quanto aos vigilantes 3, 4 e 5 e ao Colaborador do SIM acentua-se a componente afetiva. Assim, estes colaboradores estão ligados afetivamente ao MNTj estando *“...entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização...”*(Meyer & Allen, 1997), evidenciando uma postura de manifestação própria (*Voice*). Este sentimento de pertença contribui para a diminuição do absentismo e para o aumento da performance no trabalho resultado no desejo em atingir certos objetivos e resultados.

### III.2.4 SERVQUAL

A aplicação do instrumento SERVQUAL teve como objetivo avaliar a qualidade do serviço relacionado com as visitas escolares orientadas. Deste modo, pretende-se analisar o grau em que este serviço satisfaz ou supera as expectativas dos visitantes. Dos 35 questionários recolhidos, 3 deles foram excluídos da análise devido ao número excessivo de respostas em falta que podiam comprometer a viabilidade do estudo.

Como foi referido anteriormente, um serviço de excelência deve superar as expectativas dos clientes. Na Figura 7, Figura 8, Figura 9, Figura 10 e Figura 11 apresentam-se os valores, por questionário, entre as médias das expectativas e perceções segundo os 5 critérios - Tangibilidade, Fiabilidade, Tempo/Resposta, Segurança e Empatia, respetivamente. Na amostra recolhida verifica-se que nem sempre as perceções excedem as expectativas como se verificou na análise do *Gap 5* que irá ser apresentada mais adiante.

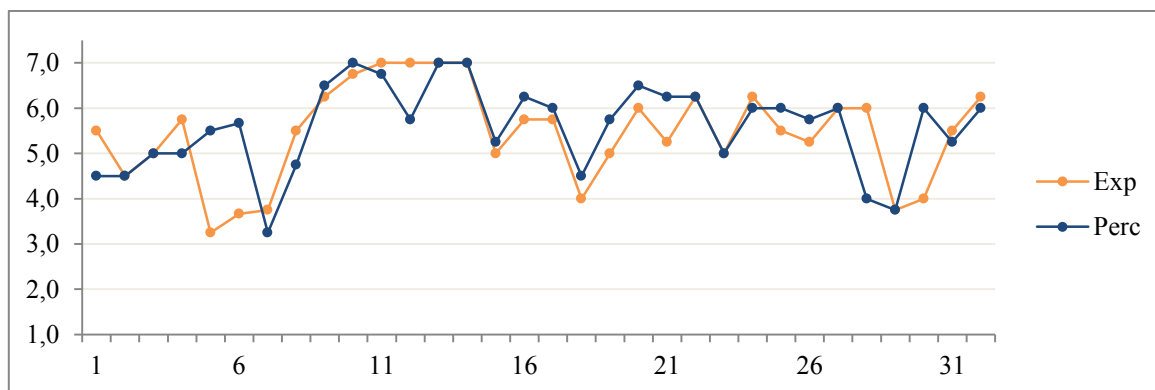


Figura 7 - Média das Expectativas e Perceções por questionário – Tangibilidade.

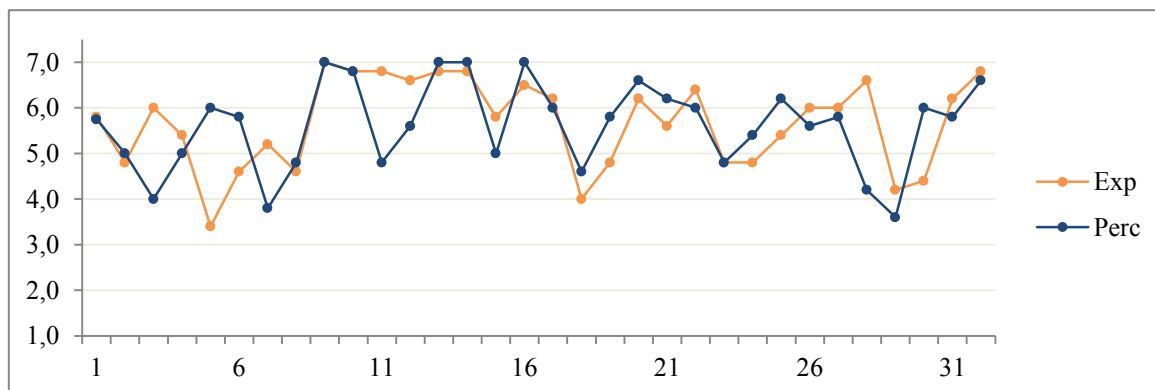


Figura 8 - Média das Expectativas e Perceções por questionário – Fiabilidade.

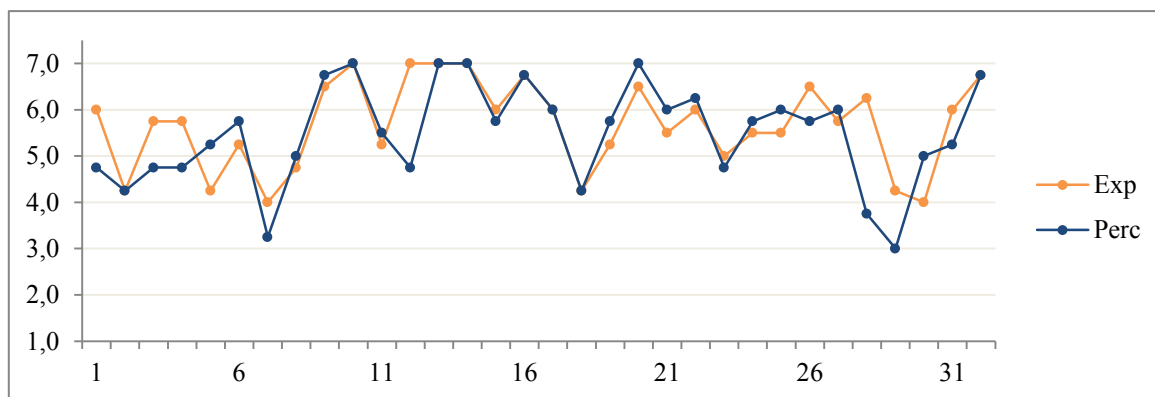


Figura 9 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Tempo/Resposta.

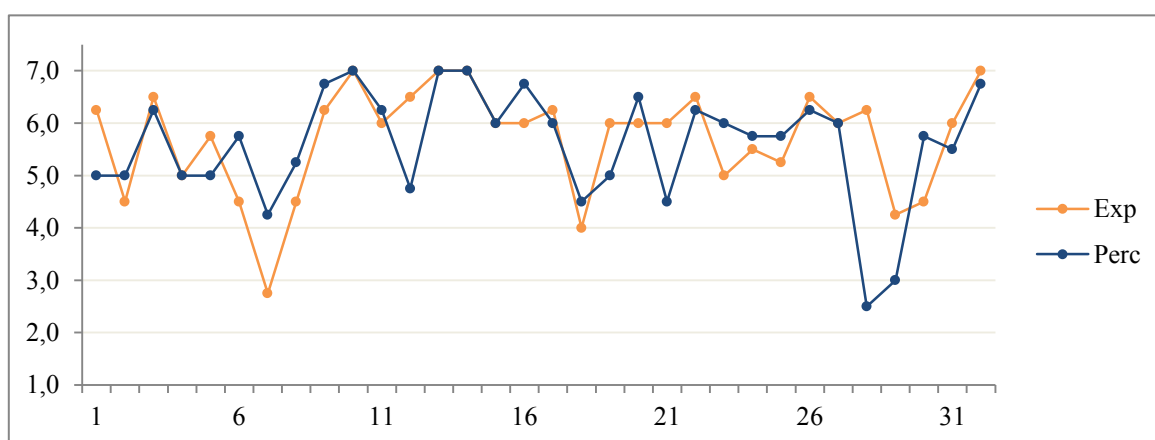


Figura 10 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Segurança.

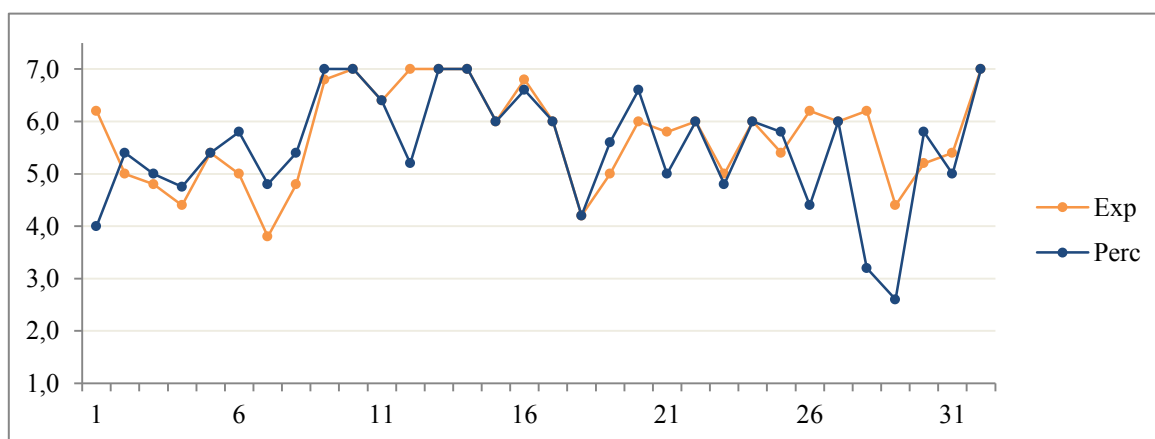


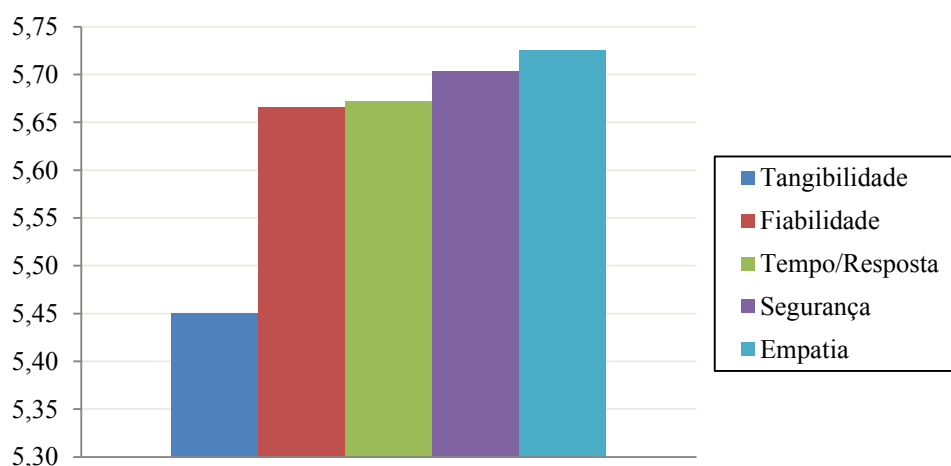
Figura 11 - Média das Expectativas e Percepções por questionário – Empatia.

Na Tabela 11 observam-se as médias das expectativas obtidas para cada critério. O critério Empatia apresentou o valor mais elevado (5,73), seguido pela Segurança (5,70), a Fiabilidade e o Tempo de Resposta (5,67) e, por último, a Tangibilidade (5,45). Assim, em termos de

serviço esperado numa OCC, os professores revelam um grau de concordância satisfatório para todos os critérios. Na Figura 12, apresentam-se graficamente os resultados obtidos para as expectativas dos professores em relação a uma OCC. Na opinião dos professores, a atenção individualizada dada pelas OCC aos seus públicos (Empatia) é o determinante mais importante antes da fruição do serviço.

**Tabela 11 - Média das Expectativas por critério.**

| Determinantes  | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------|----|--------|--------|-------|---------------|
| Tangibilidade  | 32 | 3,25   | 7,00   | 5,45  | 1,06          |
| Fiabilidade    | 32 | 3,40   | 7,00   | 5,67  | 0,98          |
| Tempo/Resposta | 32 | 4,00   | 7,00   | 5,67  | 0,95          |
| Segurança      | 32 | 2,75   | 7,00   | 5,70  | 1,01          |
| Empatia        | 32 | 3,80   | 7,00   | 5,73  | 0,92          |
| N              | 32 |        |        |       |               |

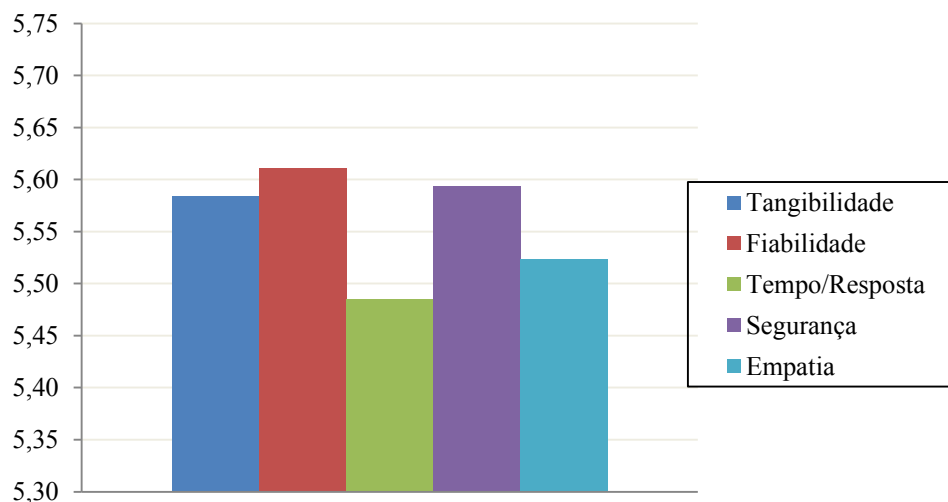


**Figura 12 - Média das Expectativas por critério.**

Na Tabela 12 apresenta-se as médias das percepções obtidas para cada determinante após a fruição do serviço. O critério Fiabilidade obteve o valor mais elevado (5,61), seguido pela Segurança (5,59), pela Tangibilidade (5,58), pela Empatia (5,52) e pelo Tempo/Resposta (5,48). Os resultados revelam a existência de um grau concordância satisfatório com o serviço prestado pelo MNTj para todos os critérios. Existe uma grande proximidade entre os valores obtidos, no entanto, na Figura 13, a Fiabilidade destaca-se de uma forma um pouco mais acentuada. Na opinião dos professores, a capacidade do MNTj para prestar um serviço de forma fiável e cuidadosa foi a característica melhor percebida.

**Tabela 12 - Média das Percepções por critério.**

| Determinantes  | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------|----|--------|--------|-------|---------------|
| Tangibilidade  | 32 | 3,25   | 7,00   | 5,58  | ,96           |
| Fiabilidade    | 32 | 3,60   | 7,00   | 5,61  | ,96           |
| Tempo/Resposta | 32 | 3,00   | 7,00   | 5,48  | 1,08          |
| Segurança      | 32 | 2,50   | 7,00   | 5,59  | 1,08          |
| Empatia        | 32 | 2,60   | 7,00   | 5,52  | 1,10          |
| N              | 32 |        |        |       |               |



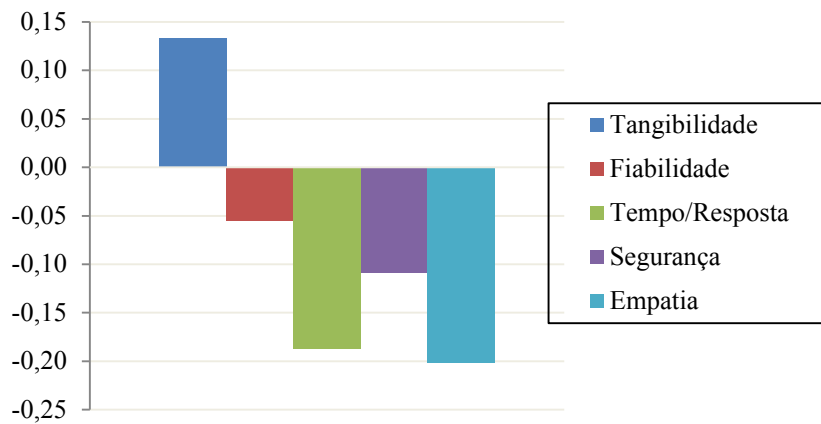
**Figura 13 - Média das Percepções por critério.**

Para medir a qualidade do serviço percebida, calculou-se as discrepâncias entre as percepções e as expectativas obtendo-se a Pontuação SERVQUAL (*Gap 5*). Como se pode observar na Tabela 13 e na Figura 14, os valores obtidos para o *Gap 5* são muito próximos de zero, sendo a Tangibilidade o único critério em que as percepções excedem as expectativas.

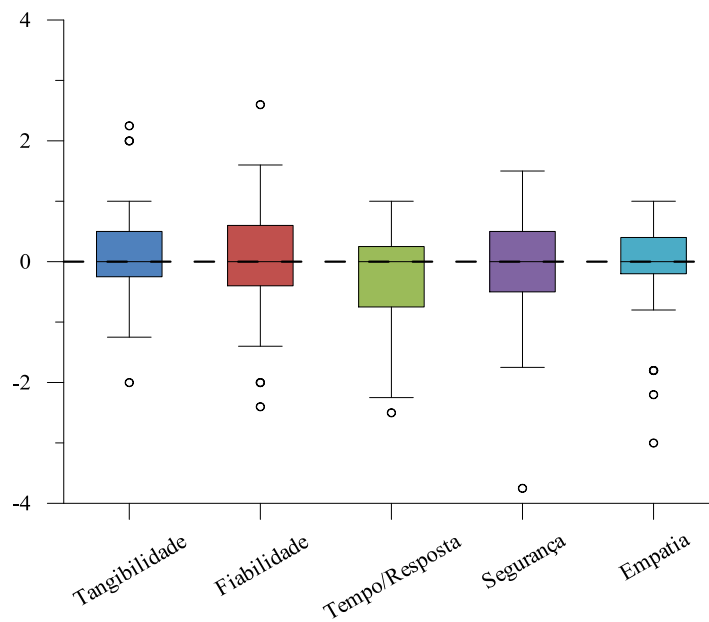
Na Figura 15 encontram-se os diagramas de bigodes do *Gap 5* para cada critério. Como já foi referido anteriormente, observa-se que os valores situados entre o 1º e o 3º quartis estão próximos de zero. Isto pode significar que não existem diferenças entre as percepções e as expectativas. No diagrama do Tempo/Resposta observa-se um enviesamento negativo dos resultados o que pode indicar que as expectativas superam as percepções. Como se observa, existem *outliers*, isto é, resultados pouco coerentes face aos valores centrais e que influenciam a média e o desvio padrão.

**Tabela 13 - Pontuação SERVQUAL (Gap 5).**

|                | N  | Mínimo | Máximo | Gap 5 | Desvio Padrão |
|----------------|----|--------|--------|-------|---------------|
| Tangibilidade  | 32 | -2,00  | 2,25   | 0,13  | 0,88          |
| Fiabilidade    | 32 | -2,40  | 2,60   | -0,05 | 1,02          |
| Tempo/Resposta | 32 | -2,50  | 1,00   | -0,19 | 0,82          |
| Segurança      | 32 | -3,75  | 1,50   | -0,11 | 1,03          |
| Empatia        | 32 | -3,00  | 1,00   | -0,20 | 0,93          |
| N              | 32 |        |        |       |               |



**Figura 14 - Pontuação SERVQUAL.**



**Figura 15 - Diagramas de bigodes para o Gap 5.**

Realizou-se um teste de hipóteses t para amostras emparelhadas (*Paired Samples t-Test*) e testaram-se as seguintes hipóteses com um intervalo de confiança de 95%:

- $H_0$ : Estatisticamente, não existem diferenças significativas entre as percepções e as expectativas ( $P - E = 0$ );
- $H_1$ : Estatisticamente existem diferenças significativas entre as percepções e as expectativas ( $P - E \neq 0$ ).

Na Tabela 14, encontram-se os resultados obtidos neste teste para o *Gap 5* de cada critério. Na coluna *Sig (2-tailed)* encontra-se o *p-value*; se *Sig. (2-tailed)* for superior a 0,05, significa que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas; se *Sig. (2-tailed)* for inferior a 0,05, significa que existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas. Como se verifica, os valores de *p-value* são superiores a 0,05 para os *Gaps 5* de todos os critérios, pelo que se aceita a hipótese nula, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas para cada critério.

Como tal, a qualidade do serviço percebida é satisfatória visto que as percepções satisfazem, mas não superam, as expectativas.

**Tabela 14 - Teste t para a diferença de médias emparelhadas.**

| Percepções - Expectativas | Diferenças emparelhadas |               |                     |                            |          | t     | df    | Sig.<br>(2-tailed) |
|---------------------------|-------------------------|---------------|---------------------|----------------------------|----------|-------|-------|--------------------|
|                           | Gap 5                   | Desvio Padrão | Desvio Padrão Médio | Intervalo de confiança 95% |          |       |       |                    |
|                           |                         |               |                     | Inferior                   | Superior |       |       |                    |
| Tangibilidade             | 0,13                    | 0,88          | 0,15                | -0,18                      | 0,45     | 0,86  | 31,00 | <b>0,40</b>        |
| Fiabilidade               | -0,05                   | 1,02          | 0,18                | -0,42                      | 0,31     | -0,30 | 31,00 | <b>0,76</b>        |
| Tempo/Resposta            | -0,19                   | 0,82          | 0,14                | -0,48                      | 0,11     | -1,30 | 31,00 | <b>0,20</b>        |
| Segurança                 | -0,11                   | 1,03          | 0,18                | -0,48                      | 0,26     | -0,60 | 31,00 | <b>0,55</b>        |
| Empatia                   | -0,20                   | 0,93          | 0,16                | -0,54                      | 0,13     | -1,23 | 31,00 | <b>0,23</b>        |

Relativamente à importância relativa dada a cada critério, observa-se, na Tabela 15, que a Empatia foi o critério mais ponderado com uma valorização média de 21,56 pontos, seguido

da Segurança com 20,94 pontos e da Tangibilidade com 20,16 pontos. Com menor ponderação surge o Tempo/Resposta com 18,91 pontos e a Fiabilidade com 18,44 pontos. De modo a identificar qual o impacto destas ponderações no *Gap 5*, calculou-se a Pontuação SERVQUAL ponderadas cujos resultados são apresentados na Tabela 16.

**Tabela 15 - Valorização média dos critérios.**

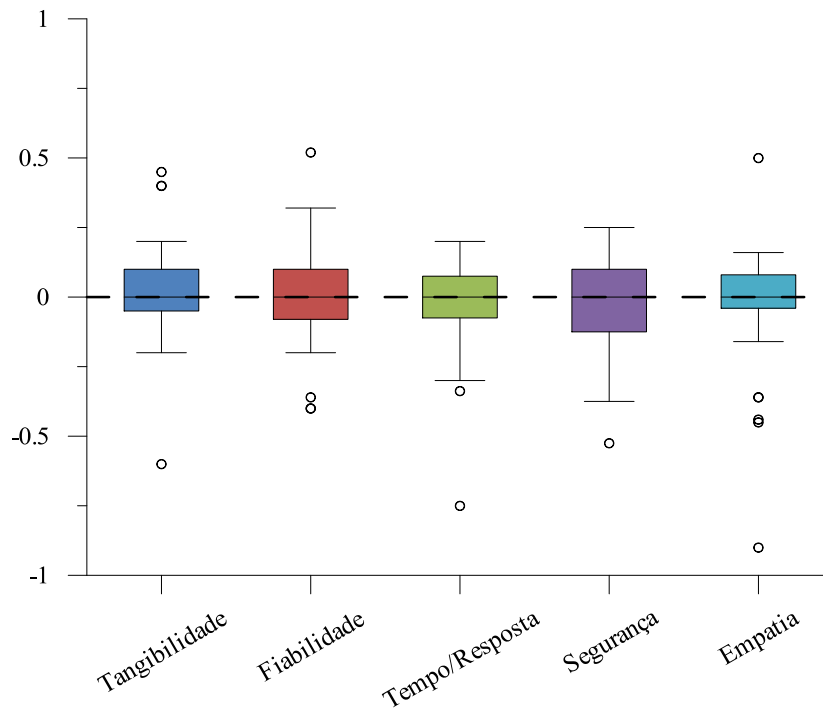
|                | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------|----|--------|--------|-------|---------------|
| Tangibilidade  | 32 | 10,00  | 50,00  | 20,16 | 7,01          |
| Fiabilidade    | 32 | 10,00  | 30,00  | 18,44 | 4,83          |
| Tempo/Resposta | 32 | 10,00  | 30,00  | 18,91 | 5,92          |
| Segurança      | 32 | 10,00  | 30,00  | 20,94 | 5,60          |
| Empatia        | 32 | 5,00   | 50,00  | 21,56 | 9,63          |
| N              | 32 |        |        |       |               |

Como se pode observar, os resultados obtidos para o *Gap 5* ponderado não se diferenciam muito dos anteriores. Os valores situam-se, igualmente, muito próximos de zero como se observa na Tabela 16, significando que não existem diferenças significativas entre as Perceções e as Expectativas. Verifica-se, assim, que a importância relativa dos critérios não teve um impacto relevante no cálculo do *Gap 5* ponderado. Como tal, as ponderações que foram atribuídas a cada critério podem ser úteis como forma de priorização de ações de melhoria.

**Tabela 16 - Pontuação SERVQUAL ponderada.**

|                | N  | Mínimo | Máximo | <i>Gap 5</i> | Desvio Padrão |
|----------------|----|--------|--------|--------------|---------------|
| Tangibilidade  | 32 | -,60   | ,45    | ,02          | ,19           |
| Fiabilidade    | 32 | -,40   | ,52    | ,00          | ,19           |
| Tempo/Resposta | 32 | -,75   | ,20    | -,03         | ,18           |
| Segurança      | 32 | -,53   | ,25    | -,03         | ,18           |
| Empatia        | 32 | -,90   | ,50    | -,04         | ,24           |
| N              | 32 |        |        |              |               |





**Figura 16 - Diagramas de bigodes para o *Gap 5* com ponderações.**



## Capítulo IV

### **Conclusões e Trabalho Futuro**

#### **IV.1 Conclusões**

A realização deste trabalho permitiu estudar a qualidade do serviço prestado pelo MNTj aos estabelecimentos de ensino regular.

A área de Educação do MNTj disponibiliza um produto e um serviço de visitas orientadas, com temas diversificados e dirigidos a diferentes públicos, de acordo com os programas escolares em vigor. De modo a avaliar a qualidade deste serviço foi realizada uma análise a nível interno e externo.

Relativamente ao processo das visitas orientadas, observou-se a existência de um processo bem definido e estruturado em subprocessos: Marcação, Pré-Visita, Visita e Pós-Visita. Apesar de não ter sido usada a FMEA para identificar e corrigir falhas identificadas na primeira e na última fase, optou-se por realizar uma possível priorização dessas falhas através do cálculo do RPN. No subprocesso principal – a visita – não foram identificadas falhas, facto que pode afetar a perceção em relação à qualidade do serviço.

Quanto aos recursos humanos, verificou-se a existência de um clima de serviço direccionado às expectativas e necessidades dos clientes. No entanto, as perceções dos colaboradores, em relação aos fatores que sustentam o comportamento no trabalho, apesar de satisfatórias, revelam que deve existir uma melhoria na comunicação interna, com políticas de feedback e de reconhecimento do desempenho do colaborador.

Ao nível do *Commitment* Organizacional, os colaboradores inquiridos revelaram sentimentos bastante distintos em relação aos seus comportamentos para com o MNTj. Os colaboradores com ligação mais afetiva ao MNTj irão demonstrar níveis de desempenho e produtividade mais elevados. A nível pessoal, esta ligação está associada ao bem-estar físico e mental e à autoestima que são condicionantes fundamentais para o aumento da qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, os colaboradores com ligações mais instrumentais ao MNTj irão apresentar níveis de desempenho mais baixos, em que o sentimento de obrigação pode

contribuir para níveis elevados de *stress* e ansiedade, prejudiciais à performance (Moreira, H.,2009).

Relativamente à análise externa, a aplicação do SERVQUAL revelou que o serviço percebido satisfaz as expectativas dos professores em relação ao serviço de visitas orientadas. A avaliação da qualidade não depende apenas do resultado final do serviço, mas também do processo de prestação do serviço. Como já foi referido anteriormente, a não existência de falhas na fase da visita pode contribuir para criar percepções positivas nos visitantes. Neste caso, através do cálculo do *Gap 5*, verifica-se que as percepções não superam as expectativas, isto é, a performance final do serviço satisfaz os desejos e as necessidades, mas não gera valor acrescentado. Considera-se, assim, que o serviço de visitas orientadas do MNTj é satisfatório.

Segundo Schneider, B. *et al* (1998) existe reciprocidade entre o funcionamento organizacional interno e as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço. Como se observou, existe um clima de serviço fortemente orientado para o cliente, mas as percepções finais não excedem as expectativas. Como tal, é importante ouvir o cliente, pois este vai influenciar também a forma como o serviço irá ser desempenhado. Deste modo é relevante apostar, não só no controlo e na eficiência dos processos, mas também numa estratégia de diferenciação, de mercado e de melhoria contínua do serviço. Através da valorização dos 5 critérios podem ser hierarquizadas ações de melhoria de acordo com o determinante da qualidade mais pontuado, definindo quais os fatores críticos de sucesso para diferenciar este serviço.

O programa das visitas orientadas (Tabela 17) surge como um ponto forte de diferenciação neste serviço. A aposta em materiais de divulgação direcionados a diferentes anos de ensino permite, de forma organizada e diferenciada, estabelecer uma forte ligação do património com o público escolar. Este tipo de divulgação, aliado a um serviço de qualidade, contribui para a criação de *word-of-mouth* positivo fazendo com que os professores tenham intenção de regressar ao MNTj noutro contexto ou tema.

Em termos de adequabilidade, verificou-se que as ferramentas utilizadas neste estudo são passíveis de ser utilizadas em trabalhos da mesma área.

Os questionários de Clima de Serviço e *Commitment* Organizacional permitiram uma avaliação interna conclusiva do ambiente organizacional, apesar da pequena dimensão da amostra.

Quanto à metodologia FMEA, a sua aplicação fará mais sentido em processos complexos onde exista um número mais elevado de intervenientes e com diferentes tarefas. Neste caso, o método de análise FMEA não foi utilizado, devido à simplicidade dos processos e ao desconhecimento da metodologia e do método de aplicação.

A aplicação do instrumento SERVQUAL revelou ser o caso mais problemático. O número elevado de questões e a linguagem muito técnica foram os principais entraves identificados pelos professores. O momento de aplicação do questionário não foi o mais adequado visto que a 1ª parte do questionário deve ser realizada antes da fruição do serviço. Como tal, devido a questões de logística e horários, os professores acabaram por responder de forma indiferenciada e desatenta, o que poderá ter influenciado os resultados finais. Deste modo, é difícil afirmar se o questionário SERVQUAL é adequado ou não, pois a sua aplicação não correu como o esperado. No entanto, este modelo é um importante ponto de partida para a medição da qualidade do serviço. Sendo corretamente modificado e aplicado poderá trazer resultados mais fiáveis e uma medição mais real da qualidade percebida.

## **IV.2 Sugestões para trabalho futuro**

Como trabalho futuro recomenda-se a verificação e a avaliação das medidas corretivas implementadas no processo de visitas orientadas. Seria interessante comparar o processo de visitas orientadas entre Museus da mesma tutela e verificar a existência de constrangimentos.

Seria importante realizar uma nova análise à qualidade do serviço prestado aos estabelecimentos de ensino através de um questionário SERVQUAL mais simples e menos exaustivo. A parte relacionada com as expectativas poderia ser enviada durante o subprocesso de marcação, dando oportunidade aos professores para responderem às questões sem a influência da performance final do serviço. O questionário teria a mesma estrutura, no entanto, estaria dividido em 3 secções fundamentais: Programa de Atividades, Acolhimento (Marcação e Receção) e Visita. A secção do Programa de Atividade abordaria questões como o interesse e oportunidade da proposta temática, a aproximação às temáticas curriculares; a

secção de Acolhimento, que engloba a marcação das visitas e a receção das escolas no MNTj, abordaria questões como a eficácia, pontualidade e orientação; a secção da Visita centra-se no conteúdo (desenvolvimento da temática, adequação ao nível etário e características do grupo) e no decorrer (envolvimento do grupo na ação, técnicas utilizadas) da mesma. Deste modo, será possível medir, de forma sistematizada e concreta, a qualidade do serviço percebida ao nível do processo, do conteúdo e dos materiais de divulgação.

Como tal, seria interessante investigar qual a importância do processo de marcação e realização de uma visita na fidelização dos clientes. O objetivo seria compreender até que ponto, a qualidade percebida no processo e não no conteúdo, é relacionável com a intenção de voltar a visitar o MNTj, comparando os resultados SERVQUAL com o processo de fornecimento do serviço.

## Bibliografia

- Blesic, I., Ivkov-Dzigurski, A., Stankov, V., Stamekovic, I. & Bradic, M. (2011). Research of expected and perceived service quality in hotel management. *Journal of Tourism*, NO. 11, 5-13, 2011.
- Caldwell, N. 2002. (Rethinking) the measurement of service quality in museums and galleries. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7, no. 2, 161-171.
- Costa, P., Magalhães, M., Teixeira, T., Teixeira G., Vasconcelos, B. 2009. *Estratégias para a Cultura em Lisboa*. <http://cultura.cm-lisboa.pt/> acessado em Outubro de 2012.
- Cukier, R., Silva, O. 2012. Análise Dos Gaps Da Qualidade De Serviços Medido Pelo Modelo SERVQUAL Em Farmácia De Manipulação, *ENIAC Pesquisa*, Guarulhos (SP), v. 1, n. 1, 76-89.
- Gaspar, S. 2012. *Museu Nacional Do Traje: Reflexões E Contributos Para A Elaboração Do Programa Museológico*. Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL).
- Geum, Y., Cho, Y., Park, Y. 2011. A systematic approach for diagnosing service failure: Service-specific FMEA and grey relational analysis approach, *Mathematical and Computer Modelling* 54, 3126–3142.
- Ghasemi, M., kazemi, A., Esfahani, A. N. 2012. Investigating and evaluation of service quality gaps by revised Servqual model (Case study: The M.A students of Azad university of Najaf abad), *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No. 9, 1397-1408.
- Gilhespy, I. 1999. Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model, *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No. 1, 38-52.
- Gomes, M. L. 2011. *A Relação Escola-Museu na Cidade de Lisboa*. Tese de Mestrado. Faculdade de Belas-Artes, Universidade de Lisboa.
- HELMAN, H.; ANDERY, P. R. P. **Análise de falhas: aplicação dos métodos de FMEA e FTA**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1 ed., 1995.
- Januário, J. 2009. *Factores Que Podem Influenciar Os Indicadores De Performance (Indicadores de Gestão Hospitalar)*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- Moreira, H. 2009. *Qualidade De Vida No Trabalho, Empenhamiento Organizacional Afetivo E Intenção De Turnover: Que Relações Se Estabelecem?*. Tese de Mestrado, Faculdade De Psicologia E De Ciências Da Educação, Universidade de Lisboa.

- Moutinho, M. C. **Os museus como instituições prestadoras de serviços**, Estudos e Ensaios, Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 36-43
- Nascimento, J. L., Lopes, A., Salgueiro, M. F. 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, N.º 1, 115-133.
- Neves, H. 2010. *Inovação nos Serviços: O impacto das relações com clientes e fornecedores na inovação nos serviços*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Ornelas, M. 2008. *A Escola e o Museu – a obra de arte como objecto promotor do sucesso escolar*. In Actas do Congresso Ibero-Americano de Educação Artística. DVD. Associação de Professores de Expressão e Comunicação Visual.
- Paulin, M., R. J. Ferguson e J. Bergeron, 2006. Service Climate and Organizational Commitment: The importance of Customer linkages, *Journal of Business Research* 59, 906-915
- Paulus, O. 2003. Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States, *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No. 1, 50-63.
- Rentschler, R., and A. Gilmore. 2002. Museums: Discovering Services Marketing. *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, no 1, p. 62–72.
- Ruyter, K., Wetzels, M, Lemmink, J., Mattsson, J. 1997. The dynamics of the service delivery process: A value-based approach. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 231-243.
- Salgado, J. 2012. *Avaliação da Qualidade nos Serviços – Aplicação Prática a uma Unidade Hoteleira*. Tese de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Santos, D. 2008. *A Influência Do Empenhamento Organizacional E Profissional Dos Enfermeiros Nas Estratégias De Resolução De Conflito*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- Turbide, J., Laurin, C. 2008. Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal Of Arts Management*, 11, 2, 56-70.
- Veloso, E., Silva, R., Fischer, A., Dutra, J., Amorim, W. 2010. *Organizações Orientadas para o Atendimento ao Cliente: A Relação entre a Estratégia e o Clima para Serviços*. Apresentado no XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Victor, I. **Cadernos de Sociomuseologia - Os museus e a qualidade - Distinguir entre museus com "qualidades" e a qualidade em museus**, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 23, 2005
- Zorloni, A. 2012. Designing a strategic framework to assess museum activities. *International Journal Of Arts Management*. Vol. 14, 2, 31-47



## Referências Bibliográficas

Dettmer, B., Socorro, C., Katon, H. T. 2002. Marketing De Serviços – Análise Da Percepção Da Qualidade De Serviços Através Da Ferramenta Servqual Em Uma Instituição De Ensino Superior De Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, v.4, n.08, 1-15.

Maher, J. K., John Clark J., Motley D. G. Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The Case of a Children's Museum, 2010/11. *International journal of arts management*, Vol. 13 2, p. 29-42.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.

Miguel, S. 2008. *Clima De Serviço, Identificação Organizacional E Profissional Como Antecedentes Do Desempenho Profissional E Dos Comportamentos De Ligação Ao Cliente*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.

**O sector cultural e criativo em Portugal** — Estudo para o Ministério da Cultura, Augusto Mateus & Associados, relatório final, Janeiro de 2010, disponível no site do MC, versão pdf, 132 pp.

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1985. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. *Journal of Marketing*, Vol. 49, no 4, p. 41-50.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., Niles-Jolly, K. 2005. Understanding Organization-Customer Links In Service Settings. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, 1017-1032.

Schneider, B., White, S. S., Paul, M. C. 1998. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, 150-163.

Museu Nacional do Traje – Missão, acessado em Junho de 2012 <http://museudotraje.imc-ip.pt/pt-PT/O%20Museu/ContentDetail.aspx?id=78>

Museu Nacional do Traje – Vocação, acessado em Junho de 2012 <http://museudotraje.imc-ip.pt/pt PT/O%20Museu/ContentDetail.aspx?id=79>

Museu Nacional do Traje - Museu e Parque, acessado em Junho de 2012 <http://museudotraje.imc-ip.pt/pt PT/museu%20nacional%20do%20traje/HighlightList.aspx>



## **Anexos**



## Anexo I – Programa de Visitas Orientadas

Tabela 17 - Programa de Visitas Orientadas do MNTj

| Visitas Gerais  | Visitas Temáticas  | Visitas de Exploração com Oficina   | Visitas com Animação   |
|---|--|---|--|
| <p><b>Trajes no Paço: memórias escondidas</b> – Séc. XVIII ao presente. A História, o quotidiano, a cultura e moda através da coleção de traje do museu.<br/>Destinatários: 1º, 2º e 3º ciclos. 10º, 11º e 12º anos. Ensino Universitário. Escolas profissionais e outros grupos</p>        | <p><b>O Traje e a sua época: os séculos XVIII e XIX</b> – A evolução do traje às exigências do quotidiano, da História e da moda.<br/>Destinatários: 10º, 11º e 12º anos e outros grupos</p>   | <p><b>Flor desaparecida</b> – Visita com recurso a jogo de pista, seguida de oficina de construção de pregadeiras em forma de flor.<br/>Destinatários – Pré-escolar e 1º ciclo<br/><br/>Em parceria com Mapa das Ideias (Serviço de Educação e Mediação do Museu Nacional do Traje)</p> | <p>Dos Angeja aos Palmela: um percurso no traje e na História – A realidade histórica, sociocultural e quotidiana da nobreza do séc. XVIII e XIX, através da exploração do traje de época e do Palácio Angeja-Palmela atual Museu Nacional do Traje. A visita realiza-se com recurso a animação histórica e prevê o envolvimento dos participantes na ação.<br/>Destinatários: 1º, 2º e 3º ciclos e outros grupos.</p> |
| <p><b>Histórias de um vestido tagarela... e mais esta e mais aquela!</b> – Visita de componente ludo-pedagógica sobre os tecidos, as formas, os usos e as histórias do traje de época, com recurso ao envolvimento dos participantes em momentos de ação<br/>Destinatários: Pré-escolar</p> | <p><b>O Traje e a sua época: do século XIX aos nossos dias</b> – uma perspetiva através do traje e da moda.<br/>Destinatários: 10º, 11º e 12º anos e outros grupos</p>   |   |  |
| <p><b>Todos dizem que é seu, mas o dono sou eu!</b> – Exposição temporária <b>Pele sobre Pele</b>. As peles na moda, nos modos de vida e na diversidade das espécies.<br/>Destinatários: 1º ciclo e outros grupos.</p>  | <p><b>Sob saias e corpetes... entre rendas e colchetes...!!!</b> – Mundo do interior do traje e a compreensão dos corpos que a moda faz.<br/>Destinatários: 10º, 11º e 12º anos. Ensino Universitário. Escolas profissionais e outros grupos</p> |   |  |



## Anexo II – Questionário SERVQUAL

### INSTRUÇÕES (1ª Parte)

Baseado nas suas experiências como público/utilizador dos serviços das organizações culturais e criativas (OCC) pense no que significa uma oferta/serviço cultural excelente.

Se crê que uma característica não é essencial para considerar como excelente uma organização cultural (OCC), faça um círculo em redor do número 1. Se pensa que uma característica é absolutamente essencial para considerar como excelente uma OCC, faça um círculo em redor do número 7. Não há respostas corretas ou incorretas, responda apenas de acordo com as suas expectativas antes da utilização do serviço.

|   | Fortemente em desacordo |   |   |   | Fortemente de acordo |   |   |
|---|-------------------------|---|---|---|----------------------|---|---|
|   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 1. As OCC excelentes têm equipas artísticas e/ou criativas de elevado nível.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 2. As instalações físicas utilizadas são adequadas e excelentes face ao tipo de oferta cultural e artística.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 3. Os colaboradores das OCC têm uma postura empenhada e profissional.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 4. Nas OCC, os elementos materiais relacionados com a comunicação com os públicos (folhetos, peças de divulgação, material promocional, etc.) são atrativos e excelentes. | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 5. As OCC cumprem os compromissos quanto às datas que anunciam para as estreias/lançamentos.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 6. As OCC demonstram uma grande atenção e consideração com os seus públicos.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 7. Aquando das suas estreias e lançamentos as OCC realizam bem o espetáculo/performance (à primeira vez).   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 8. As OCC excelentes aquando da realização das suas atividades apresentam uma organização sem falhas  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 9. As OCC excelentes insistem em serem fieis ao património cultural (material e imaterial) com que trabalham.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Na programação desenvolvida pelas OCC, estas têm em conta os “timings” mais apropriados dos públicos, de forma a potenciar a sua participação nas ações desenvolvidas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. A oferta cultural das OCC é pautada pela reflexão/adequabilidade aos desafios contemporâneos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Os colaboradores das OCC excelentes, têm, na sua atividade, sempre em mente os interesses e expectativas dos públicos-alvo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Os colaboradores das OCC excelentes, partilham uma cultura organizacional que privilegia os públicos, como dimensão estruturante da sua atividade.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. A performance dos colaboradores das OCC excelentes é, em termos culturais e artísticos, de elevado valor   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Os públicos e utilizadores das OCC excelentes vivenciam na sua relação com a organização, a grande performance técnica, cultural e artística.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Numa OCC excelente, os colaboradores mostram uma grande deferência com o público.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Nas OCC excelente, os colaboradores têm <i>know-how</i> suficiente para explicarem as opções culturais e artísticas, na respetiva área de atuação.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. As OCC excelentes têm uma programação que traduz uma atenção individualizada a cada segmento de público-alvo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. As OCC excelentes demonstram grande adequabilidade logística (deslocações, horários) aos pedidos dos diferentes segmentos de público.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. As OCC excelentes têm colaboradores que oferecem uma atenção personalizada aos diferentes segmentos de públicos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. As OCC preocupam-se com os interesses e expectativas dos seus públicos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. As OCC centram a sua atuação tendo em conta os interesses e necessidades específicas dos públicos-alvo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



### INSTRUÇÕES (2ª Parte)

A lista seguinte inclui cinco características que correspondem aos serviços que as OCC oferecem. Gostaria de conhecer qual o **nível de importância (maior importância, mais pontuação)** que atribui a cada uma dessas características.

Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características de acordo com a importância de cada uma delas.

Assegure-se de que os pontos atribuídos às cinco características somam 100 pontos.

- |   |              |
|---|--------------|
| 1. Adequabilidade das instalações físicas, equipas, pessoal e material de comunicação.  | _____ Pontos |
| 2. Capacidade das OCC para oferecerem um produto cultural de forma fiável (em termos organizativos e/ou conteúdos)  | _____ Pontos |
| 3. Disposição das OCC para prestar um serviço adequado e inovador face aos desafios contemporâneos, isto é do tempo histórico em que a oferta cultural se realiza | _____ Pontos |
| 4. Conhecimentos e competências técnicas artística demonstradas.  | _____ Pontos |
| 5. Cuidado e atenção que as OCC dão aos seus públicos.  | _____ Pontos |
| <b>TOTAL de Pontos atribuídos</b>   | _____ Pontos |

### INSTRUÇÕES (3ª Parte)

O seguinte grupo de declarações refere-se à sua opinião sobre a empresa concreta, cujos serviços utilizou, neste caso, o Museu Nacional do Traje. Para cada declaração indique até que ponto considera que o Museu Nacional do Traje possui as características descritas em cada uma.

Também neste caso, deve fazer um círculo em volta do número 1, se está “fortemente em desacordo” com essa característica ou um círculo em volta do número 7, se está “fortemente de acordo” com a declaração.

|   | Fortemente em desacordo |   |   |   | Fortemente de acordo |   |   |
|---|-------------------------|---|---|---|----------------------|---|---|
|   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 1. O <b>Museu Nacional do Traje</b> tem equipas artísticas e/ou criativas de elevado nível.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 2. As instalações físicas utilizadas são adequadas e excelentes face ao tipo de oferta cultural e artística.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 3. Os colaboradores do <b>Museu Nacional do Traje</b> têm uma postura empenhada e profissional.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 4. No <b>Museu Nacional do Traje</b> , os elementos materiais relacionados com a comunicação com os públicos (folhetos, peças de divulgação, material promocional, etc.) são atrativos e excelentes.  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 5. O <b>Museu Nacional do Traje</b> cumpre os compromissos quanto às datas que anunciam para as estreias/lançamentos.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 6. O <b>Museu Nacional do Traje</b> demonstra uma grande atenção e consideração com os seus públicos.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 7. Aquando das suas estreias e lançamentos o <b>Museu Nacional do Traje</b> realiza bem o espetáculo/performance (à primeira vez).  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 8. O <b>Museu Nacional do Traje</b> aquando da realização das suas atividades apresenta uma organização sem falhas  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 9. O <b>Museu Nacional do Traje</b> insiste em ser fiel ao património cultural (material e imaterial) com que trabalha.   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| 10. Na programação que desenvolve, o <b>Museu Nacional do Traje</b> tem em conta os “ <i>timings</i> ” mais apropriados dos públicos, de forma a potenciar a sua participação nas ações desenvolvidas | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. A oferta cultural do <b>Museu Nacional do Traje</b> é pautada pela reflexão/adequabilidade aos desafios contemporâneos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Os colaboradores do <b>Museu Nacional do Traje</b> tem, na sua atividade, sempre em mente os interesses e expectativas dos públicos alvo.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Os colaboradores do <b>Museu Nacional do Traje</b> , partilham uma cultura organizacional que privilegia os públicos, como dimensão estruturante da sua atividade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. A performance dos colaboradores do <b>Museu Nacional do Traje</b> é, em termos culturais e artísticos, de elevado valor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Os públicos e utilizadores do <b>Museu Nacional do Traje</b> vivenciam na sua relação com a organização, a grande performance técnica, cultural e artística.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. No <b>Museu Nacional do Traje</b> , os colaboradores mostram uma grande deferência com o público.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. No <b>Museu Nacional do Traje</b> , os colaboradores têm <i>know-how</i> suficiente para explicarem as opções culturais e artísticas, na respetiva área de atuação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. O <b>Museu Nacional do Traje</b> tem uma programação que traduz uma atenção individualizada a cada segmento de público-alvo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. O <b>Museu Nacional do Traje</b> demonstra grande adequabilidade logística (deslocações, horários) aos pedidos dos diferentes segmentos de público.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. O <b>Museu Nacional do Traje</b> tem colaboradores que oferecem uma atenção personalizada aos diferentes segmentos de públicos                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. O <b>Museu Nacional do Traje</b> preocupa-se com os interesses e expectativas dos seus públicos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. O <b>Museu Nacional do Traje</b> centra a sua atuação tendo em conta os interesses e necessidades específicas dos públicos-alvo.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



### **Anexo III – Questionário *Commitment* Organizacional**

#### **INSTRUÇÕES:**

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

Afirmações:

1- Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. \_\_\_\_\_

2 - Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. \_\_\_\_\_

3- Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. \_\_\_\_\_

4 - Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. \_\_\_\_\_

5 - Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. \_\_\_\_\_

6 - Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. \_\_\_\_\_

7- Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa. \_\_\_\_\_

8 - Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. \_\_\_\_\_

9 - Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. \_\_\_\_\_

10 - Esta organização merece a minha lealdade. \_\_\_\_\_

11 - Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. \_\_\_\_\_

12 - Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. \_\_\_\_\_

13 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. \_\_\_\_\_

14 - Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. \_\_\_\_\_

15 - Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que ai trabalham. \_\_\_\_\_

16 - Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. \_\_\_\_\_

17 - Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. \_\_\_\_\_

18 - Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. \_\_\_\_\_

## Anexo IV – Questionário Clima de Serviço

O seguinte conjunto de perguntas procura analisar o modo como avalia o trabalho que é feito no seu serviço/unidade. Indique, de acordo com a seguinte escala, como avalia este serviço.

| <b>Precisa ser muito melhorado</b> | <b>Precisa ser melhorado</b> | <b>Satisfatório</b> | <b>Bom</b> | <b>Excelente</b> |
|------------------------------------|------------------------------|---------------------|------------|------------------|
| 1                                  | 2                            | 3                   | 4          | 5                |

|   |  |
|---|--|
| O conhecimento e competência dos colaboradores da sua unidade/serviço para prestar um serviço de qualidade superior                 |  |
| Os esforços feitos na sua unidade/serviço para medir e acompanhar a qualidade do trabalho e do serviço                              |  |
| O reconhecimento e as recompensas recebidas pelos colaboradores por prestarem um serviço de qualidade superior                      |  |
| A qualidade global do serviço prestado pela sua unidade/serviço   |  |
| O envolvimento demonstrado pela chefia do seu serviço no sentido de apoiar os esforços de melhoria da qualidade de serviço          |  |
| Os esforços de comunicação dos dirigentes com os colaboradores e os utentes/clientes  |  |
| Os instrumentos, tecnologias e outros recursos dados aos colaboradores para suportar a prestação de um serviço de elevada qualidade |  |

Pense agora no modo como age no seu dia-a-dia de trabalho, bem como vê a atuação quotidiana da gestão da unidade/serviço a que pertence. Indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações.

| <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Não concordo nem discordo</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
|----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1                          | 2               | 3                                | 4               | 5                          |

|  |  |
|--|--|
| 8. O meu chefe direto dá um bom exemplo, no seu dia a dia, de bom serviço ao cliente.    |  |
| 9. O meu chefe direto dá muita importância à qualidade do serviço prestado aos clientes. |  |
| 10. O meu chefe direto esta genuinamente empenhado no serviço ao cliente.                |  |

Qualidade do Serviço – Caso Museu Nacional do Traje

---

|  |  |
|--|--|
| 11. Os diretores de topo da minha unidade são um bom exemplo, no seu dia-a-dia, de bom serviço ao cliente.                 |  |
| 12. A direção de topo da minha unidade está genuinamente empenhada no serviço ao cliente.                                  |  |
| 13. Estou sempre a trabalhar no sentido de melhorar o serviço que presto aos clientes.                                     |  |
| 14. Tenho ideias precisas sobre o modo como posso melhorar o serviço que presto aos clientes.                              |  |
| 15. Costumo fazer sugestões sobre como melhorar o serviço ao cliente.  |  |
| 16. Esforço-me imenso no meu trabalho com vista a satisfazer os clientes.  |  |
| 17. Independentemente do modo como me sinto, dou sempre o meu máximo por cada cliente que atendo.                          |  |
| 18. Muitas vezes faço um esforço extra para ajudar os clientes.  |  |
| 19. Na minha unidade/serviço existe um propósito/objetivo partilhado pelos colaboradores: existimos para servir o cliente. |  |
| 20. Esta unidade/serviço tem uma visão clara e única: ter clientes satisfeitos.  |  |
| 21. O serviço ao cliente é o que une as pessoas que trabalham neste serviço/unidade.                                       |  |