

Coleção Estudos  
Sociográficos

# Impacto da satisfação dos formandos sobre a reformulação dos cursos

O caso dos auditores do  
30.º curso de formação  
inicial de magistrados

Julho 2019

40 ANOS  
CENTRO  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS



## **Diretor do CEJ**

**João Manuel da Silva Miguel, Juiz Conselheiro**

## **Diretores Adjuntos**

**Paulo Alexandre Pereira Guerra, Juiz Desembargador**

**Luís Manuel Cunha Silva Pereira, Procurador-Geral Adjunto**

## **Coordenador do Departamento da Formação**

**Edgar Taborda Lopes, Juiz Desembargador**

## **Coordenadora do Departamento de Relações Internacionais**

**Helena Leitão, Procuradora da República**

## **Grafismo**

**Ana Caçapo - CEJ**



---

A “Coleção Estudos Sociográficos” publica as únicas investigações que são feitas em Portugal sobre quem acede à profissão de magistrado (juízes/as e magistrados/as do Ministério Público).

Mas não só.

Ao longo dos anos o Centro de Estudos Judiciários tem procurado realizar trabalhos de acompanhamento e avaliação sobre as actividades por si realizadas.

É o caso do trabalho constante deste e-book.

O 30.º curso surgiu na sequência de dois anos sem que tivessem sido lançados cursos de formação inicial e apresentou algumas novidades em termos de práticas e metodologias. E foi a preocupação com a eficiência da formação que levou a que o estudo do Dr. Paulo Rainho fosse realizado.

Validada cientificamente (no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, através de um júri presidido pela Doutora Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma, tendo como vogais os Doutores Pedro Veiga Vaz da Silva Goulart e Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, que também orientou a dissertação), a investigação que se agora publica estuda e analisa o impacto da satisfação dos formandos sobre a reformulação do curso, tendo permitido que, a partir das conclusões obtidas, pudessem elas ser aproveitadas aquando da preparação dos cursos seguintes.

No ano em que o Centro de Estudos Judiciários celebra o seu quadragésimo aniversário, aqui fica mais um e-book que deixa registado este passo de crescimento e aprendizagem da instituição com vista à melhoria das suas práticas.

(ETL)

## **Notas:**

Para a visualização correta dos e-books recomenda-se o seu descarregamento e a utilização do programa Adobe Acrobat Reader.

Foi respeitada a opção dos autores na utilização ou não do novo Acordo Ortográfico.

Os conteúdos e textos constantes desta obra, bem como as opiniões pessoais aqui expressas, são da exclusiva responsabilidade dos/as seus/suas Autores/as não vinculando nem necessariamente correspondendo à posição do Centro de Estudos Judiciários relativamente às temáticas abordadas.

A reprodução total ou parcial dos seus conteúdos e textos está autorizada sempre que seja devidamente citada a respetiva origem.

## **Forma de citação de um livro eletrónico (NP405-4):**

AUTOR(ES) – **Título** [Em linha]. a ed. Edição. Local de edição: Editor, ano de edição.  
[Consult. Data de consulta]. Disponível na internet: <URL:>. ISBN.

### **Exemplo:**

**Direito Bancário** [Em linha]. Lisboa: Centro de Estudos Judiciários, 2015.

[Consult. 12 mar. 2015].

Disponível na

internet: <URL: [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/civil/Direito\\_Bancario.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/civil/Direito_Bancario.pdf).

ISBN 978-972-9122-98-9.

Registo das revisões efetuadas ao e-book

Identificação da versão	Data de atualização
1.ª edição – 30/07/2019	

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS



**IMPACTO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A REFORMULAÇÃO DOS CURSOS: O CASO DOS AUDITORES DO 30.º CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS**

Paulo Alexandre Jorge Rainho

Orientador: Prof. Doutor Pedro Correia

Estudo expressamente elaborado como dissertação original para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas, sendo apresentada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS



**IMPACTO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A REFORMULAÇÃO DOS CURSOS: O CASO DOS AUDITORES DO 30º CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS**

Paulo Alexandre Jorge Rainho

Orientador: Prof. Doutor Pedro Correia

Estudo expressamente elaborado como dissertação original para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas, sendo apresentada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Júri:

Presidente: Doutora Patrícia Palma, Professora Auxiliar  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais:

- Doutor Pedro Goulart, Professor Auxiliar  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
- Doutor Pedro Correia, Professor Auxiliar  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

2013

• ÍNDICE

FICHA TÉCNICA .....	5
ÍNDICE GERAL .....	7
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS, SIGLAS E SINAIS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	12
ÍNDICE DE QUADROS .....	13
ÍNDICE DE TABELAS .....	14
AGRADECIMENTO .....	15
RESUMO .....	17
ABSTRACT .....	18
RESUMÉE .....	19
RESUMEN .....	20
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	21
§ I – INTRODUÇÃO	
<i>ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA</i> .....	23
<i>OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO</i>	
Objetivo Geral da Investigação .....	25
Objetivos Específicos da Pesquisa Científica .....	25
<i>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</i> .....	25
§ II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
<i>O CONCEITO DE QUALIDADE</i> .....	27
<i>O CONCEITO DE SATISFAÇÃO</i> .....	28
<i>HISTÓRICO DO MODELO ECSI</i> .....	32
<i>ASPETOS METODOLÓGICOS DO MODELO ECSI</i> .....	34
<i>ESTRUTURA DO MODELO ECSI</i> .....	35

### § III – METODOLOGIA DE PESQUISA

<i>INTRODUÇÃO AO MÉTODO DE PESQUISA</i> .....	39
<i>TIPOLOGIA</i> .....	39
<i>MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</i> .....	41
<i>PARTICIPANTES ENVOLVIDOS NA AMOSTRA DO ESTUDO</i>	
Universo populacional .....	45
Amostra .....	46
<i>INSTRUMENTO CIENTÍFICO DA PESQUISA</i>	
Inquérito por questionário .....	47
Fase de pré-teste .....	48
Escala classificativa do inquérito .....	48
Técnicas de análise estatística adoptadas .....	49

### § IV – ANÁLISE AO ESTUDO EMPÍRICO E AOS RESULTADOS

<i>INTRODUÇÃO</i> .....	51
<i>CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA</i> .....	
Caraterização da amostra dos auditores quanto à Idade .....	52
Caraterização da amostra dos auditores quanto ao seu Sexo .....	53
Caraterização da amostra dos auditores quanto ao Grau de Instrução Académica .....	54
Caraterização da amostra dos auditores quanto ao Tempo Decorrido Após	
Conclusão da Licenciatura .....	54
Caraterização da amostra dos auditores quanto à Via de Acesso ao Curso .....	55
Caraterização da amostra dos auditores quanto à Carreira Ambicionada como Magistrado .....	56
<i>INQUÉRITO AOS AUDITORES</i> .....	
Análise do Inquérito .....	57
Análise à Dimensão Imagem .....	59
Análise à Dimensão Expetativas .....	60
Qualidade Apercebida .....	61
Valor Apercebido .....	63
Satisfação .....	64
Reclamações .....	65
Lealdade .....	66
Envolvimento .....	67
Ordenação dos Índices das Dimensões .....	68

<b>ANÁLISE AOS RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>69</b>
<b>Modelo de Medida/Outer Model .....</b>	<b>69</b>
<b>Fiabilidade – Alpha de Cronbach .....</b>	<b>71</b>
<b>Análise Fatorial dos Componentes Principais .....</b>	<b>72</b>
<b>Modelo Estrutural .....</b>	<b>74</b>
<b>Confirmação das Hipóteses .....</b>	<b>75</b>
<b>Modelo Estrutural Efetivo Final ECSI-CEJ .....</b>	<b>76</b>
<b>Impactos no Modelo Estrutural Efetivo Final ECSI-CEJ .....</b>	<b>77</b>
<b>§ V – CONCLUSÕES .....</b>	<b>83</b>
<b>§ VI – BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>87</b>
<b>§ VII – ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1 – Nota-Capeão .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 2 – Questionário .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 3 - Output Spad-Pls .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 4 - Apresentação Prezzi.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS, SIGLAS E SINAIS

$\alpha$  – alfa

% Percentagem

ACSI – American Customer Satisfaction Index

CEJ - Centro de Estudos Judiciários

CSI - Customer Satisfaction Index

e.g. - exempli gratia (por exemplo)

ECSI – European Customer Satisfaction Index

EFQM - European Foundation for Quality Management

EOQ - European Organization for Quality

et al - et alii (e outros)

fc - fiabilidade compósita

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

ISO – International Standard Organization

MFQ - Movement Français pour la Qualité

NERA - National Economic Research Associates

NP – Norma Portuguesa

NR - Não Respondo

NS - Não Sei

p. - página

pp. - páginas

QI – quadrante 1

QII - quadrante 2

QIII - quadrante 3

QIV – quadrante 4

SCSI - Swedish Customer Satisfaction Index

SPAD-PLS - Système Pour l'Analyse des Données-Partial Least Squares (Sistema de Análise de Dados - Mínimos Quadrados Parciais)

WOM - word of mouth (passa-palavra)

- **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1 - Modelo ACSI .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2.2 - Modelo ECSI (Modelo Estrutural) .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3.1 - Passos do método hipotético-dedutivo .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3.2 - Modelo Estrutural Teórico .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4.1 - Modelo Efetivo Final do modelo ECSI-CEJ .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 4.2 - Impactos totais estimados .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 4.3 - Mapa de Recomendações .....</b>	<b>80</b>

- **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 4.1 - Caraterização da amostra dos auditores quanto à Idade .....	53
Gráfico 4.2 - Caraterização da amostra dos auditores quanto ao seu Sexo .....	53
Gráfico 4.3 - Caraterização da amostra dos auditores quanto ao Grau de Instrução Académica .....	54
Gráfico 4.4 - Caraterização da amostra dos auditores quanto ao Tempo Decorrido	
Após Conclusão da Licenciatura .....	55
Gráfico 4.5 - Caraterização da amostra dos auditores quanto à Via de Acesso ao Curso .....	56
Gráfico 4.6 - Caraterização da amostra dos auditores quanto à Carreira Ambicionada Como Magistrado ....	56
Gráfico 4.7 - Valor médio da dimensão Imagem .....	60
Gráfico 4.8 - Valor médio da dimensão Expectativas .....	61
Gráfico 4.9 - Valor médio da dimensão Qualidade Apercebida .....	62
Gráfico 4.10 - Valor médio da dimensão Valor Apercebido .....	63
Gráfico 4.11 - Valor médio da dimensão Satisfação .....	64
Gráfico 4.12 - Valor médio da dimensão Reclamações .....	65
Gráfico 4.13 - Valor médio da dimensão Lealdade .....	66
Gráfico 4.14 - Valor médio da dimensão Envolvimento .....	67
Gráfico 4.15 - Ordenação dos Índices das Dimensões .....	68
Gráfico 4.16. - Índice de prioridades para a satisfação .....	81

- **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 3.1 - Resumo das Hipóteses de Investigação .....	45
Quadro 4.1 - Aspetos metodológicos .....	57
Quadro 4.2 - Distribuição valorativa utilizada nos Questionários .....	57
Quadro 4.3 - Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis .....	70
Quadro 4.4 - Avaliação ao modelo de medida .....	71
Quadro 4.5 - Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis .....	72
Quadro 4.6 - Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis .....	73
Quadro 4.7 - Modelo estrutural .....	74
Quadro 4.8 - Comunalidades do Modelo estrutural .....	74
Quadro 4.9 - Resumo da avaliação ao modelo estrutural .....	75
Quadro 4.10 - Resumo das Hipóteses validadas .....	75

• **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 4.1 - Divisão da amostra dos auditores quanto à Idade .....	52
Tabela 4.2 - Divisão da amostra dos auditores quanto ao seu Sexo .....	53
Tabela 4.3 - Divisão da amostra dos auditores quanto ao Grau de Instrução Académica .....	54
Tabela 4.4 - Divisão da amostra dos auditores quanto ao tempo decorrido após conclusão da licenciatura .....	55
Tabela 4.5 - Divisão da amostra dos auditores quanto à Via de Acesso ao Curso .....	56
Tabela 4.6 - Divisão da amostra dos auditores quanto à Carreira Ambicionada Como Magistrado .....	56
Tabela 4.7 - Importância dos indicadores na dimensão Imagem .....	60
Tabela 4.8 - Importância dos indicadores na dimensão Expectativas .....	61
Tabela 4.9 - Importância dos indicadores na dimensão Qualidade Apercebida .....	62
Tabela 4.10 - Importância dos indicadores na dimensão Valor Apercebido .....	63
Tabela 4.11 - Importância dos indicadores na dimensão Satisfação .....	64
Tabela 4.12 - Importância dos indicadores na dimensão Reclamações .....	65
Tabela 4.13 - Importância dos indicadores na dimensão Lealdade .....	66
Tabela 4.14 - Importância dos indicadores na dimensão Envolvimento .....	67
Tabela 4.15 - Critérios de Kaiser-Meyer-Olkin .....	73
Tabela 4.16 - Modelo Estrutural Apurado .....	77
Tabela 4.17 - Valores de impacto de cada variável .....	77
Tabela 4.18 - Valores estimados dos impactos diretos e indiretos nas dimensões de interesse .....	79

- **AGRADECIMENTO**

Uma dissertação, pela sua natureza, integra uma enorme componente solitária.

Ainda assim, a realização deste trabalho de investigação contou com inúmeros contributos, de maior ou menor expressão e de ordem individual mas também institucional.

É por isso apropriado e merecido expressar o meu genuíno apreço e gratidão a todos os que colaboraram na feitura desta dissertação, designadamente:

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, na pessoa do seu Presidente, Professor Catedrático Manuel Meirinho, pela oportunidade de concretizar este objetivo académico;

Ao Professor Catedrático João Bilhim, coordenador da Unidade de Coordenação de Administração Pública do ISCSP, pela disponibilidade e incentivo;

Ao Prof. Doutor Pedro Correia, em primeiro lugar por ter aceitado o desafio de orientar esta investigação mas também pela competência científica, pelo tempo gasto a pensar e a ler o que escrevi e pelas sugestões e críticas que melhoraram indubitável e substancialmente os conteúdos, assim como pelo apoio declarado ao longo de todo este período e que me permitiram trabalhar com sentido prático e objetivo;

Ao Centro de Estudos Judiciários, na pessoa do seu Diretor, Professor Catedrático António Pedro Barbas Homem, por ter tornado possível e favorecido a conclusão deste trabalho, e a todas aquelas minhas e a todos aqueles meus colegas que me auxiliaram, apoiaram e disponibilizaram tempo para esta execução, muito em especial Senhora D. Emilia Marques, Senhora D. Rosa e, sobretudo, os auditores que me honraram com as suas respostas;

Aos Amigos, cujo incentivo, para sempre continuar e nunca desistir, e amizade foram indispensáveis para a conclusão deste trabalho.

*Last but not least*, à Marlene, pelo amor, enorme paciência, apoio e incentivo ao longo de todos estes anos, por ser a minha mulher e ao mesmo tempo a minha melhor amiga!

CENTRO  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS

- **RESUMO**

O presente estudo científico decorreu nas instalações do Centro de Estudos Judiciários (CEJ) e envolveu os alunos, vulgo, auditores do 30.º Curso de Formação Inicial de Magistrados.

O seu principal objetivo residiu na avaliação à qualidade dos serviços prestados durante o período de formação inicial de um magistrado judicial ou do Ministério Público.

Veio a verificar-se, todavia, que seria igualmente possível estimar se o grau de Satisfação com a prestação de serviços por parte do CEJ contribui para a Lealdade dos auditores e em que medida essa Lealdade se traduz no seu Envolvimento com a instituição.

A forma selecionada para atingir este objetivo em apreço assentou no Índice Europeu de Satisfação do Cliente – ECSI – cujos modelos estrutural e de medida foram devidamente adaptado à realidade do CEJ, formando uma identidade própria: modelo CEJ-ECSI.

O modelo final proposto é constituído por oito dimensões e vinte e oito variáveis de medida, tendo sido analisadas as correlações estabelecidas entre as dimensões com base numa amostra constituída por setenta num universo total de oitenta auditores.

Este instrumento científico de avaliação da satisfação e da perceção de qualidade dos serviços possibilitará à instituição, se assim o entender, definir as áreas de atuação e que se promovam ações que favoreçam a satisfação do futuro magistrado enquanto na fase de aluno/auditor e superem as suas expectativas, se prossiga uma contínua melhoria dos serviços oferecidos numa perspetiva de otimização dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, se aumente os índices de satisfação.

Os resultados obtidos através do índice de Satisfação, Lealdade e Envolvimento foram de tal forma positivos que permitem sugerir a candidatura do CEJ para obtenção de certificação enquanto organismo com um sistema de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2008

**Palavras-chave:** Serviços, perceção da qualidade, satisfação, lealdade, envolvimento, tribunal, justiça, auditores, magistrado judicial, magistrado do Ministério Público, Centro de Estudos Judiciários, índice europeu de satisfação do cliente modelo ECSI.

- **ABSTRACT**

This scientific study took place at the premises of the Center for Judiciary Studies (CEJ) and involved students, aka, auditors of the 30th Initial Training Course of Magistrates.

Its main objective was to evaluate the quality of services provided during the period of the initial formation of a judicial magistrate or Public Prosecutor.

It was also noted that it would be possible to estimate if the degree of Satisfaction with the provision of services by the CEJ contributes to the Loyalty of auditors, and to what extent this Loyalty is translated into Involvement with the institution.

The form selected to achieve this objective was based on the European Index of Customer Satisfaction - ECSI - whose structural and measurement models were duly adapted to the reality of CEJ, forming its own identity: model CEJ-ECSI.

The final model proposed consists of eight dimensions and twenty-eight measurement variables, the correlation between the dimensions having been analysed on the basis of a sample of seventy out of a total of 80 Auditors.

This scientific instrument for evaluating the satisfaction and the perception of service quality will enable the institution, if wished, to define areas and promote actions that encourage the satisfaction of future magistrates during the auditor stage and exceed their expectations. This should lead to a continuous improvement of the services offered from the perspective of an optimization of available resources and, consequently, to an increase in the levels of satisfaction.

The results obtained through the index of satisfaction, loyalty and involvement were so positive that the candidacy of CEJ can be recommended for certification as an organization with a Quality Management System by standard NP EN ISO 9001: 2008.

**Keywords:** services, quality perception, satisfaction, loyalty, involvement, court, justice, auditors, judicial magistrate, public prosecutor, Center for Judiciary Studies, European customer satisfaction index model ECSI.

- **RESUMÉE**

Cette étude scientifique a eu lieu dans les locaux du Centre d'Études Judiciaires (CEJ) et il concerne les étudiants/auditeurs de justice de la 30ème cours de formation initiale des magistrats.

Son objectif principal était d'évaluer la qualité des services fournis au cours de la période de la formation initiale d'un magistrat judiciaire ou du Ministère Public.

On a également noté qu'il serait possible d'estimer si le degré de Satisfaction avec la prestation de services par le CEJ contribue à la fidélité des auditeurs de justice, et dans quelle mesure cette fidélité, elle-même, se traduit en participation avec l'institution.

La forme sélectionnée pour atteindre cet objectif a été basée sur l'Indice Européen de Satisfaction du Client - ECSI - dont les modèles structurels et de mesure ont été dûment adaptés à la réalité du CEJ, en formant sa propre identité : modèle CEJ-ECSI.

Le modèle final proposé est composé de huit dimensions et vingt-huit variables de mesure, la corrélation entre les dimensions ayant été analysés sur la base d'un échantillon de 70 sur un total de 80 auditeurs de justice.

Cet instrument scientifique pour évaluer la satisfaction et la perception de la qualité du service permettra à l'institution, à son entière discrétion, définir les domaines et de promouvoir des actions qui encouragent la satisfaction des futurs magistrats pendant l'étape d'auditeurs de justice et dépasser leurs attentes. Cela doit conduire à une amélioration continue des services offerts dans la perspective d'une optimisation des ressources disponibles et, par conséquent, à une augmentation des niveaux de satisfaction.

Les résultats obtenus par le biais de l'indice de satisfaction, de fidélité et de participation ont été tellement positives qui permettent de suggérer la candidature du CEJ à obtenir la certification comme organisation avec un système de gestion de la qualité par la norme NP EN ISO 9001:2008.

**Mots-clés:** services, qualité perçue, satisfaction, fidélité, participation, Cour, justice, auditeurs de justice, magistrat judiciaire, procureur, Centre d'Études Judiciaires (CEJ), Indice Européen de Satisfaction du Client - ECSI.

- **RESUMEN**

Este estudio científico se llevó a cabo en las instalaciones del Centro de Estudios Judiciales (CEJ) e incluyó los estudiantes, también conocido como auditores del 30 Curso de Formación Inicial de Magistrados.

Su objetivo principal fue evaluar la calidad de los servicios prestados durante el período de formación inicial de un magistrado judicial o del Ministerio Público.

También se observó que sería posible estimar si el grado de satisfacción con la prestación de servicios por parte del CEJ contribuye a la lealtad de los auditores, y hasta qué punto esta lealtad traduce su participación con la institución.

La forma seleccionada para lograr este objetivo se basó en el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente - ECSI - cuyos modelos estructurales e de medición fueron debidamente adaptados a la realidad del CEJ, formando su propia identidad: modelo CEJ-ECSI.

El modelo final propuesto consiste en ocho dimensiones y veintiocho variables de medición e se analizaron las correlaciones establecidas entre las dimensiones sobre una muestra de 70 de un total de 80 auditores.

Este instrumento científico para evaluar la satisfacción y la percepción de la calidad del servicio permitirá a la institución, si se desea, para definir las áreas y promover las acciones que promuevan la satisfacción de los futuros magistrados durante la etapa de auditor y superan sus expectativas. Esto debería conducir a una mejora continua de los servicios que se ofrecen desde la perspectiva de una optimización de los recursos disponibles y, en consecuencia, a un aumento en los niveles de satisfacción.

Los resultados obtenidos a través del índice de satisfacción, lealtad y compromiso fueron tan positivos que permiten sugerir la candidatura del CEJ en obtener la certificación como una organización con un Sistema de Gestión de Calidad por la norma NP EN ISO 9001:2008.

**Palabras clave:** servicios, percepción de la calidad, satisfacción, lealtad, participación, corte, justicia, auditores, magistrado judicial, magistrado del Ministerio público, centro de estudios judiciales, índice de satisfacción de cliente europeo modelo ECSI.

## • SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Sumário Executivo tem por objetivo condensar os dados estatísticos colhidos para medir, estudar e compreender os fatores conducentes à Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial de Magistrados relativamente aos serviços prestados pelo CEJ.

A recolha de dados foi feita durante o mês de Fevereiro de 2013 através de um questionário disponibilizado individualmente em suporte papel, preservando-se total anonimato.

A metodologia de análise dos dados baseia-se no modelo ECSI - Portugal mas foi devidamente reformulado e adaptado à realidade específica do CEJ, pelo que o modelo alcançado pode designar-se modelo ECSI-CEJ. Esta metodologia faz a estimação do modelo de satisfação com base na informação recolhida no inquérito, sendo este modelo considerado como o estado da arte em termos da análise da satisfação, lealdade e envolvimento dos clientes/consumidores.

O modelo ECSI-CEJ é constituído por dois submodelos:

- O Modelo Estrutural, que integra as relações entre as variáveis latentes não-observadas, ou seja, é constituído pelas equações que definem as relações entre as variáveis latentes (ou dimensões). Estas variáveis, não sendo objeto de observação direta, têm de ser associadas a um conjunto de indicadores denominados “variáveis de medida” obtidos diretamente através do questionário aplicado junto dos auditores;
- O Modelo de Medida, que relaciona as dimensões não-observadas com as variáveis de medida recolhidas no inquérito.

O modelo conceptual permite explicar os índices da Satisfação, a Lealdade e o Envolvimento dos auditores através da análise da relação causal entre oito dimensões (ou “variáveis”), divididas entre um conjunto de quatro dimensões precedentes (Imagem, Expectativas, Qualidade Global Apercebida, Valor Apercebido) e três índices principais consequentes do modelo em apreciação (Reclamações, Lealdade e Envolvimento).

Os indicadores deste estudo são obtidos pela aplicação de um questionário constituído por 2 grupos de questões:

- 6 questões de caracterização sociodemográfica;
- 28 questões associadas à avaliação estatística propriamente dita, posteriormente agrupadas nas 8 dimensões referidas.

No segundo grupo do questionário foi adotada a escala de respostas de 1 a 10 para os indicadores de cada dimensão.

O universo abrangido foi constituído por todos os atuais auditores, num total de 80 indivíduos. Foram obtidas 70 respostas, a que corresponde uma excelente taxa de resposta de 87,5%.

Nos 28 indicadores empregues no estudo foram utilizadas escalas que assumiram valores entre 1 e 10. É prática comum a divisão da escala em quatro grupos distintos: 1 a 3 pontos – valor muito reduzido; 3 a 5 pontos – valor reduzido; 5 a 8 pontos – valor elevado; 8 a 10 pontos – valor muito elevado.

Nenhuma dimensão obteve uma avaliação média inferior a 7,5 pontos, o que pode ser considerado um resultado global extremamente positivo.

O modelo estrutural estimado confirma o impacto da Satisfação na Lealdade e destas duas dimensões no Envolvimento.

Apesar dos resultados corresponderem a valores muito elevados, ainda assim e numa perspetiva de contínua evolução, é possível identificar algumas dimensões onde agir de forma prioritária, por forma a rentabilizar um eventual investimento que se venha a verificar.

O modelo de satisfação revela que a área de atuação preferencial para a melhoria da satisfação dos auditores deve ser dirigida à dimensão Imagem.

Deste modo, propõe-se que o grau de satisfação dos auditores seja regularmente atualizado e, mediante a boa receção que este projeto de investigação possa merecer, se acompanhe a evolução das apreciações e necessidades decorrentes da eventual aplicação das conclusões apresentadas.

Decorrente do elevado grau de satisfação constatado por via do Inquérito preenchido pelos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial de Magistrados, seja apreciada a possibilidade do CEJ poder vir a requerer a certificação enquanto organismo com um Sistema de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2008.

• § I – INTRODUÇÃO

*“Quality is never an accident. It is always the result of intelligent effort.”*

John Ruskin (1819-1900)

**1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Nunca como hoje o tema da justiça – corporizado por tribunais, sentenças judiciais, magistrados judiciais e do Ministério Público, investigações policiais de cariz principalmente criminal – assumiu tal notoriedade mediática, que extravasa para a sociedade por via dos media, incluindo os novos meios de difusão pela Web – blogues, fóruns, redes sociais – e puxando pela “opinião” mais ou menos (“menos” sendo o mais frequente) bem informada do público em geral.

As “polémicas” discutidas questionam, *grosso modo*, duas vertentes:

- A independência dos vários agentes, vulgo, “se não fosse um político, não se safava” ou “se não fosse rico, ia para a cadeia”;
- A sua capacidade de “fazer bem”, seja pelo “acerto” da sentença (justa ou injusta), seja pelo trabalho prévio da investigação (múltiplas acusações poderem redundar na prova de apenas algumas, quando de nenhuma).

Mas, esta perceção por parte do público em geral acaba por ser superficial, uma vez que estes conceitos – independência e capacidade – são bem mais profundos.

Vejamos.

Se é verdade que a questão da independência dos tribunais é um dos princípios basilares do constitucionalismo contemporâneo, é o próprio poder legislativo ou executivo que, ao tomar certas medidas, cerceia a independência do poder judicial (Santos, 1996).

Quanto à capacidade, a questão é se dispõe de autonomia financeira e administrativa ou se depende dos outros poderes ou de certos serviços da administração pública para se equipar dos recursos e meios próprios para cumprir a sua função judicial (Santos, 1996). Acresce que, perante uma moldura legislativa processual rígida, uma “explosão”, como a que se tem assistido nos últimos anos, da procura da mediação judicial, pode bloquear ou, em último recurso, impossibilitar o acesso à justiça, o que suscita sub-questões igualmente importantes, designadamente, a eficácia e a eficiência do sistema judicial.

Todavia, existe uma questão que, de tão “normal”, se interiorizou mas que não deverá, ainda assim, deixar de ser colocada: a da legitimidade. Numa análise algo ligeira, essa legitimidade não será questionada. Todavia, se a intervenção do poder judicial, por via de magistrados não eleitos, interfere com o poder legislativo ou o poder executivo (Santos, 1996), por via de representação política eleita democraticamente, o plano da legitimidade deverá ser questionado.

Justamente porque a legitimidade dos juízes portugueses assenta, em grande parte, na sua competência técnico-jurídica, é crucial que o processo de recrutamento e seleção seja judicioso, exigente e transparente.

Adicionalmente, e talvez mais importante, a formação inicial, enquanto auditores, vulgo, alunos, e contínua, enquanto magistrados judiciais ou do Ministério Público, deverá ter um cunho apurado que os dote de uma pluralidade de conhecimentos técnicos, jurídicos e práticos com vista a propiciar-lhes o reconhecimento consensual do exercício democrático de um poder político, neste caso, o judicial.

Se não, repare-se.

Existe hoje, no domínio civil, sobretudo na área económica, uma panóplia de regras programáticas, contratos-programa, cláusulas gerais, conceitos indeterminados, entre outras, que deu origem a litígios altamente complexos, exigindo conhecimentos técnicos sofisticados, tanto no domínio do direito, como no domínio da economia e da ciência e tecnologia (Santos, 1996).

Surgem, inclusive, novas áreas de “direito”, como a área da proteção do ambiente, dos consumidores, ou, numa perspetiva mais ampla, como resultado da globalização da economia, a do direito transnacional (Santos, 1996), o direito dos contratos internacionais, que, ao coexistir com o direito nacional, entra por vezes em contradição com ele.

Já no domínio penal, assiste-se ao exponencial crescimento da corrupção em conjunto com o crime organizado ligado sobretudo ao tráfico de droga, tráfico de seres humanos e ao branqueamento de dinheiro.

Ou seja, o grau de preparação de um magistrado contemporâneo é de capital importância.

O objetivo deste trabalho é analisar a qualidade dos serviços prestados durante o período de formação de um magistrado judicial ou do Ministério Público em Portugal, com vista a aumentar os índices de satisfação, identificando eventuais aspetos menos positivos e sugerindo possíveis melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Consequentemente, é fundamental definir os princípios da qualidade e implementar ações que permitam satisfazer o futuro magistrado enquanto na fase de aluno/auditor, superar as suas expectativas e prosseguir uma contínua melhoria dos serviços oferecidos.

É nesta perspetiva que este trabalho se apresenta, com a intenção de propor e validar um instrumento científico de avaliação da satisfação e da perceção de qualidade dos serviços proporcionados pelo Centro de Estudos Judiciários (CEJ) que permita conhecer, a nível de relação causa-efeito, e quantificar os índices de Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Auditores.

## **1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

### **1.2.1. Objetivo Geral da Investigação**

O objeto da presente pesquisa científica centra-se nos serviços prestados no âmbito do 30º Curso Normal de Formação Inicial Teórico-Prática de Magistrados, especificamente na avaliação da qualidade e da satisfação que os produtos e serviços suportados pelo CEJ proporcionam aos Auditores.

### **1.2.2. Objetivos específicos da pesquisa científica**

Quanto aos objetivos específicos, estão intimamente relacionados com a avaliação ao grau de satisfação que os serviços prestados pelo CEJ oferecem.

A avaliação é feita aos auditores que utilizam e usufruem dos serviços em apreço.

Primeiro objetivo: Avaliar se a Imagem transmitida pelo CEJ contribui para a Satisfação dos auditores;

Segundo objetivo: Avaliar se as Expectativas criadas, acerca dos serviços que são prestados pelo CEJ, contribuem para a Satisfação dos auditores;

Terceiro objetivo: Avaliar se a Qualidade Apercebida pelos auditores relativamente aos serviços que são prestados pelo CEJ contribui para a sua Satisfação;

Quarto objetivo: Avaliar se o Valor Apercebido por parte dos auditores com respeito aos serviços que são prestados pelo CEJ contribui para a sua Satisfação;

Quinto objetivo: Avaliar se a Satisfação dos auditores contribui para a diminuição do número de Reclamações que apresentam;

Sexto objetivo: Avaliar se a Satisfação gerada pela prestação de serviços pelo CEJ contribui para a Lealdade dos auditores;

Sétimo objetivo: Avaliar em que medida a Lealdade dos auditores para com o CEJ se traduz no seu Envolvimento com a instituição.

## **1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O texto desta dissertação encontra-se dividido por sete capítulos.

O primeiro capítulo – Introdução –, conforme constatado, inclui o “Enquadramento e a justificação do tema”, a sua importância, a definição dos objetivos do estudo e a respetiva fundamentação.

No segundo capítulo, a “Revisão Bibliográfica” sobre o tema em apreço. Este capítulo inicia-se com a definição, natureza e contextos dos temas da qualidade e da satisfação, síntese histórica e descrição da estrutura do modelo ECSI<sup>1</sup> de apuramento e avaliação da satisfação e qualidade dos serviços, abordando-se a reformulação e adaptação do modelo ao estudo que se efetuou aos auditores do CEJ.

O terceiro capítulo apresenta a “Metodologia da Pesquisa”, abordando-se a forma como o estudo foi realizado e a sua tipologia, fazendo-se referência aos objetivos, à descrição dos objetivos específicos e das hipóteses levantadas no estudo, as respetivas variáveis e procedimentos quanto ao desenho e método desenvolvidos na investigação, assim como é dado especial relevo aos participantes (população e respetiva amostra), focando-se ainda o instrumento, ferramentas e materiais utilizados na recolha dos dados.

O quarto capítulo será constituído pela “Análise ao Estudo Empírico e aos Resultados”, propondo-se efetuar a apresentação e análise estatística dos resultados decorrentes da aplicação do instrumento de medida «Questionário aos Auditores», tais como as características da amostra do estudo, procedimentos, análise quantitativa, tratamento estatístico das variáveis através de análise da fiabilidade dos dados do instrumento de pesquisa com recurso à análise dos Alphas de Cronbach, descrevendo-se os resultados obtidos na análise dos testes de hipótese através do coeficiente de correlação linear e os resultados das técnicas aplicadas. Serão igualmente examinados os resultados que foram obtidos por meio da análise estatística, fornecendo-se a resposta ao objeto da investigação, às questões fulcrais da pesquisa científica e confirmando-se as hipóteses.

Finalizando o estudo, o quinto capítulo “Conclusões” enumerará os aspetos-chave que se afiguram pertinentes, reunidos pela análise dos dados recolhidos, fazendo-se referências às contribuições teóricas e práticas produzidas pelo estudo, procurando-se mostrar as suas limitações e por fim algumas recomendações de carácter prático/profissional, visando a melhoria dos serviços prestados, bem como sugestões para estudos futuros.

O sexto capítulo conterá as “Referências Bibliográficas” utilizadas para a realização da investigação. O sétimo e último capítulo incluirá os “Anexos”, que correspondem ao questionário usado para a recolha dos dados, aos mapas com resultados complementares à análise e ao tratamento estatístico através da aplicação «Coheris SPAD – "Système Pour l'Analyse des Données" v7» e demais materiais suplementares ao presente estudo.

<sup>1</sup> European Customer Satisfaction Index. Mais informações em <http://www.ecsiportugal.pt/metodologia>

- **§ II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

*“Statistical thinking will one day be as necessary for efficient citizenship as the ability to read and write.”*  
HG Wells (1866-1946)

### **2.1. O CONCEITO DE QUALIDADE**

Face à observação de Santos e Rebelo (1990), de que a qualidade é considerada um direito e um dever de cada cidadão, não se afigura fácil deduzir que o conceito existe já por muitos séculos.

Segundo Ferreira (2001), sempre existiu a análise sobre a qualidade do produto ou serviço final que era apresentado.

Em consonância, Pires (2000) refere que este conceito foi progredindo ao longo do seu percurso histórico, desde os longínquos tempos de fabrico para uso próprio das primeiras ferramentas para satisfação de necessidades individuais.

Sem detalhar as fases reconhecidas por Pinto (2003), a evolução do conceito da qualidade tem conduzido, *lato sensu*, à adaptação e adequação do conceito de qualidade.

E será principalmente a partir da década de 90 do século passado que, assistindo-se à integração dos processos de qualidade nos mecanismos de funcionamento da própria organização, passa a diferenciar-se produto de processo. Quando se quer avaliar a qualidade de uma organização, considera-se não apenas a qualidade intrínseca do produto fabricado mas todo o processo (Vilares e Coelho, 2005).

A Associação Francesa de Normalização estabelece que a qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem a aptidão para satisfazer as necessidades expressas e implícitas (Blanche, 1992).

Como tal, aceita-se hoje, genérica e globalmente, que a qualidade corresponde à satisfação das necessidades explícitas e implícitas do consumidor nos seus vários papéis – cliente, consumidor, utente, cidadão.

Especialmente o consumidor no papel de cidadão passa a ter um lugar de relevo, uma vez que a gestão da qualidade deixa de ser couro de organizações privadas e é a própria Administração Pública que se começa a transformar, incorporando os mesmos princípios de qualidade nos Serviços Públicos.

Contudo, a referência que o Estado se pretende assumir face à sociedade, pela diversidade de bens e serviços que presta à comunidade, tem reflexos no crescimento exponencial do volume de funcionários e das verbas orçamentais envolvidas.

Por oposição a um maior grau de exigência do consumidor enquanto cidadão, assiste-se à necessidade de cada vez maior contenção orçamental.

Terá que haver uma desburocratização de procedimentos em equilíbrio com a manutenção de funcionários e com a satisfação do consumidor, a custos aceitáveis.

A administração burocrática terá que se converter numa administração prestadora de serviços públicos de qualidade, como fim e razão de ser da própria Administração Pública.

Torna-se, deste modo, imperativo alcançar uma maior eficácia e eficiência neste domínio.

## **2.2. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO**

Para além da qualidade, o conceito de satisfação está em estreita relação com o sucesso de uma instituição.

São numerosos os autores que, em especial a partir da década de 70 do século passado, vêm tentando elaborar o conceito de satisfação.

São igualmente inúmeros os estudos, de que Olivier foi um dos pioneiros (cit. *in* Vilares e Coelho, 2005), que identificam os processos afetivos, cognitivos e comportamentais e quais os fatores económicos e sociais que tornam a satisfação um processo de natureza puramente ‘experimental’ (Martinez-Tur, Peiró e Silla, 2001).

A título de exemplo, Churchill e Suprenant (1982) defendem que a satisfação é obtida pelo consumidor quando compara por antecipação a recompensa pela fruição do serviço com o custo efetivo da sua aquisição e Oliver (1981) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) vão mais longe quando advogam que esta comparação produz satisfação enquanto estado psicológico.

Em concordância, também Fornell (1992) sustenta a comparação do serviço adquirido com o que considera ser um serviço ideal como causa de satisfação para o consumidor.

Outros autores, como Anderson, Fornell e Lehmann (1994) e Bolton e Drew (1991), observaram que a satisfação provém de experiências acumuladas que perduram no tempo e conduzem finalmente à aquisição do serviço. Este padrão (Anderson *et al.*, 1994) é reconhecido como fator motivador para uma instituição, numa base duradoura, investir na satisfação dos seus clientes.

A faceta comportamental do consumidor tem gerado bibliografia que defende o padrão da infirmação/desconfirmação das expectativas, i. é, a divergência entre a expectativa e a performance como fator de satisfação.

Este padrão inclui três conceitos principais: conceito de infirmação, desempenho do produto e expectativas (Churchill e Suprenant, 1982, cit. *in* Neto *et al.*, 2010, p. 54).

Começando pelas expetativas: Estas, conforme o próprio substantivo indica, refletem uma disposição de antecipação sobre o desempenho do produto.

Neste âmbito, alguns autores, designadamente Day e Landon (1977), defendem que os consumidores criam diferentes tipos de expetativas sobre os serviços dependendo:

- Da sua natureza;
- Do custo e/ou esforço necessários para atingir certo proveito;
- Dos custos ou proveitos sociais.

Quanto à performance do produto, segundo Olshavsky e Miller (1972) e Olson e Dover (1976), o consumidor poder-se-á considerar satisfeito por ação das expetativas geradas em torno desse desempenho.

Por fim, têm sido muitos os autores a expressarem, em geral, a sua concordância com a teoria da infirmação, dando-lhe assim um lugar de destaque na bibliografia de referência sobre satisfação do consumidor.

No específico, porém, esta teoria tem suscitado diferentes interpretações. Por exemplo, segundo Churchill e Suprenant (1982), o consumidor pode defrontar-se com as seguintes circunstâncias:

- Infirmação/desconfirmação – quando as expetativas do cliente não correspondem ao que o produto oferece, constituindo uma infirmação:
  - Positiva – quando a performance do produto é superior à esperada;
  - Negativa – quando o desempenho do produto é inferior ao aguardado, o que gera insatisfação.
- Confirmação das expetativas, quando o desempenho do produto é o aguardado.

Outra interpretação desta teoria aponta para a satisfação por via da qualidade, acolhendo alguns autores que a percepção da qualidade pode ser determinada por via do paradigma da infirmação.

Por exemplo, para diferenciar entre qualidade percebida e satisfação, afirmam Bitner (1990) e Bolton e Drew (1991; cit. in Neto et al, 2010, p. 57) que ‘a qualidade percebida é uma atitude decorrente de uma avaliação contínua, enquanto a satisfação é consequente, regra geral, de uma transação específica’.

Por seu turno, Zeithaml (1988) alarga a compreensão do que deverá ser considerado um serviço de qualidade pela sua excelência e superioridade global quando apresenta as seguintes proposições:

- Qualidade percebida não é o mesmo que qualidade real e objetiva;
- Qualidade percebida é um conceito abstrato, sem sustentação numa propriedade específica do serviço;
- Qualidade percebida é como um juízo de valor formulado pelo consumidor;
- Qualidade percebida é uma avaliação global que pode derivar para uma atitude.

Em especial esta última perspectiva é subscrita por Bolton e Drew (1991) e Cronin e Taylor (1992), tendo assim concluído que a qualidade é um importante precedente para a satisfação do consumidor.

Importa igualmente destacar que um dos processos comportamentais que tem maior implicação na satisfação é a lealdade (Oliver, 1987; Yi, 1991; Fornell, 1992).

Yi (1991) vai mais adiante ao realçar que uma das ações comportamentais que merece maior realce é o «passa-palavra», i. é, “Word of mouth” – WOM, e, na mesma linha, Ganesh, Arnold e Reynolds (2000) dilatam o âmbito de aplicabilidade deste conceito ao sustentarem uma relação de causa/efeito entre a lealdade e o denominado WOM.

Este conceito, identificado há mais de 50 anos (Whyte, 1954), estabelece como muito provável a hipótese de um consumidor satisfeito partilhar a sua experiência positiva com terceiros, estimulando um WOM positivo. Em oposição, um consumidor insatisfeito promoverá um WOM negativo (Richins, 1983).

A satisfação do consumidor é amplamente aceite como factor determinante de ponderação na utilização de um serviço (Taylor e Baker, 1994), promovendo-se assim a lealdade do consumidor. Esta associação intrínseca entre o fomento de um WOM positivo e a lealdade é um dos motivos de maior relevância para se estimar o grau de satisfação do consumidor.

De acordo com Yi (1991), um WOM positivo tem uma relação causa-efeito preponderante na medida em que:

- Tem um impacto superior junto de terceiros, visto traduzir uma influência personalizada “cara a cara”;
- Torna-o mais credível, uma vez que é gerado por fontes exógenas à instituição;
- Em sentido oposto, pode ter um efeito esmagador, por ser divulgado por vários utilizadores/consumidores em primeira mão.

Neste sentido, é de perspetivar que consumidores satisfeitos tendencialmente estimulem um WOM positivo e disseminem, junto de terceiros, comentários favoráveis de um serviço.

Deste modo, a satisfação do consumidor pode gerar uma atitude de lealdade com vista à utilização de um serviço e, conseqüentemente, incentivar terceiros a manifestarem idênticos comportamentos e atitudes, por via de WOMs positivos.

Todavia, Lovelock (1996), em linha com uma visão mais contemporânea, alarga o conceito de satisfação ao acrescentar uma outra característica dos serviços, realçando o “Envolvimento dos consumidores no processo de prestação de serviços”.

Em concordância, Coelho (1998, p. 18) combina o “Envolvimento” com o conceito de “intangibilidade” quando refere que “a natureza dos serviços varia conforme a sua maior ou menor intangibilidade”. Desse modo, na medida em que o serviço é materializado no instante da sua realização, o envolvimento entre o consumidor e o prestador do serviço converge consoante o tipo de serviço.

Segundo o mesmo autor, esta interação é elevada nos apelidados serviços puros (p. ex., uma sessão de formação), diminuindo basicamente em serviços com grande componente material (p. ex., o aluguer automóvel).

Numa posição condizente, Alves (2003) defende que o grau de envolvimento do cliente afeta consideravelmente a satisfação.

Esta questão é tanto mais importante quanto, segundo Grönroos (2000), os serviços são ações, processos e desempenhos cuja natureza apresenta algumas características particulares que os distinguem dos produtos ou bens de consumo, das quais avulta, justamente, a 1/ “intangibilidade”, mas também: 2/ Heterogeneidade; 3/ Simultaneidade; e 4/ Perdurabilidade.

A concordância em torno desta nomenclatura parece ser genericamente adotada na bibliografia de referência sobre serviços (Alves, 2005; Brady e col., 2002; Cota, 2006; Coulthard, 2004; Ferreira, 2001; Zeithaml e Bitner, 2003).

Portanto, face à revisão da literatura apresentada, constata-se que os vários modelos e teorias defendidos por cada investigador deram o seu contributo para o esclarecimento do conceito de satisfação por parte do consumidor, partindo de procedimentos e métodos de análise diferentes.

Em síntese, a bibliografia consultada sobre o tema permite concluir que um serviço de qualidade deve ser compreendido em termos da satisfação e perceção da qualidade para o consumidor, baseando-se nas suas necessidades e expectativas, tendendo, assim, a satisfazer o consumidor e tornando possível estabelecer e manter relações de lealdade e envolvimento.

Deste modo, qualquer instituição deve definir a qualidade da mesma forma que os seus consumidores.

Será, então, possível identificar imperfeições e a sua origem, facilitando uma ação direta e eficaz da instituição para aumentar a satisfação e conseqüente percepção da qualidade.

Na falta de medidas objetivas, Parasuraman et al. (1985) apadrinham a ideia de que conhecer a qualidade de serviço passa por avaliar a percepção dos consumidores sobre a qualidade.

A questão seguinte passa por aquilatar do grau de satisfação do consumidor.

Colocando-a de outra forma: Como traduzir em dados científicos algo que resulta da conjugação entre um consumidor – um ser humano que pode ser tocado, visto e sentido – e um serviço prestado – que, por seu turno, não pode ser tocado, visto e sentido?

A análise da literatura apresenta vários instrumentos científicos para a quantificação da satisfação de serviços, resultante de modelos conceptuais diferentes.

Esta ilação, só por si, é confirmada por Marcheti e Prado (2001), que realizaram um vasto número de estudos comparativos sobre métodos de medição da satisfação do consumidor, e conseguiram dividi-los e categorizá-los em três grupos centrais: O primeiro grupo integra modelos baseados no paradigma da desconformidade; o segundo grupo opta por modelos baseados e fundamentados na multiplicidade de indicadores de satisfação; o terceiro grupo elege modelos sustentados em métodos de equações estruturais.

Foi este último grupo o eleito para o estudo em apreço.

Deste modo, os subcapítulos seguintes apresentarão o instrumento conceptual de medida selecionado – modelo adaptado do European Consumer Satisfaction Index Portugal (ECSI).

Será com base neste instrumento que, devidamente reformulado e adaptado, se construirá o modelo de medida e o modelo estrutural que concretizará este trabalho de investigação, apurando-se e avaliando-se a satisfação e a qualidade dos serviços prestados pelo CEJ.

Far-se-á sinteticamente o seu enquadramento histórico, a descrição da estrutura do modelo e abordar-se-á a adaptação do modelo ao estudo que se efetuou aos auditores do CEJ.

### **2.3. HISTÓRICO DO MODELO ECSI**

Foi Claes Fornell quem impulsionou o primeiro índice de satisfação do consumidor que integrasse a qualidade dos bens e serviços colocados à disposição ao nível da empresa, do setor e do conjunto de um país (Vilares e Coelho, 2005).

Surgiu em 1989 na Suécia, sendo conhecido pela sigla SCSÍ – Swedish Customer Satisfaction Index (Vilares e Coelho, 2005).

Em 1994, e após a Sociedade Americana para o Controlo da Qualidade ter incumbido a empresa de consultores National Economic Research Associates (NERA) de analisar e recomendar a melhor metodologia para desenvolver o índice americano de satisfação do cliente, nasce o American Customer Satisfaction Index (ACSI), cuja metodologia é apresentada por Fornell et al, (1996; cit. in Vilares e Coelho, 2005).

Este modelo (Figura 2.1) avalia as denominadas “variáveis latentes”, precedentes e conseqüentes da Satisfação, sobressaindo, entre outras: Expetativas dos consumidores (Customer Expectations), Qualidade Apercebida (Perceived Quality), Valor Apercebido (Perceived Value), a Satisfação Global (Overall Customer Satisfaction – ACSI) e os seus conseqüentes, Reclamações (Customer Complaints) e nível de Lealdade (Customer Loyalty) evidenciada pelos consumidores em resultado da satisfação percebida:

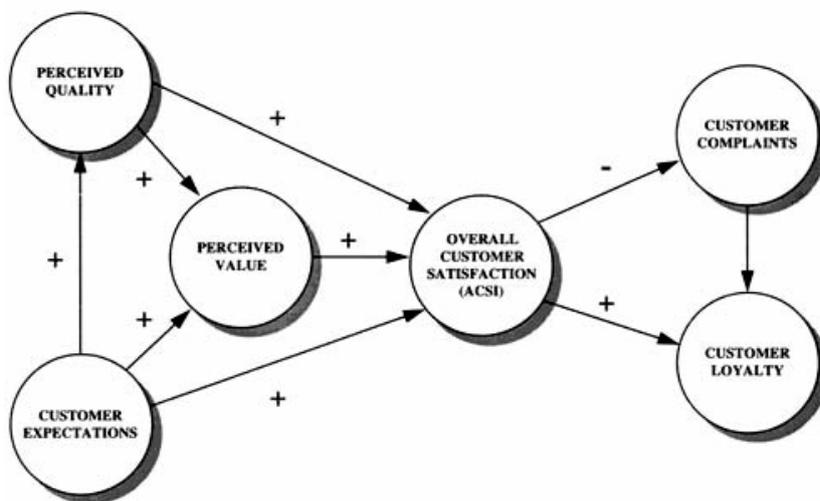


Figura 2.1 – Modelo ACSI  
Fonte: Fornell et al (1996, p.8)

Em resumo, ambos os modelos sueco e americano partilham um modelo econométrico multiequações para gerar índices que, agregados para calcular o índice do setor, fornecem o índice nacional. Este modelo é suprido por dados que são fornecidos através de inquérito aos clientes das empresas (Vilares e Coelho, 2005).

Em 1996, a European Organization for Quality (EOQ) solicita junto da Comissão Económica e Europeia (CEE), que, por seu turno, encomenda ao Movement Français pour la Qualité (MFQ), um estudo de viabilidade que concretize um índice nacional e um índice europeu de satisfação do cliente. A MFQ recomenda a adoção das metodologias Sueca e Americana como ponto de partida para um modelo idêntico e, em 1998, a European Foundation for Quality Management (EFQM), a Customer Satisfaction Index (CSI) e a University Network, com o apoio da CEE, fixaram as bases para lançamento do Índice Europeu de Satisfação do Cliente (ECSI), o denominado projeto-piloto do índice europeu de satisfação do cliente, a que aderiram os 12 países europeus, a saber, Portugal, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Islândia, Itália, Reino Unido, Suécia e Suíça (Vilares e Coelho, 2005).

## **2.4. ASPETOS METODOLÓGICOS DO MODELO ECSI**

As abordagens habituais de estudo da Satisfação e Lealdade do Utente recorrem a análises descritivas dos resultados do estudo de mercado.

Segundo o sítio ECSI-Portugal<sup>1</sup>, a vantagem da utilização destes estudos assenta na redução de um grande número de indicadores a um leque mais restrito de índices, o que facilita a sua interpretação. Por oposição, têm como desvantagem o facto das relações entre as respostas às diferentes questões do inquérito serem avaliadas por meio de coeficientes de correlação simples ou, de modo mais complexo, por análises fatoriais. Deste modo, a pouquíssima informação fornecida impede que se identifiquem ou quantifiquem as relações de causalidade entre os diversos indicadores apercebidos.

Esta desvantagem é superada por via de uma abordagem de natureza estrutural, muito difundida para o estudo de fenómenos sociais, baseada num modelo econométrico de equações estruturais simultâneas e variáveis latentes (Structural Equation Modeling – SEM) aos dados recolhidos, modelização proposta por Wright em 1918 (Vilares e Coelho, 2005).

Esta metodologia constitui um avanço significativo relativamente aos estudos descritivos convencionais de avaliação da satisfação, uma vez que, em termos simples, permite transformar um conceito abstrato – Satisfação – num objetivo concreto e mensurável: Modelo de Satisfação.

Nesta abordagem estrutural, não somente se mede de forma apropriada o desempenho mas também e principalmente a importância atribuída pelos consumidores às várias dimensões interpretativas da satisfação, abordadas no subcapítulo seguinte, de que resulta um verdadeiro instrumento de gestão.

Os dados que os consumidores da organização transmitem são utilizados para estimar o modelo de satisfação dos consumidores. É a estimação deste modelo que permite calcular os índices de satisfação do consumidor.

Adicionalmente, por se levar em conta o carácter correlacional do modelo, extraem-se valores de estimação mais eficientes e precisos das variáveis endógenas e, sobretudo, dos índices de interesse em apreço – Satisfação, Lealdade e Envolvimento.

Estes índices são detentores de propriedades importantes para o estudo da satisfação do cliente, conhecidas como critérios de desempenho (Vilares e Coelho, 2005), dado que permitem identificar áreas prioritárias de atuação para melhoria e consequentes ganhos esperados ao nível dos índices de interesse referidos.

Outra vantagem deste modelo estrutural é o facto de os índices obtidos apresentarem um conjunto de propriedades.

---

<sup>1</sup> <http://www.ecsiportugal.pt/metodologia>

São elas:

- Previsibilidade: Os índices, sobretudo o de lealdade e envolvimento com a organização, podem servir como indicativos de desempenho da empresa;
- Diagnóstico: quantificação e explicação das causas de divergência entre os diferentes índices, em especial dos índices de satisfação e lealdade;
- Rigor dos Resultados: Produz ganhos de precisão por comparação com os indicadores obtidos diretamente pelos estudos de mercado;
- Agregação: Possibilidade de desenvolver de modo integrado índices para a organização;
- Comparabilidade: Possibilidade de comparar índices de diferentes variáveis, possibilitando *benchmarking* entre elas.

## **2.5. ESTRUTURA DO MODELO ECSI**

O modelo original ECSI é constituído por dois submodelos (Vilares e Coelho, 2005):

- O modelo estrutural;
- O modelo de medida.

O modelo estrutural original de avaliação integra as relações entre as sete dimensões ou variáveis latentes integrantes:

- Imagem<sup>2</sup>;
- Expectativas;
- Qualidade Apercebida;
- Valor Apercebido;
- Satisfação;
- Reclamações;
- Lealdade.

---

<sup>2</sup> Vilares e Coelho (2005, p.328) apresentam a “imagem institucional” como a “principal diferença” em relação ao modelo ACSI.

O modelo estrutural permite estabelecer quais os impactos que cada uma destas dimensões apresenta na avaliação global efetuada pelos participantes.

A dimensão Satisfação surge como a variável nuclear do modelo.

São propostas quatro dimensões ou variáveis determinantes ou antecedentes à “Satisfação”.

A Imagem é uma variável que pretende integrar todo o tipo de associações que os consumidores fazem da organização analisada, avaliando as perceções associadas ao nome da instituição e se existe um efeito direto e positivo na sua satisfação.

As Expetativas incluem a informação que o consumidor conserva sobre os serviços prestados pela instituição antes de ser seu utilizador, assim como a antevisão sobre a capacidade da instituição oferecer serviços com qualidade. Para o efeito, integra-se todo o tipo de relações estabelecidas pelos consumidores com o nome da instituição estudada, utilizando-se informação provinda de várias fontes ao longo do tempo, i. é dizer, experiências ou informações positivas ou negativas recolhidos pelo próprio ou por terceiros ou ainda através de informação que tenha sido publicitada salientando as qualidades ou defeitos desses mesmos serviços.

A Qualidade Apercebida examina como o consumidor avalia a excelência dos serviços disponibilizados pela instituição estudada e integra não apenas um julgamento global como também uma avaliação concreta de um conjunto de ângulos tangíveis e intangíveis qualitativos.

O Valor Apercebido mais não é do que a relação entre fator qualidade e fator preço, conjugados do seguinte modo:

1. A avaliação da qualidade dos produtos e serviços da empresa leva em conta o preço pago por esses produtos e serviços.
2. A avaliação do preço pago leva em conta a qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Como diz Zeithaml (1988, p. 14), Valor Apercebido “é a avaliação geral do consumidor em relação à utilidade do produto/serviço, baseando-se nas perceções que este faz entre o que é recebido e o que é dado”.

A dimensão Satisfação é a variável latente central deste modelo. Foi tratada anteriormente, no ponto 2.2., mas, resumidamente, a Satisfação é medida com base no cumprimento generalizado das expetativas e em comparação com a conceção de ideal de instituição.

Quanto às dimensões consequentes da variável latente “Satisfação”, o modelo ECSI propõe duas, de forma a melhor entender as complexas relações entre fornecedores de serviços e os respetivos consumidores.

O processamento das Reclamações é um fator importante na avaliação à Satisfação dos consumidores, pois existe a ideia já interiorizada de que ‘consumidores insatisfeitos apresentarão mais reclamações do que consumidores satisfeitos’ (Vilares e Coelho, 2005).

A Lealdade é uma das dimensões de maior importância, considerado, pela sua dinâmica, como indicador último do reconhecimento e da confiança na instituição.

Consequentemente, o aumento do índice de lealdade constitui o objetivo primário e primordial de uma estratégia que vise a Satisfação do consumidor (Vilares e Coelho, 2005).

Patterson (1993, p. 450) vai mais longe ao estabelecer um nexo causa-efeito entre satisfação/insatisfação e lealdade: “the significance of a satisfied or dissatisfied customer (e.g.,... loyalty)”.

Portanto, a Lealdade refletirá comportamentos de Satisfação, tanto que, de acordo com Oliver (1999, p. 34), Lealdade será “um profundo comprometimento do consumidor em relação a um determinado serviço, independentemente de influências internas que tentem alterar esse padrão de comportamento”.

Esta última definição é capital para a variável Envolvimento, que será integrada no modelo em apreço e descrita mais à frente:

- Por poder ser crucial para a sobrevivência da instituição, pelos indícios de desempenho que disponibilizam;
- Por poder justificar, em última análise, os índices de satisfação e lealdade;
- Por poder identificar uma intenção clara e objetiva por parte dos consumidores de manter a relação de utilização dos serviços e, ao mesmo tempo, apresentar indícios de necessidade de melhoria nas inter-relações existentes numa determinada instituição entre consumidores e prestadores dos serviços.

Pois, segundo Vilares e Coelho (2005, p. 328), o modelo estrutural ECSI correntemente usado tem a seguinte configuração, conforme representação da Figura 2.2:

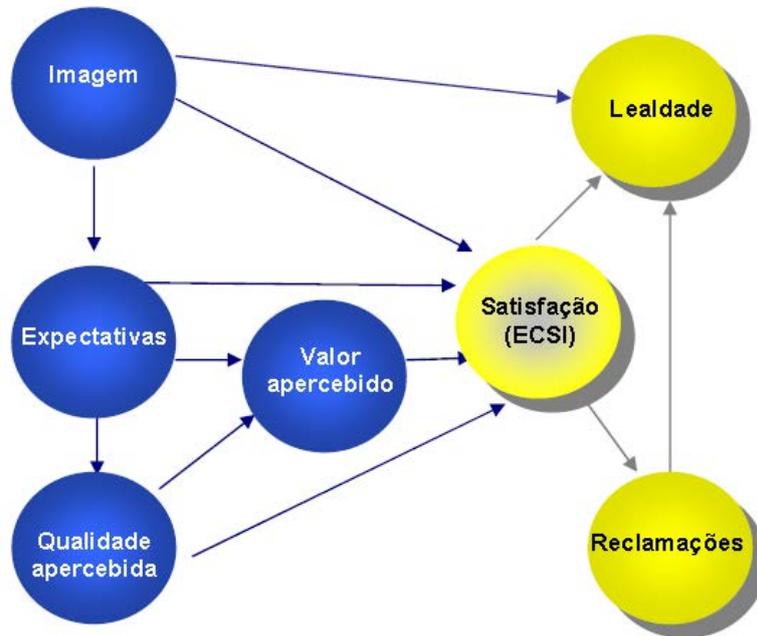


Figura 2.2. – Modelo ECSI  
(Modelo Estrutural)  
Fonte: ECSI Portugal

Conforme descreve Vilares e Coelho (2005), à esquerda da Satisfação estão representados os seus quatro antecedentes/precedentes ou determinantes (Imagem que a organização transmite; Expectativas dos seus clientes/utentes/auditores; Qualidade Apercebida sobre os serviços e o Valor apercebido quanto à relação qualidade preço). À direita da Satisfação estão representados os seus dois procedentes ou consequentes (Reclamações sobre o modo como o serviço foi prestado, e Lealdade do cliente/consumidor/utente).

O modelo de medida associa as variáveis ou dimensões latentes, que são objeto de observação indireta, a variáveis métricas formadas por um conjunto de indicadores (questões) obtidos diretamente por via de um questionário.

Como tal, o modelo de medida tem como principal função estabelecer o modo como cada indicador contribui para avaliar cada dimensão acima indicada.

Para uma apresentação detalhada das formas gerais das equações<sup>3</sup> do modelo estrutural e do modelo de medida, consultar [http://www.ecsiportugal.pt/metodologia/sist\\_equacao/](http://www.ecsiportugal.pt/metodologia/sist_equacao/)

Deste modo, o capítulo seguinte apresentará, num subcapítulo, o modelo conceptual adaptado que será usado e levará em linha de conta a importância da variável “Envolvimento” e as decorrentes hipóteses que orientam este trabalho de investigação.

Mas, antes, far-se-á uma apresentação dos modelos de pesquisa teóricos e sua tipologia, por forma a enquadrar a metodologia selecionada.

<sup>3</sup> Uma análise mais aprofundada pode ser encontrada em Vilares e Coelho, 2001.

- **§ III – METODOLOGIA DE PESQUISA**

*“In God we trust, all others bring data.”*  
William Edwards Deming (1900-1993)  
(attribution is ironically not supported by data)

### **3.1. INTRODUÇÃO AO MÉTODO DE PESQUISA**

É objetivo deste capítulo apresentar o projeto subjacente ao caráter académico da pesquisa – dar resposta ao objetivo do estudo e confirmar as respetivas hipóteses.

Para tal, descrever-se-á a forma como o estudo foi realizado, fazendo-se referência:

- Ao desenho de investigação do estudo;
- Ao método utilizado;
- Aos envolvidos (população-alvo do estudo e respetiva amostra);
- Ao instrumento de pesquisa científica, nomeadamente as ferramentas e materiais utilizados na investigação,

e enunciar-se-á:

- O formato utilizado para a recolha de dados;
- A respetiva análise em função da finalidade em causa;
- A avaliação ao grau de Satisfação global proporcionada aos auditores pelos serviços prestados no domínio da formação.

### **3.2. TIPOLOGIA**

É o padrão de pesquisa utilizado que determinará o modo como se obterá informações (Aaker, Kumar e Day, 1998).

Postulam estes autores que existem três padrões de pesquisa:

- Exploratória;
- Descritiva;
- Causal.

Segundo Parasuraman (1986), a pesquisa exploratória pretende esclarecer a natureza de uma circunstância e identificar objetivos específicos ou dados necessários para serem utilizados em pesquisas posteriores.

A pesquisa descritiva ou, na aceção de Reto e Nunes (1999, p. 29), “o método descritivo implica uma recolha de dados com o objetivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objeto de investigação”.

Segundo Aaker, Kumar e Day (1998), a pesquisa causal é utilizada quando é necessário verificar relações de causalidade entre variáveis ou medir o impacto que cada variável exerce numa outra.

Para além desta tipologia, Sheth, Mittal e Newman (2001) classificam a pesquisa em duas categorias:

- Qualitativa, que utiliza descrições e categorias gerais;
- Quantitativa, que recorre ao uso de técnicas estatísticas para o estudo de determinado fenómeno.

Em complemento, Vilares e Coelho (2005, p. 150) enumeram dois métodos de pesquisa científica:

- Descritivos;
- Explicativos.

Segundo os autores, a diferença essencial entre o modelo descritivo e o modelo explicativo assenta “no primeiro caso em descrever, de modo sintético, a estrutura dos resultados, já no caso dos métodos explicativos, a tónica está em modelar um fenómeno para melhor o compreender”.

Pode-se inferir, portanto, que a motivação subjacente do método descritivo é o de explorar as relações entre dados, não formando relações de causalidade mas indicando o modo como as variáveis estão relacionadas entre si.

Com respeito ao método explicativo, procura-se determinar a correlação entre os dados, por via de relações de causalidade – se as correlações estabelecidas fossem muito altas, poder-se-ia estar perante uma escala unidimensional – e escorado num conjunto de hipóteses.

Em resultado, elegeu-se um modelo orientador para esta pesquisa que obedecesse a critérios científicos consubstanciados num estudo descritivo e exploratório de corte transversal, de cariz quantitativo e explicativo.

Este modelo caracteriza-se, *grosso modo*:

- Por ser abrangente na sua aplicabilidade em estudos de investigação, designadamente nas áreas de investigação interligadas aos fenómenos e ciências sociais;

- Por ser apropriado para um investigador que pretenda pesquisar sobre uma condição ou problema específicos num determinado período temporal (Kumar, 1996);
- Por ser económico se comparado com estudos longitudinais, nas vertentes financeira e temporal.

Esta tipologia adere às recomendações efetuadas por Vilares e Coelho (2005), que subscrevem o princípio de as técnicas estatísticas multivariadas se terem desenvolvido com o propósito de efetuar análise simultânea de diversos grupos de variáveis, com a preocupação de analisar os fenómenos humanos e, conseqüentemente, privilegiar a medição de atitudes e perceções que se encontram presentes em estudos de satisfação.

Com a adoção deste método pretende justificar-se as relações de causalidade entre as variáveis latentes/não observadas e as variáveis de medida/observadas, estudando-se a forma como as diversas variáveis do modelo reformulado ECSI se correlacionam – se as correlações forem muito baixas, poder-se-á estar perante variáveis claramente diferentes.

De seguida proceder-se-á à descrição, análise da estrutura dos resultados obtidos e respetiva explicação no Capítulo IV – Análise ao Estudo Empírico e aos Resultados.

Neste estudo, a pesquisa exploratória foi aplicada na fase pré-teste, pretendendo-se identificar os dados relevantes e essenciais para as fases posteriores – aplicação do questionário e recolha de dados.

A pesquisa descritiva foi empregue na análise do questionário e na análise descritiva, tendo como finalidade pormenorizar os resultados dos dados obtidos.

A pesquisa causal foi usada na última fase do estudo, Equações estruturais, procurando-se comprovar as respetivas hipóteses e relações de causalidade entre as variáveis.

A pesquisa quantitativa foi exercitada pela realização de um inquérito por questionário em formato papel.

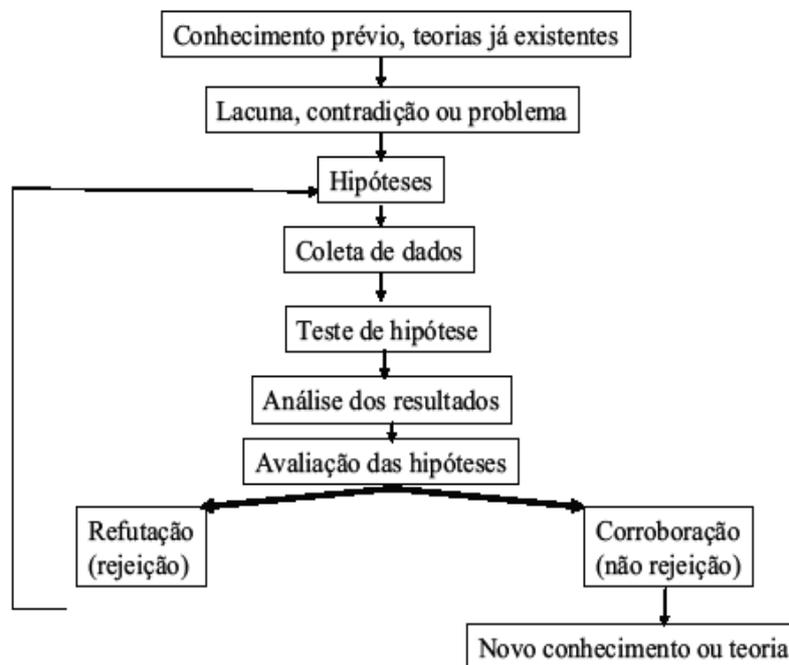
### **3.3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

A metodologia utilizada no presente estudo enquadra-se no paradigma positivista, de lógica hipotético-dedutiva e de natureza quantitativa (Sacool, 2009).

A ótica positivista avalia única e exclusivamente os factos existentes, não fazendo valorizações pessoais ou juízos de moral. Tais valores ou juízos são considerados como “vieses” que devem ser evitados através da adoção de métodos e procedimentos claros, estruturados e quantitativos de pesquisa.

A lógica hipotético-dedutiva, partindo de um conhecimento prévio, identifica omissões e/ou suscita questões não-respondidas – hipóteses. Segundo Laville e Dionne (1999) hipóteses de pesquisa são conjecturas sobre as relações entre duas ou mais variáveis, ou seja, sentenças que associam de alguma forma variáveis a outras variáveis e suscetíveis de comprovação empírica (Richardson, 1999). Deste modo, são produzidas hipóteses passíveis de colmatar as omissões ou responder às questões suscitadas. As hipóteses formuladas são colocadas à prova, i. é, atesta-se o caráter verdadeiro ou falso. O teste às hipóteses é feito pela recolha e análise dos dados obtidos de forma rigorosa e sem enviesamentos – pesquisa quantitativa. Caso se verifique a falsidade das hipóteses testadas, serão revistas ou reformuladas. A veracidade das hipóteses poderá originar uma nova teoria ou um novo saber. A Figura 3.1 apresenta as principais fases do método hipotético-dedutivo.

Figura 3.1 – Passos do método hipotético-dedutivo  
Fonte: baseado em Marconi e Lakatos (1991)



De acordo com o positivismo, cada conceito/ideia deverá ser operacionalizado, ou seja, definido claramente e convertido numa ou mais variáveis que possam ser medidas de forma objetiva.

Para isso, é importante compreendermos o significado do termo variável e constructo (Saccol, 2009):

- Variável é uma característica ou um atributo que pode ser medido e que, como o próprio nome indica, pode variar, i. é, apresentar valores diferentes. P. ex.; *idade, grau de instrução acadêmica, satisfação global com a instituição*, e assim por diante;
- Constructo: é uma definição criada pelo investigador para representar, de forma objetiva, um determinado conceito/ideia num projeto de pesquisa. Regra geral, um constructo é medido por um conjunto de variáveis. No caso concreto: Constructo «Avaliação da

Satisfação» – definido e medido por meio das variáveis *Imagem; Expectativas; Qualidade Apercebida; Valor Apercebido; Satisfação; Reclamações, Lealdade e Envolvimento*.

Adicionalmente, deve-se garantir a validade do instrumento de pesquisa, i.é, até que ponto o instrumento de pesquisa mede o conceito/ideia que está sendo pesquisado.

Há diversos tipos de validade, nomeadamente (Saccol, 2009):

- Validade do constructo: intrínseca à ligação entre o conceito/ideia e a correspondente forma de medição, a validade do constructo estima se o instrumento de facto mede o conceito/ideia que se deseja investigar;
- Validade aparente ou de face: o instrumento de recolha de dados deve ter um formato e um vocabulário ajustados à finalidade do objeto de medição e ao perfil dos questionados, i. é, “os questionados entendem as questões colocadas?”.

Portanto, os métodos utilizados dentro do paradigma positivista são estruturados e visam oferecer ao investigador o maior controlo possível sobre o objeto da investigação (Saccol, 2009).

Com base no quadro exposto, definiu-se o modelo conceptual teórico de avaliação da satisfação da qualidade dos serviços do CEJ.

O problema, sendo uma dificuldade sentida, compreendida e definida, necessita de uma resposta “provável, suposta e provisória”, que é a hipótese. Segundo Richardson (1999, p. 27), uma definição simples de hipótese “é como uma resposta possível de ser testada e fundamentada para uma pergunta feita relativa ao fenómeno escolhido”.

Como tal, definiram-se as correspondentes hipóteses do modelo conceptual teórico para a presente investigação.

De seguida, passou-se à fase de validação do modelo conceptual de avaliação da satisfação da qualidade dos serviços do CEJ e das respetivas hipóteses operacionais para a presente investigação, comparando o modelo teórico proposto com o modelo derivado da amostra colhida e hierarquizando as dimensões pelo seu grau de correlação com as variáveis.

Desta forma pretendeu-se identificar os fatores críticos da avaliação.

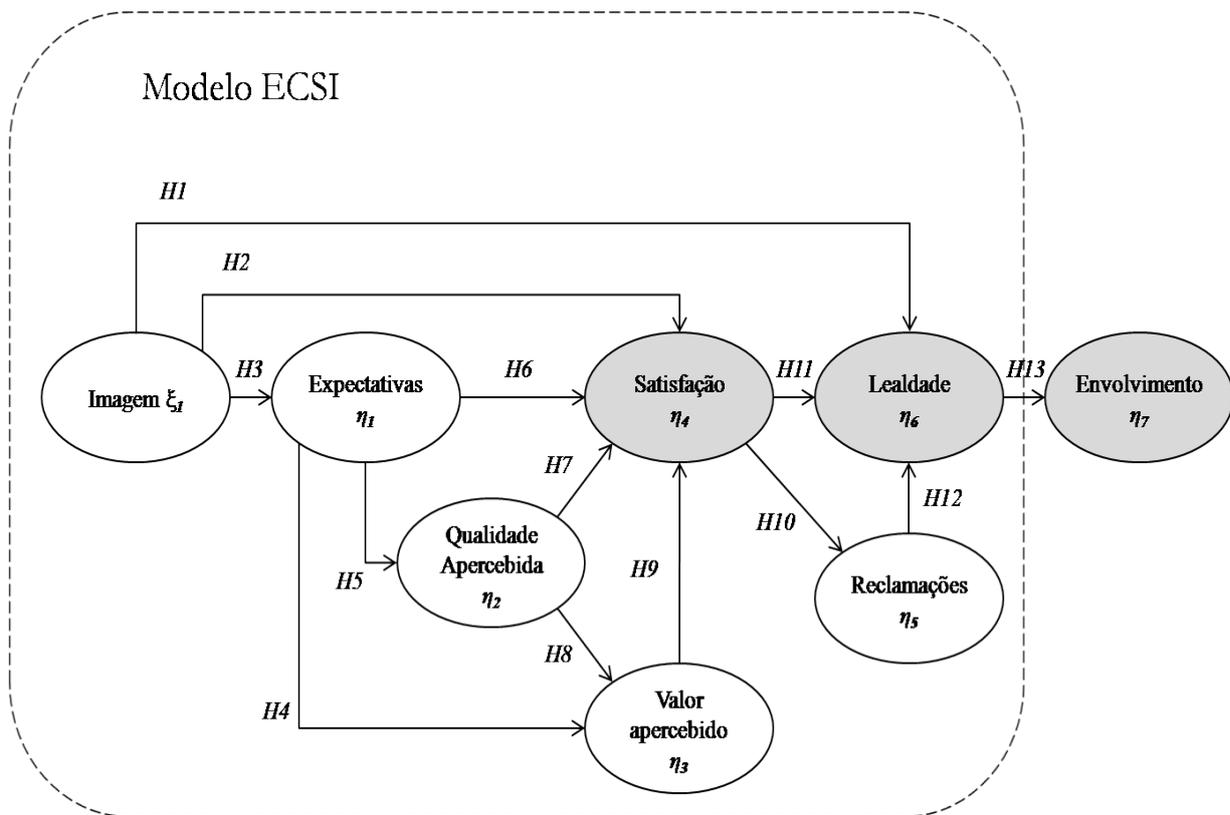
Deste modo, com base no modelo ECSI Portugal devidamente reformulado e adaptado à realidade específica do CEJ, foi criado o seguinte modelo conceptual teórico de avaliação da satisfação da qualidade dos serviços do CEJ, que pode designar-se modelo ECSI-CEJ e que é constituído por dois submodelos:

- O Modelo de Medida, que relaciona as dimensões não-observadas com as variáveis métricas recolhidas no inquérito, apresentado no Capítulo IV;

- O Modelo Estrutural teórico, representado pela Figura 3.2, que integra as relações entre as variáveis latentes não-observadas, ou seja, é constituído pelas equações que definem as relações entre as variáveis latentes (ou dimensões).

Estas variáveis, não sendo objeto de observação direta, têm de ser associadas a um conjunto de indicadores denominados “variáveis de medida” obtidos diretamente através do questionário aplicado junto dos auditores.

**Figura 3.2. Modelo Estrutural Teórico –**  
*A Satisfação dos Auditores com o Centro de Estudos Judiciários*



Em termos simples, a diferença entre os dois modelos é que no primeiro pretende-se definir as relações causais apenas entre variáveis latentes enquanto no segundo caso a medição de relação entre variáveis latentes e variáveis de medida.

Esta metodologia faz a estimação do modelo de satisfação com base na informação recolhida no inquérito, sendo este modelo considerado como o estado da arte em termos da análise da satisfação, lealdade e envolverimento dos clientes/consumidores.

O modelo conceptual permite explicar os índices da Satisfação, a Lealdade e o Envolverimento dos auditores através da análise da relação causal entre oito dimensões (ou “variáveis”), divididas entre um conjunto de quatro dimensões precedentes (Imagem, Expectativas, Qualidade Global Apercebida, Valor Apercebido) e três índices principais consequentes do modelo em apreciação (Reclamações, Lealdade e Envolverimento).

Decorrente do rumo, dos objetivos geral e específicos apresentados e em harmonia com a teorização desenvolvida, foram consideradas treze hipóteses como prováveis e objeto de comprovação científica que confirmasse o modelo estrutural teórico (Quadro 3.1):

**Quadro 3.1 – Resumo das Hipóteses de Investigação**

Hipóteses	Descrição
H1	A “Imagem” institucional do CEJ tem um impacto positivo e relevante na “Lealdade” dos auditores.
H2	A “Imagem” institucional do CEJ tem um impacto positivo e relevante na “Satisfação” dos auditores.
H3	A “Imagem” institucional do CEJ tem um impacto positivo e relevante nas “Expectativas” dos auditores.
H4	As “Expectativas” dos auditores em relação aos serviços prestados pelo CEJ têm um impacto positivo e relevante no “Valor apercebido” dos custos/benefícios dos serviços.
H5	As “Expectativas” dos auditores em relação aos serviços prestados pelo CEJ têm um impacto positivo e relevante na “Qualidade apercebida” da prestação de serviços.
H6	As “Expectativas” dos auditores em relação aos serviços prestados pelo CEJ têm um impacto positivo e relevante na “Satisfação” proporcionada pelos serviços.
H7	A “Qualidade apercebida” da prestação de serviços pelo CEJ tem um impacto positivo e relevante na “Satisfação” proporcionada pelos serviços.
H8	A “Qualidade apercebida” da prestação de serviços pelo CEJ tem um impacto positivo e relevante no “Valor apercebido” dos custos/benefícios dos serviços.
H9	O “Valor apercebido” dos custos/benefícios dos serviços prestados pelo CEJ tem um impacto positivo e relevante na “Satisfação” proporcionada pelos serviços.
H10	A “Satisfação” tem um impacto positivo e relevante na redução do número de “Reclamações” formalizadas pelos auditores.
H11	A “Satisfação” tem um impacto positivo e relevante na “Lealdade” dos auditores para com o CEJ.
H12	As “Reclamações” formalizadas pelos auditores têm um impacto positivo e relevante na “Lealdade” dos auditores para com o CEJ.
H13	A “Lealdade” dos auditores para com o CEJ tem um impacto positivo e relevante no “Envolvimento” dos auditores com o CEJ.

### 3.4. PARTICIPANTES ENVOLVIDOS NA AMOSTRA DO ESTUDO

#### 3.4.1. Universo populacional

Considera-se como população a totalidade dos indivíduos com qualquer característica comum e que estejam sujeitos a um estudo de natureza estatística com interesse para o estudo em apreço (Vilares e Coelho, 2005).

Segundo Malhotra (2001), o substantivo população é definido como a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características.

Quanto à sua Origem, população pode ser classificada como: Conjunto de pessoas, objetos, de acontecimentos.

Quanto à sua Natureza, população pode ser classificada como: Existente, real e mensurável, hipotética ou não totalmente existente.

Quanto às Características possíveis, uma população pode apresentar os caracteres: quantitativo, qualitativo e dicotómico. Pode ainda apresentar-se enquanto conjunto finito e infinito.

Deste modo, o universo-alvo dos participantes é definido segundo as seguintes normas:

- Origem: Todos os auditores que frequentam o 30º Curso de Formação de Magistrados no CEJ, em número de 80.
- Natureza: Existente, real e mensurável.
- Características: Quantitativas; conjunto finito.

### 3.4.2. Amostra

De acordo com José Lopes (2007), a amostra é uma parcela do universo-alvo em que recairá a investigação.

Na escolha de uma amostra existem dois critérios a considerar:

- Dimensão;
- Representatividade.

Ainda segundo o mesmo autor, a dimensão de uma amostra será determinada de acordo com a dimensão do universo e do grau de confiança desejado para a pesquisa.

A representatividade da amostra deverá assegurar que o segmento do universo submetido à investigação representa o universo em estudo. Concordemente, uma amostra representativa abarca todas as características qualitativas e quantitativas do universo-alvo em termos equivalentes, pelo que os resultados e as conclusões são extrapoláveis para o universo em causa.

Foram contactados os 80 auditores, tendo-se obtido uma amostra final 70 respostas, o que equivale a uma excelente taxa de resposta de 87,5% do universo-alvo.

### **3.5. INSTRUMENTO CIENTÍFICO DA PESQUISA**

#### **3.5.1. Inquérito por questionário**

Foi elaborado um questionário como instrumento de pesquisa científica para recolha de dados, decorrente dos critérios que são definidos pelos modelos académicos do ECSI.

Este instrumento de pesquisa científica procurou coligir dados que foram objeto de tratamento estatístico com o fito de se medir, estudar e compreender os fatores conducentes à Satisfação dos Auditores do 30.º Curso de Formação Inicial de Magistrados relativamente aos serviços prestados pelo CEJ.

O modelo reformulado do modelo ECSI permite explicar os índices da Satisfação, a Lealdade e o Envolvimento dos auditores através da análise da relação causal entre oito dimensões (ou “variáveis”), divididas entre um conjunto de quatro dimensões precedentes (Imagem, Expectativas, Qualidade Global Apercebida, Valor Apercebido) e três índices principais consequentes do modelo em apreciação (Reclamações, Lealdade e Envolvimento).

Para obter os dados que permitissem alcançar este objetivo elaborou-se um inquérito por questionário, composto por vinte e oito questões.

De acordo com o defendido por José Lopes (2007), concluiu-se ser este método de apuramento de dados o mais recomendado para complementar o âmbito da investigação documental em apreço, em virtude de ser menos dispendioso, mais rápido e por minimizar os riscos de se introduzirem outros enviesamentos nas respostas obtidas.

O molde de apresentação está dividido em dois documentos.

O primeiro corresponde a uma Nota-Capeão, assinada pelo Diretor do Centro de Estudos Judiciários, informando do objetivo do Inquérito e capeando a sua execução (anexo 1).

O segundo documento está dividido em cinco grupos, dois deles de maior relevo substancial (anexo 2).

O primeiro grupo contém a Designação do instrumento utilizado na pesquisa científica; o campo Introdução, identificando a entidade envolvida, a necessidade de obter respostas de forma a alcançar a colaboração dos inquiridos e de acordo com as seguintes características: motivações, propósitos, objetivos, tratamento confidencial e destino dos dados recolhidos. Contempla ainda o campo Instruções, onde são apresentados os seguintes critérios de resposta: para além das respostas de opção NS – Não Sei – ou NR – Não Respondo – é indicada a escala de dez pontos de avaliação (Fortin, 2000).

O segundo, terceiro e quarto grupos têm maior valor científico em vista do seu conteúdo.

O segundo grupo permitir recolher informações de carácter sociodemográfico e encontra-se subdividido em seis questões relativas aos seguintes dados: Idade; Sexo; Grau de instrução académica; Tempo decorrido após a conclusão da licenciatura; Via de acesso ao Curso; Carreira ambicionada como Magistrado.

O terceiro grupo permite recolher a opinião individual dos auditores indagados com respeito aos serviços prestado pelo CEJ. Este grupo é composto por um total de 28 questões classificadas segundo os critérios supra descritos.

O quarto e último grupo permite recolher as Observações/Sugestões consideradas pertinentes pelos inquiridos.

Este segundo documento conclui com o agradecimento aos inquiridos pela colaboração no inquérito.

### **3.5.2. Fase de Pré-Teste**

Pretendendo-se obter a maior eficácia e adequação do questionário definitivo (Lakatos e Marconi, 1996), foi aplicado um pré-teste que permitisse ajuizar a coerência geral do questionário, a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a segurança das respostas, em suma, detetar quaisquer aspetos importantes que justificassem a alteração de certas questões em termos de texto ou dimensão que inconscientemente pudessem enviesar a compreensão das questões.

Após esta fase, foram introduzidas algumas modificações no inquérito definitivo.

### **3.5.3. Escala classificativa do inquérito**

A escala usada para a investigação em apreço recaiu numa escala métrica intervalar de tipo numérico entre o valor um e dez, com descrições semânticas dos extremos variando entre muito insatisfeito/muito satisfeito.

Vilares e Coelho (2005, p. 99, 100) defendem a utilização desta escala para medir “atitudes e intenções de comportamento”, apresentando, como vantagens, ter “capacidade de discriminação sem gerar a necessidade de um esforço de abstração demasiado exigente por parte dos entrevistados”.

Optou-se igualmente por, seguindo a linha defendida pelos mesmos autores, incluir a ‘modalidade do tipo não sei, de modo a evitar que o entrevistado seja sempre “forçado” a efetuar uma avaliação ou a ter uma opinião’. Neste caso, todas as questões têm a possibilidade de serem respondidas através das opções Não Sei (NS) ou Não Respondo (NR).

#### 3.5.4. Técnicas de análise estatística adotadas

A análise dos dados assenta em sínteses gráficas e numéricas, que refletem o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Foi desenvolvida ao longo de duas etapas:

1. A primeira processou as informações extraíveis por via da análise das características sociodemográficas e dos elementos descritivos.
2. Durante a segunda etapa trataram-se os elementos recolhidos na primeira etapa, de que se dão conta no capítulo das Conclusões. Para esse trabalho foi usada a aplicação de tratamento estatístico Coheris SPAD "Système Pour l'Analyse des Données" v7.

Procedeu-se igualmente à modelização das equações estruturais que testariam as relações propostas de causalidade entre as variáveis.

Terminada a fase de aplicação dos questionários e da inclusão dos dados na aplicação informática para tratamento estatístico SPAD-PLS v7 (Système Pour l'Analyse des Données-Partial Least Squares), refere Vilares e Coelho (2005, p. 121), "(...) a etapa seguinte passa pela estimação e análise dos resultados".

O próximo capítulo explanará as técnicas adotadas para analisar os dados obtidos e tratados nestas duas etapas.

C E N T R O  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS

• **§ IV – ANÁLISE AO ESTUDO EMPÍRICO E AOS RESULTADOS**

*"There is no substitute for knowledge."*  
William Edwards Deming (1900-1993)

**4.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o modelo de análise que avaliou a qualidade dos meios proporcionadas aos futuros magistrados, para virem a “saber dizer” e “saber fazer” melhor a justiça face aos desafios atuais, e o grau de satisfação correspondente.

A metodologia adotada consistiu nas duas etapas interdependentes anteriormente referidas.

A primeira etapa envolveu a realização de um inquérito aos auditores de justiça do 30.º Curso de Formação Inicial Teórico-Prática para Magistrados, que permitiu a recolha de dados estatísticos respeitantes à satisfação proporcionada aos auditores pelos serviços prestados pelo CEJ no decurso deste ano académico de 2013.

Na segunda etapa – mas em estreita relação com a primeira – especificou-se e estimou-se um instrumento de pesquisa científica para a análise estatística dos dados coligidos através do preenchimento do Inquérito por Questionário.

A análise estatística concentrou-se nas seis questões de caracterização:

- Idade;
- Sexo;
- Grau de instrução académica;
- Tempo decorrido após a conclusão da licenciatura;
- Via de acesso ao Curso;
- Carreira ambicionada como Magistrado,

e nos oito grupos de afirmações, que correspondem a oito variáveis latentes que são baseadas no modelo ECSI Portugal, porém devidamente reformulado e adaptado à realidade específica do CEJ – Modelo ECSI-CEJ:

- Imagem;
- Expectativas;
- Qualidade Apercebida;
- Valor Apercebido;

- Satisfação;
- Reclamações;
- Lealdade;
- Envolvimento.

#### 4.2. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Para apuração das características dos auditores, foi usado o instrumento «Questionário aos Auditores – Características da Auditora / do Auditor», contemplando seis características:

- Idade;
- Sexo;
- Grau de Instrução Académica;
- Tempo Decorrido Após Conclusão da Licenciatura;
- Via de Acesso ao Curso;
- Carreira Ambicionada Como Magistrado.

##### 4.2.1. Caraterização da amostra dos auditores quanto à Idade.

Relativamente à Idade dos auditores, esta apresenta-se com a seguinte distribuição:

Auditores com idade até os 30 anos são 41 auditores, representando 58,6%.

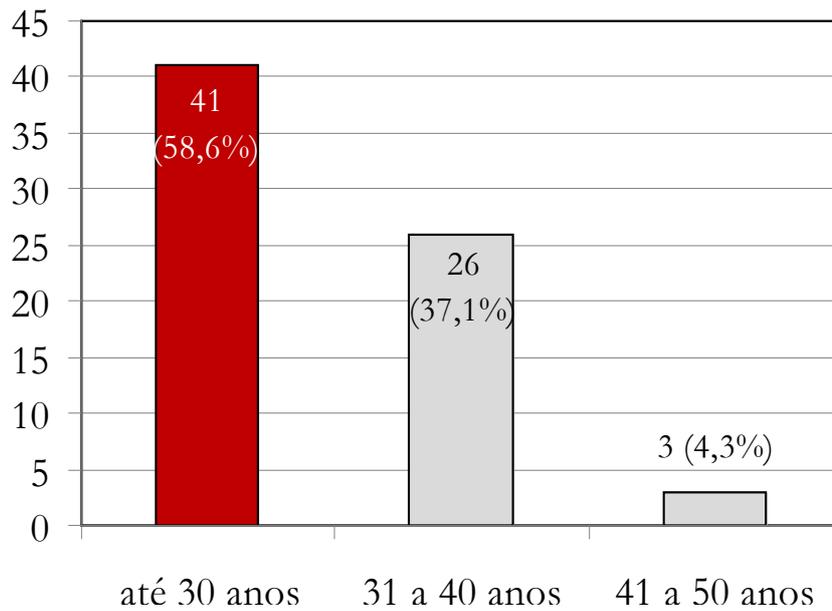
Quanto aos auditores na faixa de idade compreendida entre os 31 a 40 anos, estes são constituídos por 26 auditores, representando 37,1%.

Quanto à divisão de auditores com idade compreendida entre os 41 a 50 anos, estes são constituídos por apenas 3 auditores, representando 4,3% do total de auditores, conforme demonstrado pela tabela 4.1 e o gráfico respetivo 4.1.

Tabela 4.1

Idade	Count	% / Total
até 30 anos	41	58,6
31 a 40 anos	26	37,1
41 a 50 anos	3	4,3
Overall	70	100,0

Gráfico 4.1



#### 4.2.2. Caracterização da amostra dos auditores quanto ao seu Sexo.

Com respeito ao Sexo dos auditores, este é predominantemente do género feminino, e encontram-se distribuídos da seguinte forma:

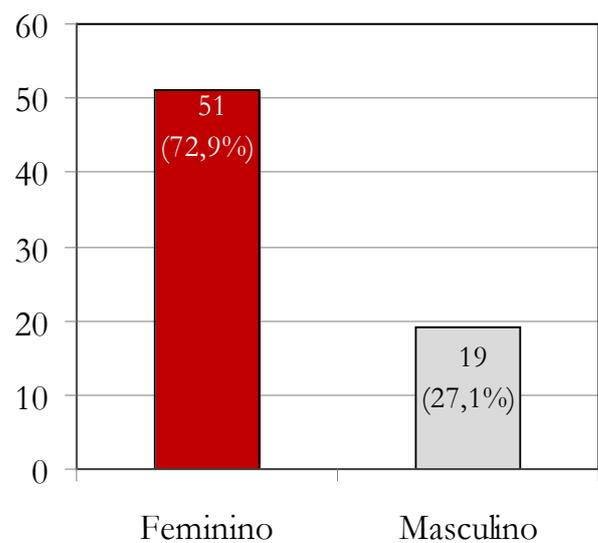
Auditores do género masculino são 19 elementos, representando uma percentagem de 27,1%.

Quanto aos auditores do género feminino, estes representam a larga maioria – 51 auditores, equivalendo a uma percentagem de 72,9%, de acordo com a tabela 4.2 e o respetivo gráfico 4.2.

Tabela 4.2

Sexo	Count	% / Total
Feminino	51	72,9
Masculino	19	27,1
Overall	70	100,0

Gráfico 4.2



#### 4.2.3. Caracterização da amostra dos auditores quanto ao Grau de Instrução Académica

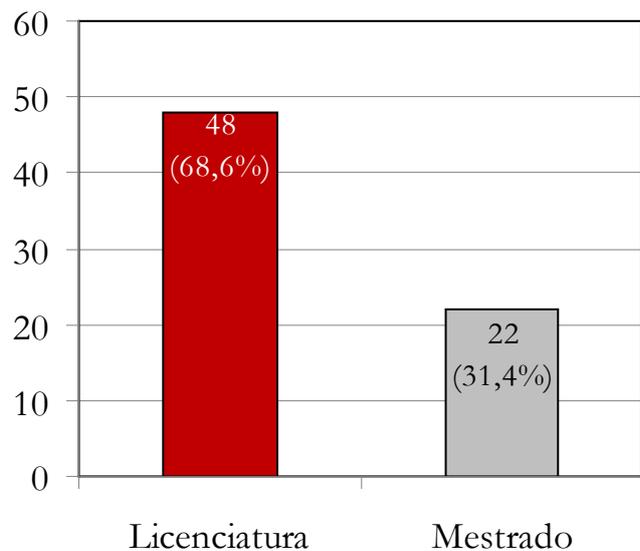
Quanto ao Grau de Instrução Académica, constata-se que os auditores que apresentam a licenciatura como o grau académico mais elevado totalizam 48 elementos, o que representa uma percentagem de 68,6%.

Já o conjunto de auditores que apresentam o Mestrado como o grau académico mais elevado é constituído por 22 elementos, o que representa uma percentagem de 31,4%, tal como comprovado pela tabela 4.3 e anexo gráfico 4.3.

Tabela 4.3

GRAU DE INSTRUÇÃO ACADÉMICA	Count	% / Total
Licenciatura	48	68,6
Mestrado	22	31,4
Overall	70	100,0

Gráfico 4.3



#### 4.2.4. Caracterização da amostra dos auditores quanto ao Tempo Decorrido Após Conclusão da Licenciatura.

Quanto ao Tempo Decorrido Após Conclusão da Licenciatura, os auditores distribuem-se da seguinte forma:

Constata-se que a maioria dos auditores – 31 – concluíram a sua licenciatura no período compreendido entre 5 e 10 anos, a que corresponde uma representação em termos percentuais de 44,3% da amostra.

O segundo grupo com maior expressão nesta caracterização é composto pelos auditores que concluíram a sua licenciatura no período compreendido entre 4 e 5 anos: 19 auditores, atingindo 27,1% da amostra.

A terceira maior fatia percentual é composta pelos 11 auditores que terminaram a sua licenciatura há mais de 10 anos, alcançando 15,7% da amostra.

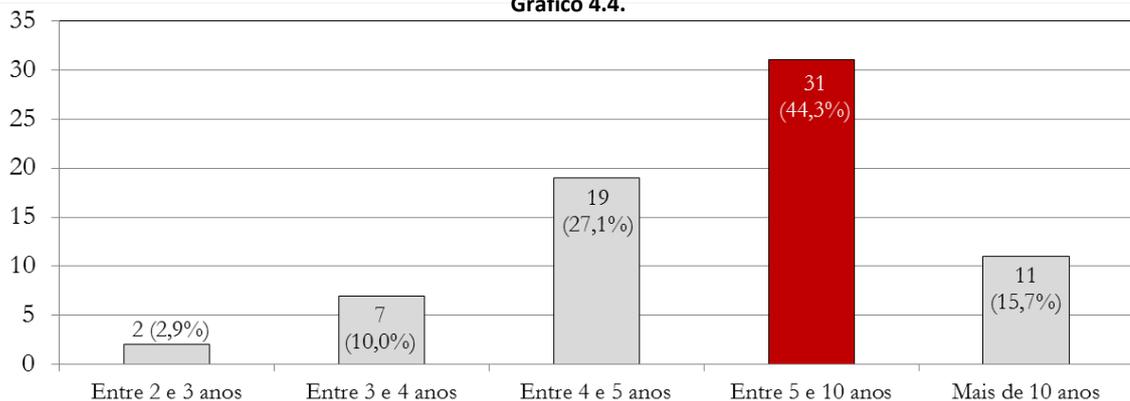
Ainda acima dos 10%, mais concretamente os auditores que concluíram a sua licenciatura no período compreendido entre 3 e 4 anos são 7, ou seja 10,0% da amostra.

Com menor expressão, são apenas 2 os auditores que terminaram a sua licenciatura no período compreendido entre 2 e 3 anos, o que representa 2,9%, conforme atestada pela tabela 4.4 e o respetivo gráfico 4.4.

Tabela 4.4

TEMPO DECORRIDO APÓS CONCLUSÃO LICENCIATURA	Count	% / Total
Entre 2 e 3 anos	2	2,9
Entre 3 e 4 anos	7	10,0
Entre 4 e 5 anos	19	27,1
Entre 5 e 10 anos	31	44,3
Mais de 10 anos	11	15,7
Overall	70	100,0

Gráfico 4.4.



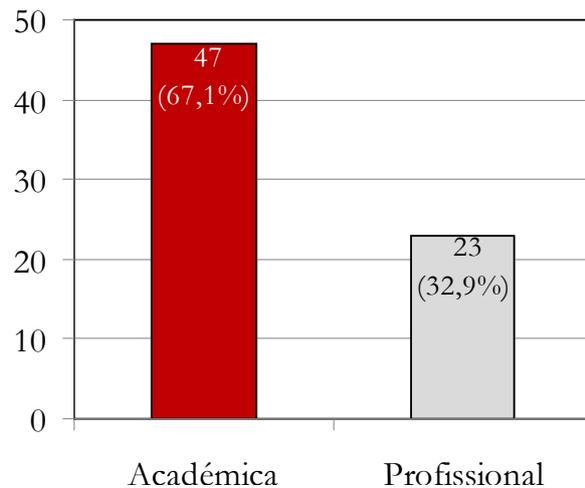
#### 4.2.5. Caracterização da amostra dos auditores quanto à Via de Acesso ao Curso.

Relativamente à Via de Acesso ao Curso, verifica-se que a maioria dos 70 auditores provêm da via académica – 47 auditores, correspondendo a 67,1% da amostra – enquanto 23 auditores – formando 32,9% da amostra – acederam ao curso pela via profissional, dados demonstrados pela tabela 4.5 e o respetivo gráfico 4.5.

Tabela 4.5

VIA ACESSO AO CURSO	Count	% / Total
Académica	47	67,1
Profissional	23	32,9
Overall	70	100,0

Gráfico 4.5



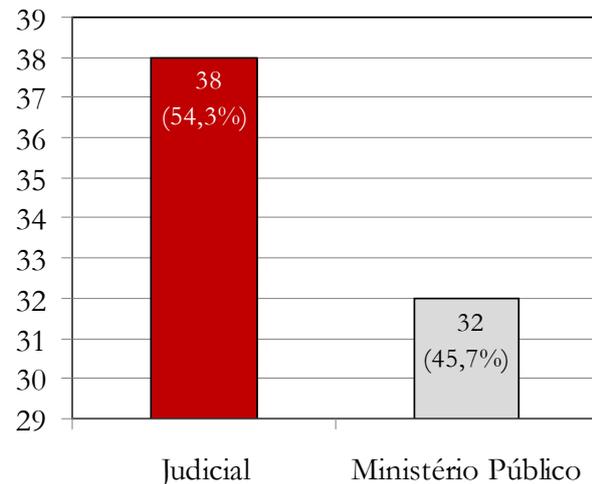
#### 4.2.6. Caracterização da amostra dos auditores quanto à Carreira Ambicionada Como Magistrado

No que respeita à Carreira Ambicionada Como Magistrado, constata-se que 38 auditores, equivalente a 54,3% da amostra, ambiciona uma carreira como magistrado judicial, enquanto 32 auditores, correspondendo a 45,7% do total de magistrados integrados no curso, preferem uma carreira como magistrado do Ministério Público, conforme demonstrado pela tabela 4.6 e o dependente gráfico 4.6.

Tabela 4.6

CARREIRA AMBICIONADA COMO MAGISTRADO	Count	% / Total
Judicial	38	54,3
Ministério Público	32	45,7
Overall	70	100,0

Gráfico 4.6



### 4.3. INQUÉRITO AOS AUDITORES

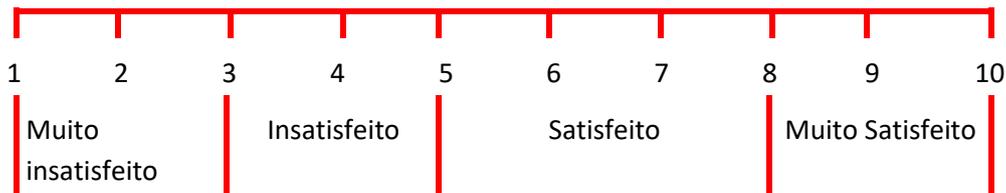
Com vista à prossecução do projeto de investigação na fase de obtenção de dados, recorreu-se a uma técnica não-documental, especificamente a utilização de inquéritos por questionário.

O Quadro 4.1 apresenta os principais aspetos metodológicos do inquérito aos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial para Magistrados

Quadro 4.1. Aspetos metodológicos

<b>Sistema de Avaliação da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Auditores</b>	
<b>População-alvo</b>	Auditores do 30º Curso de Formação Inicial para Magistrados
<b>Amostra</b>	70 Inquéritos
<b>Período de inquirição</b>	Fevereiro de 2013

Quadro 4.2. Distribuição valorativa utilizada nos Questionários



O questionário integrava instruções para o seu preenchimento.

Toda a informação foi manuseada de molde a garantir a privacidade do auditor inquirido e a respeitar os princípios da confidencialidade estatística.

#### 4.3.1. Análise do Inquérito

Para se apurar os valores estatísticos passíveis de extrair do cruzamento das variáveis ou dimensões latentes, que não são objeto de observação direta, com as variáveis de medida, formadas por um conjunto de indicadores ou componentes obtidos diretamente por via de um questionário, foi usado o «Questionário aos Auditores – Questões sobre Satisfação», contemplando oito “Dimensões”:

- Imagem;
- Expectativas;

- Qualidade Apercebida;
- Valor Apercebido;
- Satisfação;
- Reclamações;
- Lealdade;
- Envolvimento,

e vinte e oito indicadores/componentes formativos das “Variáveis de Medida”:

- 2.01) Instituição de confiança no que diz e no que faz.
- 2.02) Instituição estável e implantada na Administração Pública.
- 2.03) Instituição com um contributo positivo para a Sociedade.
- 2.04) Instituição que se preocupa com os auditores.
- 2.05) Instituição inovadora e virada para o futuro.
- 2.06) Expectativas globais sobre a instituição.
- 2.07) Expectativas sobre a capacidade da instituição oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos auditores.
- 2.08) Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas correm bem na instituição.
- 2.09) Qualidade global da instituição.
- 2.10) Qualidade dos serviços da instituição.
- 2.11) Atendimento e capacidade de aconselhamento na instituição.
- 2.12) Acessibilidade a serviços da instituição por via das novas tecnologias.
- 2.13) Fiabilidade dos serviços da instituição.
- 2.14) Diversidade dos serviços da instituição.
- 2.15) Clareza e transparência da informação fornecida pela instituição.
- 2.16) Disponibilidade/localização/acessibilidade às instalações da instituição.
- 2.17) Avaliação das taxas pagas (participação no custo de procedimento, p. ex.), dada a qualidade dos serviços da instituição.

- 2.18) Avaliação da qualidade dos serviços da instituição, dadas as taxas pagas.
- 2.19) Satisfação global com a instituição.
- 2.20) Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) sobre a instituição.
- 2.21) Comparação da instituição com a “instituição ideal”.
- 2.22) Forma como foi resolvida a última reclamação para com a instituição (para os que reclamaram).
- 2.23) Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas na instituição (para os que não reclamaram).
- 2.24) Sensibilidade aos preços praticados pela instituição (fotocópias, bar, p. ex.).
- 2.25) Probabilidade de recomendar a instituição a colegas e amigos.
- 2.26) Orgulho em pertencer à instituição.
- 2.27) Dedicção e empenho pela instituição.
- 2.28) Grau em que está disposto(a) a sacrificar o seu tempo pessoal em prol do trabalho que desenvolve na instituição.

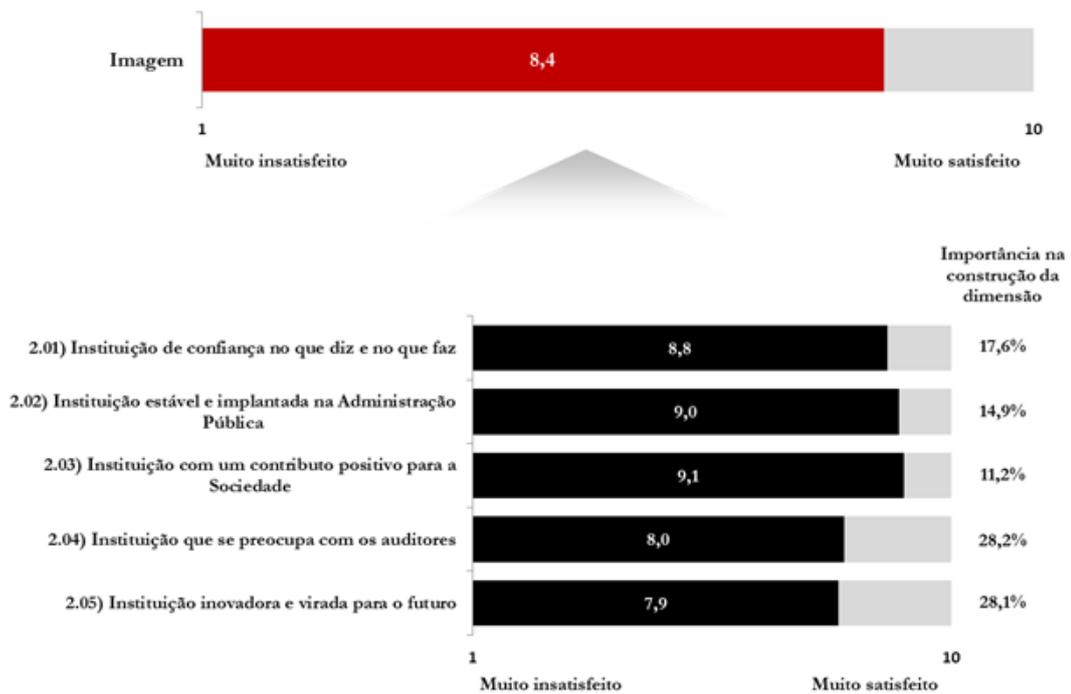
#### 4.3.1.1. Análise à dimensão Imagem

Para a primeira dimensão objeto de análise – Imagem institucional transmitida pelo CEJ – são considerados cinco indicadores – 2.01, 2.02, 2.03, 2.04, 2.05 – que representam a Imagem que auditores associam a CEJ.

Os dados apurados revelam um valor médio de 8,4 pontos (Gráfico 4.7.).

Constata-se, assim, que os auditores percecionam de forma muito positiva a Imagem institucional transmitida pelo CEJ.

Gráfico 4.7. Valor médio da dimensão Imagem



A tabela 4.7. informa que os indicadores que mais contribuíram para a formação da dimensão Imagem são os nºs. 2.04 e 2.05, com 28,2% e 28,1%, respetivamente.

Tabela 4.7. Importância dos indicadores na dimensão Imagem

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Imagem	2.01) Instituição de confiança no que diz e no que faz	17,6%
	2.02) Instituição estável e implantada na Administração Pública	14,9%
	2.03) Instituição com um contributo positivo para a Sociedade	11,2%
	2.04) Instituição que se preocupa com os auditores	28,2%
	2.05) Instituição inovadora e virada para o futuro	28,1%

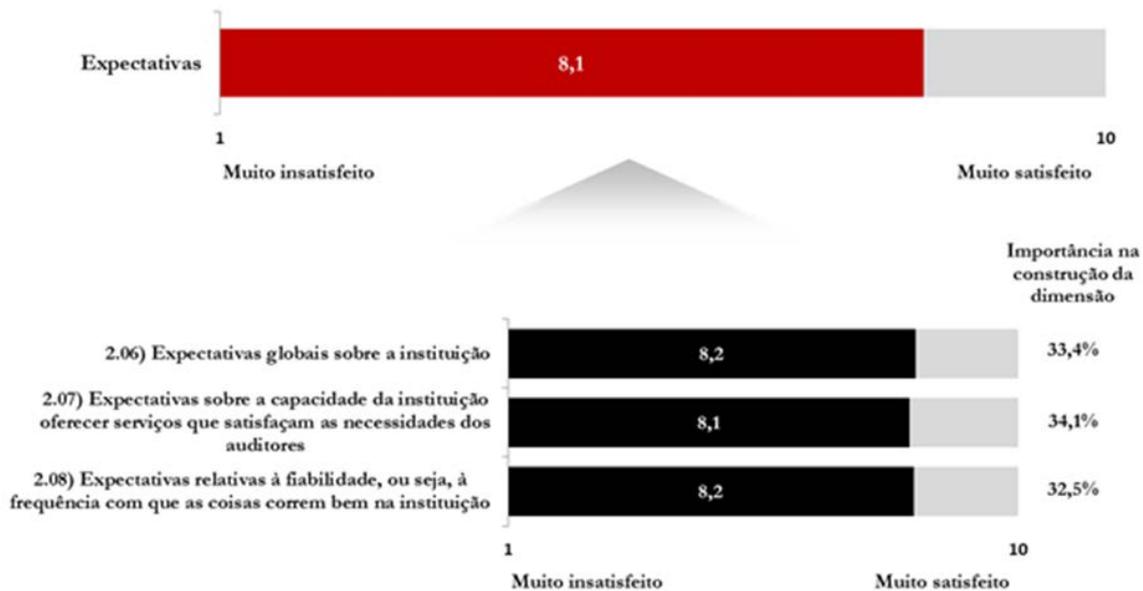
#### 4.3.1.2. Análise à Dimensão Expetativas

A segunda dimensão alvo de análise – Expetativas em relação aos serviços prestados pelo CEJ – considera três componentes – 2.06, 2.07, 2.08 – representativos das expetativas criadas pelos auditores sobre o CEJ a partir de experiências passadas ou informações obtidas e representam aquilo que os auditores querem ou necessitam para ficarem completamente satisfeitos.

A dimensão Expetativas apresenta o índice médio de 8,1 pontos (Gráfico 4.8.).

As Expetativas dos auditores relativamente ao CEJ são muito positivas.

Gráfico 4.8. Valor médio da dimensão Expectativas



A tabela 4.8. confirma que os valores percentuais dos componentes da dimensão Expectativas estão equitativamente distribuídos, com uma variação de 1,6% entre eles, o que significa que nenhum dos componentes se destacou na construção da dimensão.

Tabela 4.8. Importância dos indicadores na dimensão Expectativas

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Expectativas	2.06) Expectativas globais sobre a instituição	33,4%
	2.07) Expectativas sobre a capacidade da instituição oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos auditores	34,1%
	2.08) Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas correm bem na instituição	32,5%

#### 4.3.1.3. Qualidade Apercebida

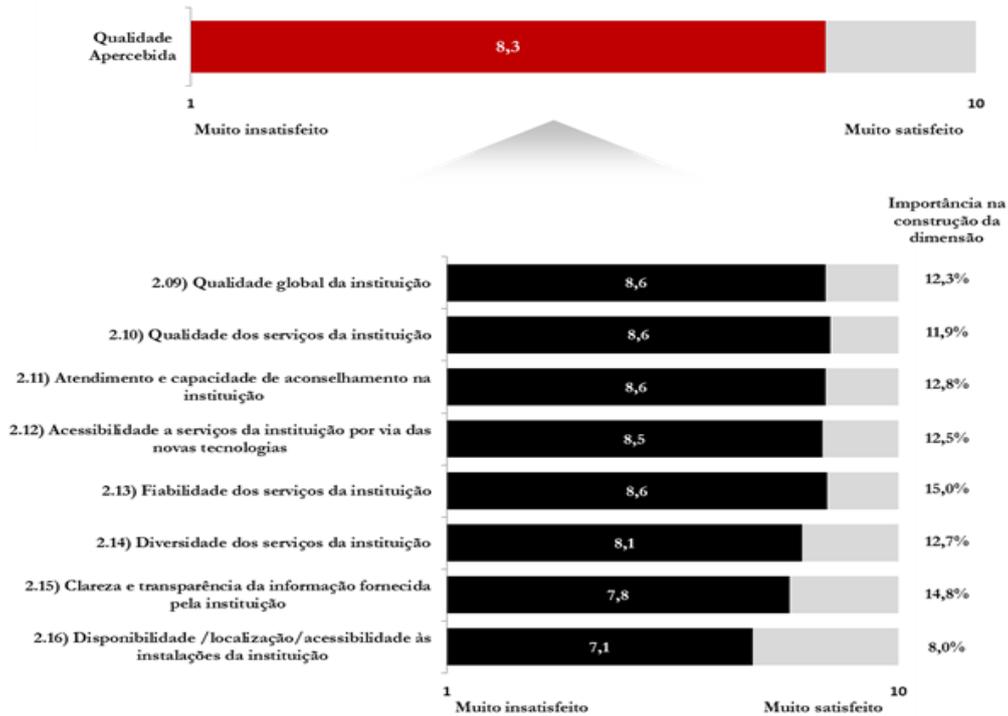
A terceira dimensão objeto de análise – Qualidade dos serviços prestados pelo CEJ – considera oito indicadores – 2.09, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16 – que estimam a avaliação feita por parte dos auditores quanto às propriedades e ao nível de qualidade dos serviços oferecidos ou disponibilizados pelo CEJ.

Os dados estimados da dimensão Qualidade Apercebida apresentam o valor de média de 8,3 pontos (Gráfico 4.9.).

Os indicadores são equitativamente valorizados, com exceção do indicador 2.16, que apresenta o valor mais modesto de entre todos os indicadores de Qualidade Apercebida, com 7,1 pontos.

Ainda assim, os auditores manifestaram-se muito satisfeitos com a Qualidade Apercebida.

Gráfico 4.9. Valor médio da dimensão Qualidade Apercebida



A tabela 4.9. dá-nos conta de algum equilíbrio no contributo dos oito indicadores para a construção da dimensão Qualidade Apercebida, cujos valores percentuais variam entre um mínimo de 8% e um máximo de 15%.

Tabela 4.9. Importância dos indicadores na dimensão Qualidade Apercebida

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Qualidade Apercebida	2.09) Qualidade global da instituição	12,3%
	2.10) Qualidade dos serviços da instituição	11,9%
	2.11) Atendimento e capacidade de aconselhamento na instituição	12,8%
	2.12) Acessibilidade a serviços da instituição por via das novas tecnologias	12,5%
	2.13) Fiabilidade dos serviços da instituição	15,0%
	2.14) Diversidade dos serviços da instituição	12,7%
	2.15) Clareza e transparência da informação fornecida pela instituição	14,8%
	2.16) Disponibilidade / localização / acessibilidade às instalações da instituição	8,0%

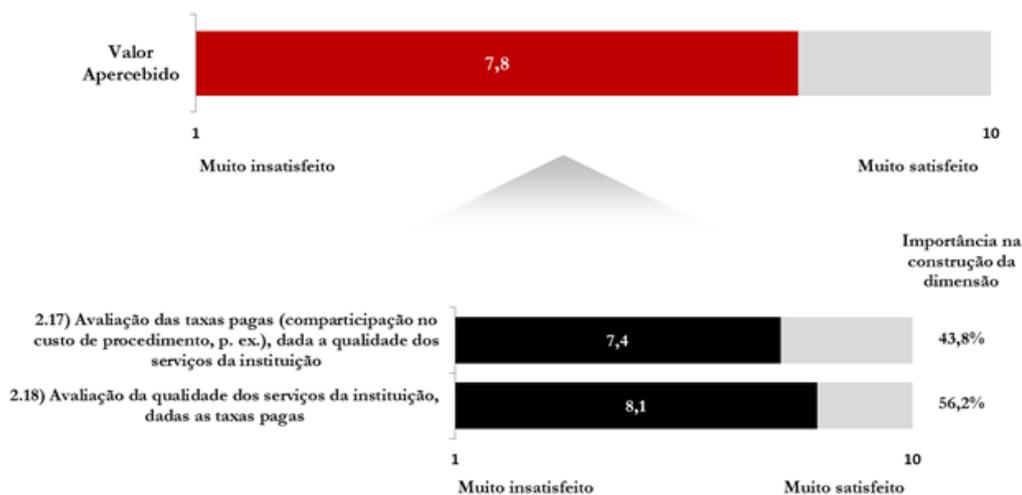
#### 4.3.1.4. Valor Apercebido

A quarta dimensão alvo de análise – Valor percecionado dos serviços prestados pelo CEJ – avalia dois componentes – 2.17, 2.18 – representativos da relação custo/benefício associada ao CEJ pelos auditores.

No caso particular do CEJ, é uma dimensão de importância relativa para os auditores, uma vez que os serviços prestados acarretam poucos custos associados, em virtude da formação ser financiada, envolvendo o pagamento de uma bolsa.

Não admira, portanto, que tenha sido a dimensão de menor índice apurado no conjunto dos seus dois componentes, tendo os dados apurados registado um valor médio de 7,8 pontos, ainda assim no limite superior da escala “Satisfeito” (entre 5 e 8 pontos), o que não deixa de ser uma avaliação positiva (Gráfico 4.10).

Gráfico 4.10. Valor médio da dimensão Valor Apercebido



A tabela 4.10. permite-nos ler valores percentuais não muito distantes, tendo sido o componente 2.18 aquele que mais contribuiu para a construção da dimensão Valor Apercebido, com 56,2%, e o componente 2.17 com 43,8% do total.

Tabela 4.10. Importância dos indicadores na dimensão Valor Apercebido

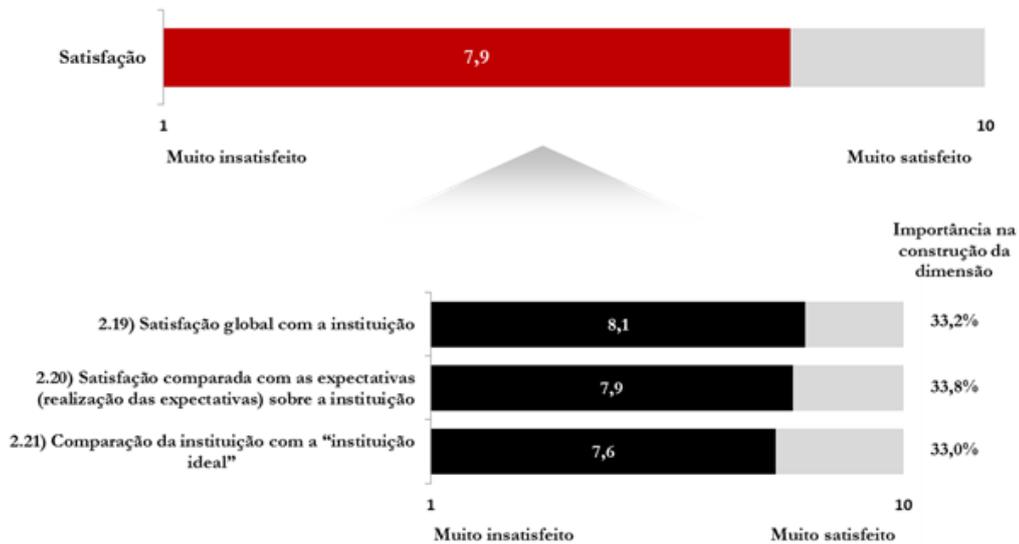
VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Valor Apercebido	2.17) Avaliação das taxas pagas (comparticipação no custo de procedimento, p. ex.), dada a qualidade dos serviços da instituição	43,8%
	2.18) Avaliação da qualidade dos serviços da instituição, dadas as taxas pagas	56,2%

#### 4.3.1.5. Satisfação

A quinta dimensão objeto de análise – Satisfação oferecida pelos serviços do CEJ – considera três indicadores – 2.19, 2.20, 2.21 – de avaliação dos auditores quanto ao nível de satisfação perante os serviços oferecidos ou disponibilizados pelo CEJ, mas também é o resultado de um processo de comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.

A dimensão Satisfação, ao registar um valor de média de 7,9 pontos (Gráfico 4.11), é avaliada de forma positiva, com valores muito próximos do limite superior da escala “Satisfeito” (entre 5 e 8 pontos), o que indicia que os auditores consideram-se satisfeitos com a forma como o CEJ presta os seus serviços.

Gráfico 4.11. Valor médio da dimensão Satisfação



A tabela 4.11. apresenta-nos os valores percentuais mais homogêneos de todas as dimensões, com variações marginais de oito décimas entre os três indicadores da dimensão Satisfação, i. é, com um contributo individual de um terço para a construção da dimensão.

Tabela 4.11. Importância dos indicadores na dimensão Satisfação

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Satisfação	2.19) Satisfação global com a instituição	33,2%
	2.20) Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) sobre a instituição	33,8%
	2.21) Comparação da instituição com a "instituição ideal"	33,0%

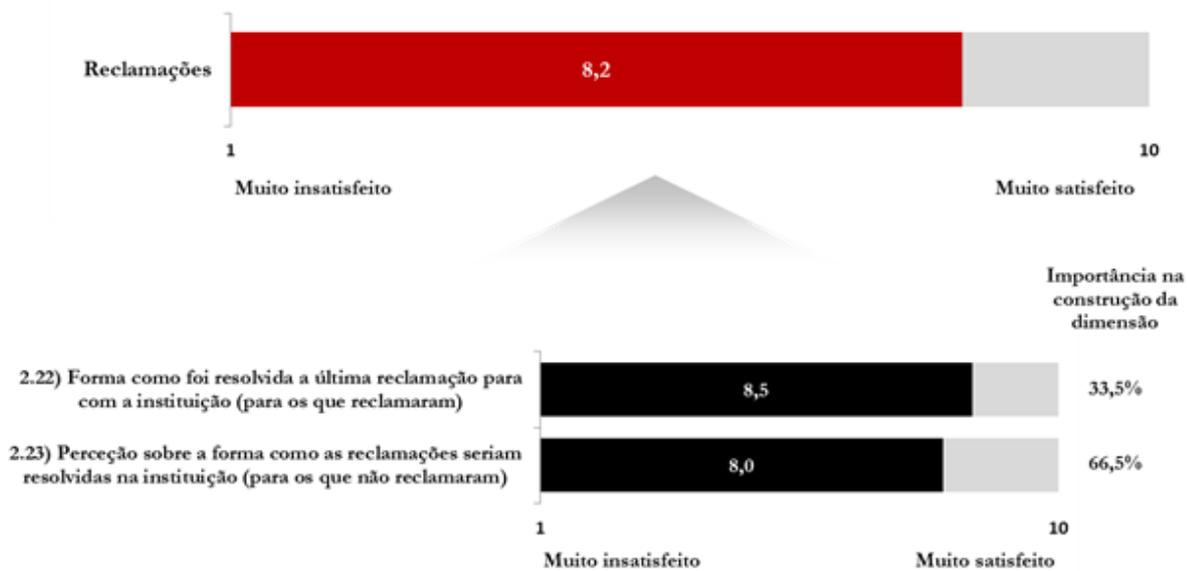
#### 4.3.1.6. Reclamações

A sexta dimensão alvo de análise – Reclamações sobre a prestação de serviços pelo CEJ – aprecia dois componentes – 2.22, 2.23 – respeitantes à tendência para apresentar queixa sobre os serviços prestados e ao consequente tratamento da queixa, analisando, em suma, a relação entre a realidade da formalização da queixa e a perceção de como seria seguida/resolvida a queixa.

A dimensão apresenta o valor de média de 8,2 pontos (Gráfico 4.12.).

Tratando-se de uma dimensão considerada fundamental na avaliação dos índices de satisfação, este valor aponta para um grau de satisfação muito elevado.

Gráfico 4.12. Valor médio da dimensão Reclamações



A tabela 4.12. espelha o maior peso que a perceção detém na construção de uma dimensão em que tanto a perceção como a experiência dos auditores são muito positivas.

Tabela 4.12. Importância dos indicadores na dimensão Reclamações

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Reclamações	2.22) Forma como foi resolvida a última reclamação para com a instituição (para os que reclamaram)	33,5%
	2.23) Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas na instituição (para os que não reclamaram)	66,5%

#### 4.3.1.7. Lealdade

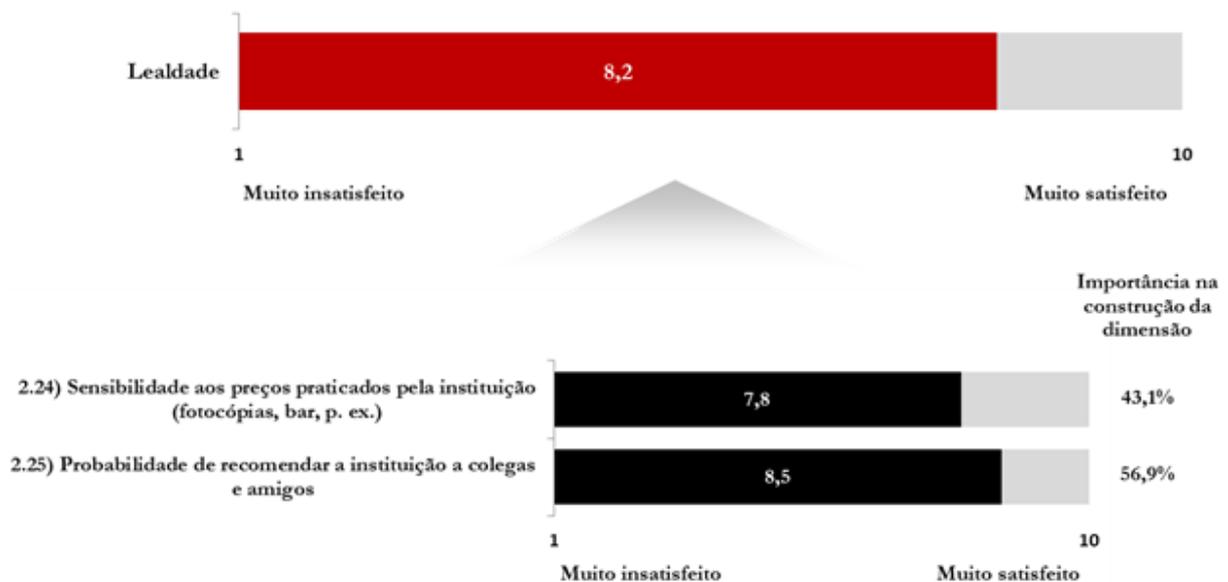
A Satisfação tem, por norma, impacto direto na Lealdade.

Para a sétima dimensão que é objeto de análise – nível de Lealdade dos auditores para com o CEJ – são considerados dois indicadores – 2.24, 2.25 – que representam o grau de fidelização que os auditores pensam manter com o CEJ no futuro.

Consequentemente, a lealdade é uma dimensão central neste estudo, ao revelar a existência de uma relação de confiança entre o CEJ e os auditores, que reconhecem existem condições que garantem o regresso à instituição e de conquista de novos utilizadores dos serviços.

Daí o valor médio alcançado de 8,2 pontos (Gráfico 4.13.), expressivo do nível muito prevalente de Lealdade.

Gráfico 4.13. Valor médio da dimensão Lealdade



A tabela 4.13. visualiza que foi o indicador 2.25 aquele mais contribuiu para a formação da dimensão Lealdade.

Tabela 4.13. Importância dos indicadores na dimensão Lealdade

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Lealdade	2.24) Sensibilidade aos preços praticados pela instituição (fotocópias, bar, p. ex.)	43,1%
	2.25) Probabilidade de recomendar a instituição a colegas e amigos	56,9%

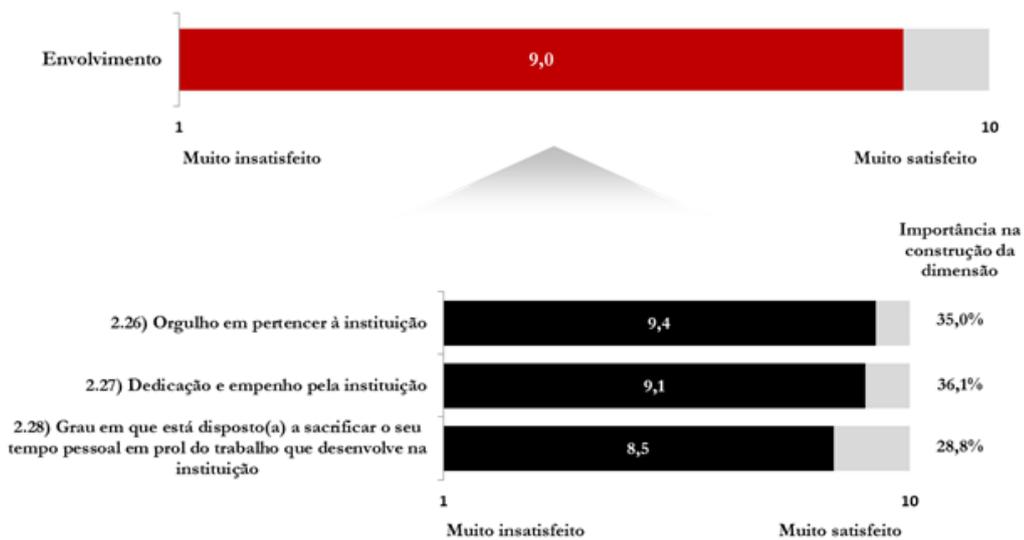
#### 4.3.1.8. Envolvimento

A oitava dimensão alvo de análise – Envolvimento dos auditores pelo CEJ – considera três componentes – 2.26, 2.27, 2.88 – e avalia o grau de comprometimento dos auditores ao CEJ, estando associada a níveis superiores de Satisfação.

O índice médio obtido para a dimensão Envolvimento é de 9,0 pontos (Gráfico 4.14.), que espelha o valor mais elevado de satisfação de entre todas as dimensões.

O componente 2.26 «Orgulho em pertencer à instituição», com o valor médio de 9,4, é revelador do excelente grau de satisfação dos auditores pelo CEJ, sendo os restantes dois componentes 2.27 e 2.28 igualmente bem valorizados em termos de ligação e nível participativo, com 9.1 pontos e 8,5 pontos, respetivamente.

Gráfico 4.14. Valor médio da dimensão Envolvimento



A tabela 4.14., aponta para um certo equilíbrio no peso detido pelos três componentes na construção da dimensão Envolvimento.

Tabela 4.14. Importância dos indicadores na dimensão Envolvimento

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Envolvimento	2.26) Orgulho em pertencer à instituição	35,0%
	2.27) Dedicção e empenho pela instituição	36,1%
	2.28) Grau em que está disposto(a) a sacrificar o seu tempo pessoal em prol do trabalho que desenvolve na instituição	28,8%

#### 4.3.1.9. Ordenação dos Índices das Dimensões

O gráfico 4.15 ordena por ranking os índices médios das dimensões numa escala de 1 a 10 pontos.

A dimensão que se destaca com o índice médio mais elevado é o Envolvimento, com 9,0 pontos.

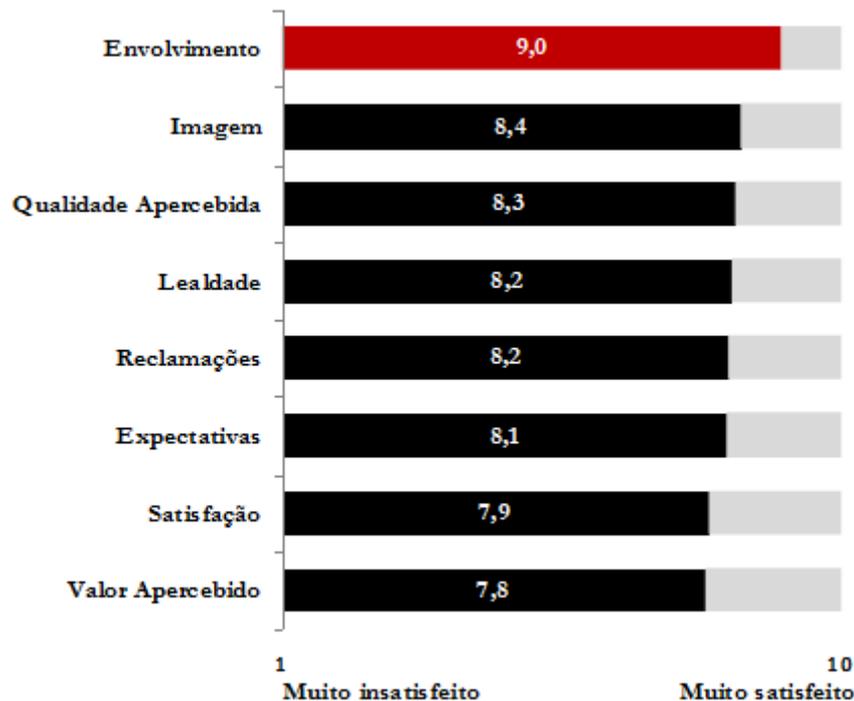
Por oposição, as dimensões com os índices médios mais modestos são o Valor Apercebido e a Satisfação, com 7,8 e 7,9 pontos, respetivamente.

Contudo, estas avaliações são consideradas positivas, com valores no limite da fronteira entre o sentimento de «Satisfeito» e «Muito Satisfeito», a que corresponde o valor médio 8,0 (Quadro 4.2).

Os índices médios das restantes dimensões são considerados muito positivos, variando entre os 8,1 pontos na dimensão Expectativas e os 8,4 pontos na Imagem.

Nenhuma dimensão obteve uma avaliação média inferior a 7,5 pontos, o que pode ser considerado um resultado global muito positivo.

Gráfico 4.15. Ordenação dos Índices das Dimensões



#### 4.4. ANÁLISE AOS RESULTADOS OBTIDOS

A análise fatorial, frequentemente usada nas Ciências Sociais, é um método estatístico multivariado, i. é, transforma uma série de variáveis iniciais interdependentes numa série mais reduzida de variáveis não correlacionadas, denominadas componentes principais ou fatores (Vilares e Coelho, 2005).

Com este método de análise pretende-se estimar a validade da medida de cada grupo de questões, uma vez tratar-se, segundo Pestana e Gageiro (2005), de:

*um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais. (p. 487)*

Concorda Fortin (2000, p. 232) quando considera a análise fatorial a forma de “determinar correlações entre os enunciados e os grupos de enunciados a fim de destacar fatores que expliquem estas correlações”.

Explica Parada (2009, p. 77) que as “componentes principais ou fatores são calculados por ordem decrescente de importância”, em que a primeira interpreta a “máxima variância dos dados originais, a segunda a máxima variância não explicada pela primeira” e assim por diante.

Quanto às hipóteses do estudo, foram submetidas a uma análise de equações estruturais pela metodologia SPAD-PLS (Partial Least Squares) ou Mínimos Quadrados Parciais.

A utilização desta metodologia apresenta, como uma das suas principais vantagens, a possibilidade da dimensão da amostra não ser de todo importante (Chin, 1998; Barclay *et al.*, 1995; cit. in Neto *et al.*, 2010, p. 64). Adicionalmente, “o pressuposto da normalidade multivariada” não é condição essencial para a aferição dos parâmetros, uma vez que a aplicação PLS divide os dados em “blocos de atributos que estão relacionados com as respetivas variáveis latentes” (Vandenbosh, 1996; cit. in Neto *et al.*, 2010, p. 64).

Em síntese, o modelo proposto será avaliado em dois estádios: primeiramente proceder-se-á à avaliação do modelo de medida e, de seguida, à avaliação do modelo estrutural.

##### 4.4.1 Modelo de Medida/Outer Model

O modelo de medida, por via do questionário, encadeia cada uma das oito variáveis latentes (não observadas) a dois ou mais indicadores métricos (observados).

As variáveis latentes foram medidas por meio dos indicadores métricos *manifest variables* (Mode A), tornando-se necessário considerar o valor de cada variável ou interdependências entre os indicadores métricos e as respetivas variáveis latentes (Neto *et al*, 2010).

O Quadro 4.3 permite observar que a maioria dos indicadores métricos apresentam uma interdependência com as respetivas variáveis latentes superior a 0,1 (com exceção de 2.03, 2.10 e 2.16).

No modelo de medida, os coeficientes são obtidos através de regressão simples e não linear, ou seja, todas as variáveis são relevantes, não existindo, portanto, combinação linear de uma ou mais variáveis, pelo que não se colocam problemas de multicolinearidade (Vilares e Coelho, 2005; *cit. in* Neto *et al*, 2010).

A aplicação informática de tratamento estatístico SPAD-PLS, por comparação com outras aplicações idênticas, tem a particularidade de exibir os valores estimados do peso do modelo de medida (*outer weights* – Quadro 4.3). Esta estimativa resulta da interdependência entre a variável latente e o indicador métrico.

**Quadro 4.3. Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis**

Latent variable	Manifest variable	Correlation	Outer weight	Normalised weight	Communality	Redundancy
Imagem	(MODE A)					
	2.01)	0,1390	17,6%	0,8387	0,7035	
	2.02)	0,1174	14,9%	0,7489	0,5608	
	2.03)	0,0881	11,2%	0,6361	0,4047	
	2.04)	0,2228	28,2%	0,8697	0,7565	
Expectativas	2.05)	0,2218	28,1%	0,8834	0,7804	
	(MODE A)					
	2.06)	0,2332	33,4%	0,9563	0,9145	0,7399
Qualidade Apercebida	2.07)	0,2380	34,1%	0,9504	0,9032	0,7308
	2.08)	0,2271	32,5%	0,8929	0,7973	0,6451
	(MODE A)					
	2.09)	0,1002	12,3%	0,8876	0,7879	0,5910
	2.10)	0,0966	11,9%	0,8960	0,8029	0,6022
	2.11)	0,1038	12,8%	0,8601	0,7398	0,5549
	2.12)	0,1011	12,5%	0,7840	0,6147	0,4611
	2.13)	0,1216	15,0%	0,9195	0,8454	0,6341
	2.14)	0,1034	12,7%	0,8726	0,7614	0,5711
	2.15)	0,1200	14,8%	0,7513	0,5645	0,4234
Valor Apercebido	2.16)	0,0649	8,0%	0,4680	0,2191	0,1643
	(MODE A)					
	2.17)	0,3256	43,8%	0,8889	0,7902	0,3341
Satisfação	2.18)	0,4185	56,2%	0,8796	0,7737	0,3271
	(MODE A)					
	2.19)	0,2263	33,2%	0,9588	0,9193	0,8020
	2.20)	0,2303	33,8%	0,9660	0,9331	0,8141
Reclamações	2.21)	0,2246	33,0%	0,9408	0,8852	0,7723
	(MODE A)					
	2.22)	0,3221	33,5%	0,7975	0,6359	0,1456
Lealdade	2.23)	0,6385	66,5%	0,9653	0,9319	0,2133
	(MODE A)					
	2.24)	0,3178	43,1%	0,8535	0,7285	0,5224
Envolvimento	2.25)	0,4197	56,9%	0,9226	0,8511	0,6104
	(MODE A)					
	2.26)	0,3438	35,0%	0,8539	0,7291	0,3280
	2.27)	0,3546	36,1%	0,9278	0,8608	0,3872
	2.28)	0,2827	28,8%	0,7738	0,5988	0,2693

O Quadro 4.4 resume a avaliação ao modelo de medida.

Quadro 4.4. Avaliação ao modelo de medida

Latent Variable	Total SS	Residual SS	Communality H2
Imagem	21071,2000	6552,2000	0,6890
Expectativas	14304,8000	1849,0700	0,8707
Qualidade Apercebida	39680,9000	15655,2000	0,6055
Valor Apercebido	9920,8100	2156,1800	0,7827
Satisfação	14406,2000	1340,8100	0,9069
Reclamações	5031,5000	983,1340	0,8046
Lealdade	9329,6100	1964,4700	0,7894
Envolvimento	9083,9500	2667,4800	0,7064

#### 4.4.2 Fiabilidade – Alpha de Cronbach

A técnica mais correntemente usada para estabelecer a consistência interna de um grupo de variáveis (itens) do modelo de medida é, segundo Fortin (2000), o alpha de Cronbach.

Desse modo, usou-se o coeficiente alfa de Cronbach para determinar a fiabilidade interna e o coeficiente Dillon-Goldstein para apurar a fiabilidade compósita das variáveis latentes. Estes valores foram calculados pela aplicação SPAD–PLS.

Segundo referem Hair *et al.* (1998), valores iguais ou superiores a 0,70 indiciam níveis razoáveis de fiabilidade, assentando a sua unidimensionalidade.

Conforme se pode constatar no Quadro 4.5, as oito variáveis latentes apresentam níveis razoáveis de fiabilidade interna ( $\alpha > 0,70$ ) e de fiabilidade compósita ( $0,7 < f_c < 1$ ).

Quadro 4.5. Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis

Block	Dimension	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	Dillon-Goldstein rho	Number	Eigenvalue
Imagem	5	0,8591	0,9107	1	7,1790
				2	1,4680
				3	0,9204
				4	0,5112
				5	0,3014
Expectativas	3	0,9259	0,9545	1	6,1699
				2	0,6291
				3	0,2477
Qualidade Apercebida	8	0,9065	0,9253	1	11,9225
				2	3,9287
				3	1,5326
				4	0,9152
				5	0,4828
				6	0,3782
				7	0,2693
				8	0,1179
Valor Apercebido	2	0,7024	0,8862	1	3,9337
				2	0,9534
Satisfação	3	0,9511	0,9688	1	6,4717
				2	0,4299
				3	0,1951
Reclamações	2	0,7540	0,8949	1	2,0128
				2	0,4658
Lealdade	2	0,7392	0,8847	1	3,6461
				2	0,9498
Envolvimento	3	0,7909	0,8812	1	3,2075
				2	1,0676
				3	0,1998

#### 4.4.3 Análise Fatorial dos Componentes Principais

Em adição, e após o estabelecimento da unidimensionalidade, a validade do constructo teve de ser apurada, para garantir que se está a medir a variável latente proposta (Saccol, 2009).

Utilizou-se o critério dos componentes principais através do intitulado teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede o grau de correlação entre as variáveis.

Os componentes principais, ou fatores, são variáveis latentes, não diretamente observáveis. Quanto mais próximos os valores estiverem da unidade, mais adequada é a amostra para ser usada na análise fatorial.

A Tabela 4.15 permite interpretar os valores subjacentes ao teste KMO.

**Tabela 4.15 – Critérios de Kaiser-Meyer-Olkin**

<b>Análise dos Componentes Principais</b>	
0,90 – 1,0	Correlação Muito Boa
0,80 – 0,90	Correlação Boa
0,70 -0,80	Correlação Média
0,60 – 0,70	Correlação Razoável
0,50 – 0,60	Correlação Modesta
<0,50	Correlação Insuficiente

O quadro 4.6 comprova que mais de 50% dos valores obtidos são superiores a 0,50, pelo que é possível concluir que a amostra é adequada para análise fatorial. As correlações entre as variáveis latentes oferecem uma primeira leitura sobre os resultados dos testes de hipóteses através de equações estruturais.

**Quadro 4.6. Pesos dos indicadores e correlações com as respetivas variáveis**

Label	Imagem	Expectativas	Qualidade Apecebida	Valor Apecebido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
Imagem	1,0000							
Expectativas	0,8995	1,0000						
Qualidade Apecebida	0,8378	0,8661	1,0000					
Valor Apecebido	0,5652	0,5493	0,6503	1,0000				
Satisfação	0,8637	0,9029	0,9016	0,6096	1,0000			
Reclamações	0,5485	0,4249	0,4969	0,5391	0,4784	1,0000		
Lealdade	0,7824	0,7924	0,7996	0,7403	0,8201	0,5777	1,0000	
Envolvimento	0,7060	0,6734	0,6070	0,4821	0,6355	0,4401	0,6707	1,0000

#### 4.4.4. Modelo Estrutural

Vilares e Coelho (2005) consideram que, nos estudos de satisfação do cliente, o modelo de regressão linear constitui a especificação mais utilizada, na medida em que o comportamento de uma variável, dita dependente ou explicada (por exemplo a satisfação dos auditores), é uma função linear de um conjunto de variáveis explicativas.

Com o propósito de se testar as hipóteses sugeridas, vulgo, aceitar ou rejeitar a hipótese, consideraram-se os coeficientes padronizados da regressão e as suas significâncias estatísticas (Pestana e Gageiro, 2005).

Estes coeficientes indicam o impacto das relações causais entre as diversas variáveis latentes do modelo, com influência direta na confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação.

A avaliação do modelo estrutural conduziu aos valores indicados no Quadro 4.7.

Quadro 4.7. Modelo estrutural

Block	Mean	multiple R square	adjusted R square	Average communality	Average redundancy	Dillon-Goldstein Rho
Imagem	6,6140			0,6412		0,8981
Expectativas	5,6868	0,8091	0,8091	0,8717	0,7052	0,9532
Qualidade Apercebida	6,7183	0,7501	0,7501	0,6670	0,5003	0,9396
Valor Apercebido	5,8159	0,4228	0,4228	0,7819	0,3306	0,8776
Satisfação	5,3590	0,8725	0,8706	0,9125	0,7962	0,9690
Reclamações	7,8466	0,2289	0,2289	0,7839	0,1794	0,8779
Lealdade	6,0724	0,7171	0,7130	0,7898	0,5664	0,8824
Envolvimento	8,8721	0,4498	0,4498	0,7296	0,3282	0,8895
AVERAGE		0,6072	0,6063	0,7426	0,4866	

Quadro 4.8. Comunalidades do modelo estrutural

Latent variable	Imagem	Expectativas	Qualidade Apercebida	Valor Apercebido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
Imagem	0,6412	0,8091		0,3195	0,7459	0,3008	0,6121	0,4985
Expectativas		0,8717		0,3018	0,8153	0,1805	0,6278	0,4535
Qualidade Apercebida		0,7501	0,6670	0,4228	0,8128	0,2469	0,6394	0,3685
Valor Apercebido	0,3195	0,3018	0,4228	0,7819	0,3716	0,2907	0,5481	0,2324
Satisfação		0,8153		0,3716	0,9125	0,2289	0,6726	0,4038
Reclamações	0,3008	0,1805	0,2469	0,2907	0,2289	0,7839	0,3337	0,1937
Lealdade	0,6121	0,6278	0,6394	0,5481	0,6726	0,3337	0,7898	0,4498
Envolvimento	0,4985	0,4535	0,3685	0,2324	0,4038	0,1937	0,4498	0,7296

Conforme referem Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005), o SPAD-PLS não otimiza nenhuma função de escala ou índices de ajustamento global do modelo (Neto et al, 2010). O communality index/índice de comunalidade constitui uma solução operacional para ultrapassar este obstáculo.

O Quadro 4.8 indica a comunalidade entre as variáveis latentes encontradas para o modelo estrutural.

O Quadro 4.9 resume a avaliação ao modelo estrutural.

**Quadro 4.9. Modelo estrutural**

<b>Latent Variable (endogenous)</b>	<b>Total SS</b>	<b>Residual SS</b>	<b>Redundancy F2</b>
Expectativas	14304,8000	4491,5500	0,6860
Qualidade Apercebida	39680,9000	22558,3000	0,4315
Valor Apercebido	9920,8100	8277,8500	0,1656
Satisfação	14406,2000	3097,5000	0,7850
Reclamações	5031,5000	5264,3100	-0,0463
Lealdade	9329,6100	4260,4200	0,5433
Envolvimento	9083,9500	7118,8900	0,2163

#### 4.4.5 Confirmação das Hipóteses

Os dados extraídos das respostas aos inquéritos deram azo à validação das hipóteses ao modelo efetivo final ECSI-CEJ de avaliação da satisfação dos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial para Magistrados.

O Quadro 4.10 ilustra que, das treze hipóteses inicialmente propostas, nove foram confirmadas estatisticamente.

**Quadro 4.10. Resumo das Hipóteses validadas**

<b>HIPÓTESES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>H3</b>	A “Imagem” institucional do CEJ tem um impacto positivo e relevante nas “Expectativas” dos auditores.
<b>H5</b>	As “Expectativas” dos auditores em relação aos serviços prestados pelo CEJ têm um impacto positivo e relevante na “Qualidade apercebida” da prestação de serviços.
<b>H6</b>	As “Expectativas” dos auditores em relação aos serviços prestados pelo CEJ têm um impacto positivo e relevante na “Satisfação” proporcionada pelos serviços.
<b>H7</b>	A “Qualidade apercebida” da prestação de serviços pelo CEJ tem um impacto positivo e relevante na “Satisfação” proporcionada pelos serviços.
<b>H8</b>	A “Qualidade apercebida” da prestação de serviços pelo CEJ tem um impacto positivo e relevante no “Valor apercebido” dos custos/benefícios dos serviços.

<b>H10</b>	A “Satisfação” tem um impacto positivo e relevante na redução do número de “Reclamações” formalizadas pelos auditores.
<b>H11</b>	A “Satisfação” tem um impacto positivo e relevante na “Lealdade” dos auditores para com o CEJ.
<b>H12</b>	As “Reclamações” formalizadas pelos auditores têm um impacto positivo e relevante na “Lealdade” dos auditores para com o CEJ.
<b>H13</b>	A “Lealdade” dos auditores para com o CEJ tem um impacto positivo e relevante no “Envolvimento” dos auditores com o CEJ.

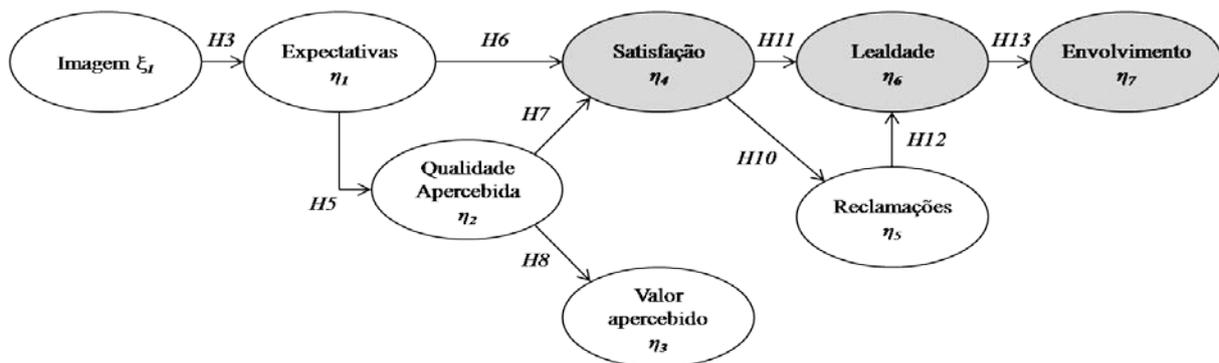
#### 4.4.6 Modelo Estrutural Efetivo Final ECSI-CEJ

Os índices de Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial para Magistrados são as três dimensões fundamentais que delineiam o modelo estrutural ilustrado na figura 4.1.

O índice de Satisfação é a dimensão central do modelo estrutural. Este modelo é constituído por quatro dimensões determinantes ou antecedentes do índice de Satisfação e por três dimensões consequente deste índice, as Reclamações e a Lealdade, que, por sua vez, tem impacto positivo e relevante na terceira dimensão consequente Envolvimento.

A Figura 4.1 apresenta o Modelo Efetivo Final do Modelo ECSI-CEJ, refletindo as hipóteses que foram validadas e tornaram este o modelo definitivo.

Figura 4.1 – Modelo Efetivo Final do modelo ECSI-CEJ – A Satisfação dos Auditores com o Centro de Estudos Judiciários



A Tabela 4.16. apresenta os valores estatísticos estimados que confirmam a validação das hipóteses finais apresentadas na Figura 4.1.

Tabela 4.16. Modelo Estrutural Apurado

Block	Factor	Correlation	Contri to R2	Path coefficient	Standard deviation	Student'T	P.value
Expectativas	R2	0,8091					
	INTERCEPT			-0,26			
	Imagem	0,8995	100,0	0,90	0,0530	16,9752	0,0000
Qualidade Apercibida	R2	0,7501					
	INTERCEPT			1,79			
	Expectativas	0,8661	100,0	0,87	0,0606	14,2848	0,0000
Valor	R2	0,4228					
	INTERCEPT			1,45			
	Qualidade Aperce	0,6503	100,0	0,65	0,0921	7,0581	0,0000
Satisfação	R2	0,8725					
	INTERCEPT			-0,63			
	Expectativas	0,9029	50,6	0,49	0,0873	5,5993	0,0000
	Qualidade Aperce	0,9016	49,4	0,48	0,0873	5,4822	0,0000
Reclamações	R2	0,2289					
	INTERCEPT			5,28			
	Satisfação	0,4784	100,0	0,48	0,1065	4,4928	0,0000
Lealdade	R2	0,7171					
	INTERCEPT			0,41			
	Satisfação	0,8201	80,6	0,71	0,0740	9,5299	0,0000
	Reclamações	0,5777	19,4	0,24	0,0740	3,2478	0,0018
Envolvimento	R2	0,4498					
	INTERCEPT			4,80			
	Lealdade	0,6707	100,0	0,67	0,0899	7,4562	0,0000

#### 4.4.7 Impactos no Modelo Estrutural Efetivo Final ECSI-CEJ

Após a mensuração da existência de causalidade entre as variáveis do modelo e consequente relação entre estas, foi necessário aferir o impacto de cada variável na construção do modelo.

Procedeu-se assim ao estudo das relações causais entre as diferentes variáveis do modelo proposto, medindo o impacto de cada variável no modelo causal, e ao cálculo do peso das variáveis independentes nas variáveis dependentes.

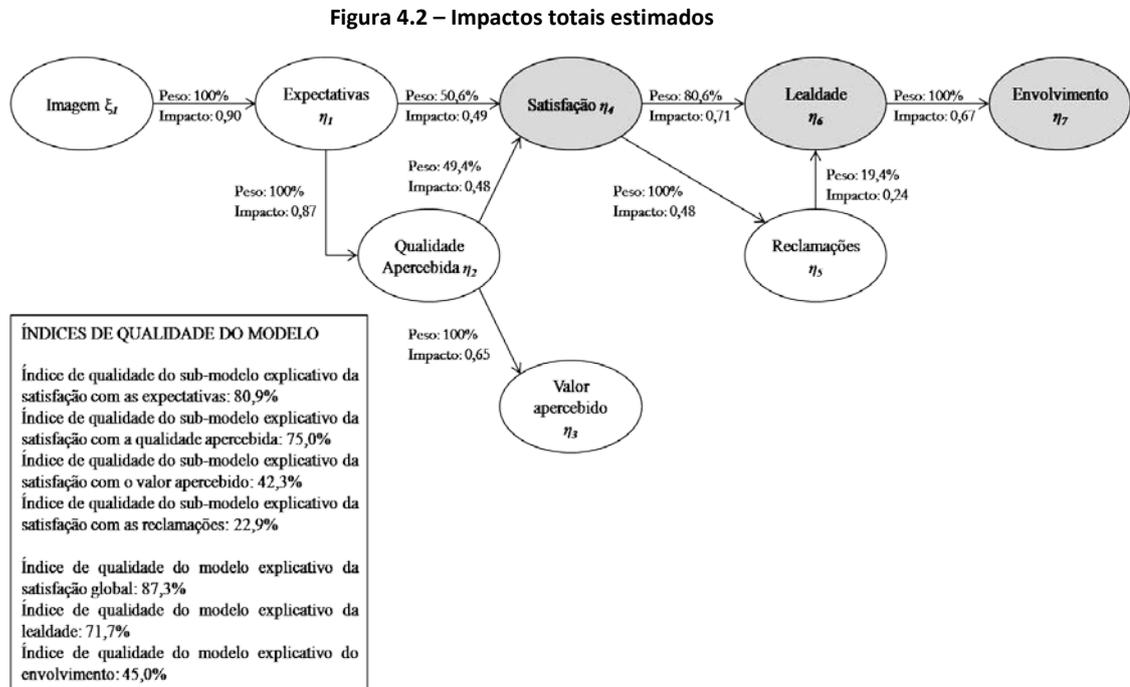
A Tabela 4.17 apresenta os valores de impacto de cada variável.

Tabela 4.17. Impactos por variável

Impactos	Imagem	Expectativas	Qualidade Apercibida	Valor Apercibido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
Imagem								
Expectativas	0,8995							
Qualidade		0,8661						
Valor Apercibido			0,6503					
Satisfação		0,4886	0,4784					
Reclamações					0,4784			
Lealdade					0,7052	0,2403		
Envolvimento							0,6707	

O modelo final (Figura 4.2.) ilustra as estimativas dos impactos diretos das variáveis exógenas na variável endógena Satisfação, bem como o impacto da Satisfação nas dimensões Reclamações e Lealdade.

A figura 4.2 destaca igualmente os pesos de cada variável e os consequentes impactos totais estimados nas variáveis latentes.



É possível extrair os seguintes pressupostos:

- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Imagem levará a um aumento de 0,9 pontos na avaliação da dimensão Expectativas.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Expectativas levará a um aumento de 0,87 pontos na avaliação da dimensão Qualidade Apercebida.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Expectativas levará a um aumento de 0,49 pontos na avaliação da dimensão Satisfação. A dimensão Expectativas contribui em 50,6% para a formação da avaliação da dimensão Satisfação.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Qualidade Apercebida levará a um aumento de 0,48 pontos na avaliação da dimensão Satisfação. A dimensão Qualidade Apercebida contribui em 49,4% para a formação da avaliação da dimensão Satisfação.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Satisfação levará a um aumento de 0,48 pontos na avaliação da dimensão Reclamações.

- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Satisfação levará a um aumento de 0,71 pontos na avaliação da dimensão Lealdade. A dimensão Satisfação contribui em 80,6% para a formação da avaliação da dimensão Lealdade.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Reclamações levará a um aumento de 0,24 pontos na avaliação da dimensão Lealdade. A dimensão Reclamações contribui em 19,4% para a formação da avaliação da dimensão Lealdade.
- Aumentar 1 ponto na avaliação da dimensão Lealdade levará a um aumento de 0,67 pontos na avaliação da dimensão Envolvimento.

Importa dar especial relevo aos índices de interesse Satisfação, Lealdade e Envolvimento do auditor.

As variáveis com impacto direto total na dimensão Satisfação do auditor são as dimensões Expectativas e a Qualidade Apercebida.

Contudo, a dimensão Imagem tem um impacto indireto muito forte.

Por seu turno, existem duas dimensões com impacto direto na dimensão Lealdade, contudo, a variável com maior impacto na dimensão Lealdade do auditor é a Satisfação do auditor, conquanto as restantes, com exceção da dimensão Valor Apercebido, também têm impacto indireto.

A variável com impacto direto total no Envolvimento do auditor é a Lealdade do auditor.

No entanto, todas as restantes dimensões, com exceção natural da dimensão Valor Apercebido, têm igualmente impacto indireto na dimensão Envolvimento.

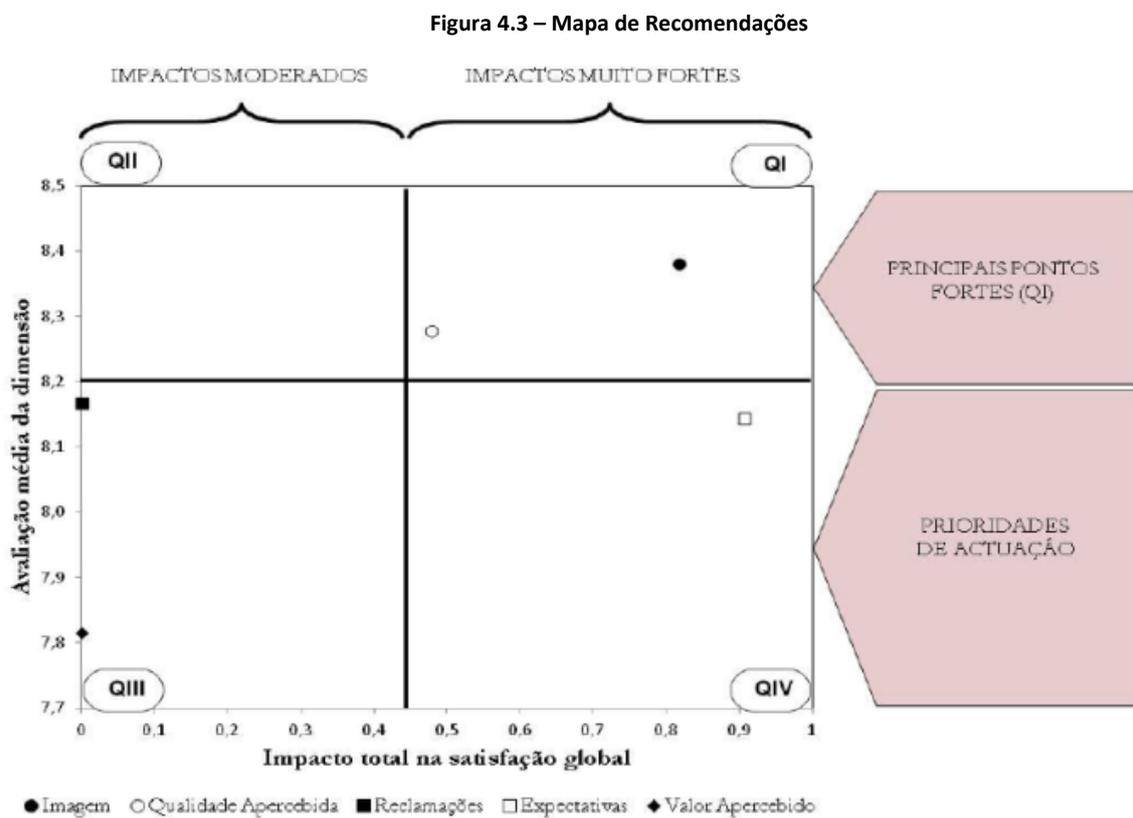
A Tabela 4.18 apresenta os valores estimados dos impactos diretos e indiretos nas dimensões de interesse.

**Tabela 4.18. impactos diretos e indiretos**

	Impactos Directos na Satisfação	Impactos Indirectos na Satisfação	Impactos Totais na Satisfação	Impactos Directos na Lealdade	Impactos Indirectos na Lealdade	Impactos Totais na Lealdade	Impactos Directos no Envolvimento	Impactos Indirectos no Envolvimento	Impactos Totais no Envolvimento
Imagem		0,82	0,82		0,67	0,67		0,45	0,45
Expectativas	0,49	0,42	0,91		0,75	0,75		0,50	0,50
Qualidade Apercebida	0,48		0,48		0,40	0,40		0,27	0,27
Valor Apercebido									
Satisfação				0,71	0,12	0,82		0,55	0,55
Reclamações				0,24		0,24		0,16	0,16
Lealdade							0,67		0,67
Envolvimento									

Portanto, é válido concluir-se que o modelo estrutural estimado confirma o enorme impacto da Satisfação na Lealdade e destas duas dimensões no Envolvimento.

O diagnóstico ao desempenho relativo do CEJ com respeito às dimensões interpretativas da satisfação analisadas, que determinam o índice de satisfação, bem como a sua importância na explicação da Satisfação do auditor, pode ser resumido num mapa de recomendações, apresentado pela Figura 4.3.



A figura 4.3 é lida da seguinte forma: As abcissas representam os impactos totais das dimensões sobre a satisfação global dos auditores com o CEJ; as ordenadas representam as respetivas valorizações médias.

A figura divide-se em quatro quadrantes:

- O primeiro quadrante QI integra as dimensões com índice mais elevado em termos médios e que em simultâneo mais concorrem para a interpretação da Satisfação.
- No quarto quadrante QIV estão incluídas as dimensões de menor nível médio e simultaneamente com grande contribuição para a interpretação da Satisfação.
- Nos segundo e terceiro quadrantes, QII e QIII, respetivamente, incluem-se as variáveis com menor contributo para a interpretação da Satisfação, possuindo as dimensões situadas no quadrante QII valores acima da média e no terceiro quadrante QIII valores abaixo da média.

O primeiro quadrante QI integra as dimensões Imagem, que é o ponto forte do CEJ, e Qualidade Apercebida. Perante o forte impacto da dimensão Imagem na interpretação da Satisfação dos auditores, deve ser encarada como prioridade de atuação.

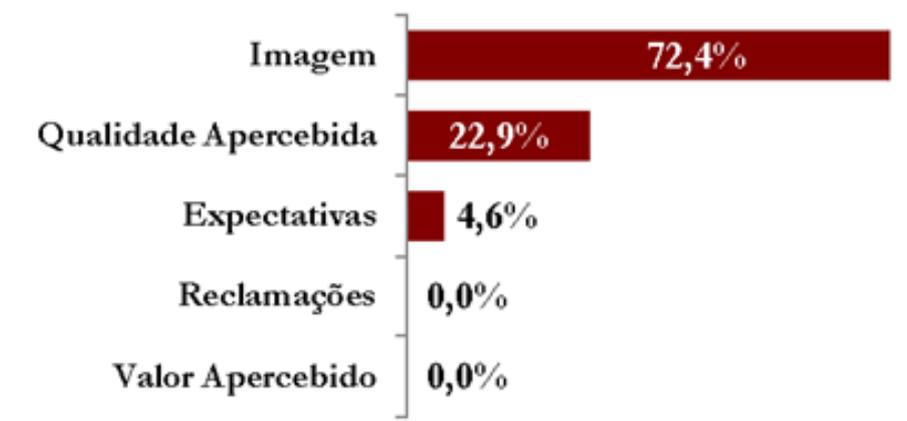
As Expectativas encontram-se no quarto quadrante QIV. Esta dimensão não é operacionalizável. Contudo, por ter impacto na interpretação da Satisfação dos auditores, é uma dimensão que deve ser encarada como segunda prioridade de atuação.

No segundo quadrante QII não se encontra nenhuma dimensão.

No terceiro quadrante QIII surgem as Reclamações e o Valor Apercebido. Devido ao impacto nulo na interpretação da Satisfação dos auditores, não devem ser consideradas prioridade de atuação.

No gráfico seguinte (Gráfico 4.16) podem visualizar-se as dimensões por ordem decrescente de índice de prioridade e o respetivo valor médio.

Gráfico 4.16. Índice de prioridades para a satisfação



Uma dimensão será considerada prioritária se tiver um elevado índice de prioridade, que é calculado com base na distância ao máximo da escala e no impacto na satisfação, i. é, se apresentar um valor médio baixo ou um impacto na satisfação maior do que a média.

O modelo de satisfação confirma que a área de atuação preferencial para a melhoria da satisfação dos auditores deve ser dirigida à dimensão Imagem.

CENTRO  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS

• § V – CONCLUSÕES

*“Management must think of itself not as producing products but as providing customer-creating value satisfactions.”*  
Theodore Levitt (1925 - 2006)

Neste capítulo procura-se apresentar sinteticamente as conclusões da pesquisa científica, apontando as implicações e as limitações próprias do estudo, apresentando recomendações e sugestões, indicando futuras pesquisas relacionadas com o tema principal: A Satisfação dos Auditores do 30º Curso Normal de Formação Inicial Teórico-Prática de Magistrados com o Centro de Estudos Judiciários.

Os estudos sobre esta temática encaram todo este conceito como um elemento-chave no processo de lealdade e envolvimento do consumidor/cliente.

Deste modo, pretendeu-se desenvolver um modelo de pesquisa científico que explicasse os diferentes fatores que antecedem e determinam o processo de satisfação, concretamente, conhecer melhor as perceções dos auditores do 30º Curso Normal de Formação Inicial Teórico-Prática de Magistrados relativamente a aspetos ligados à qualidade dos serviços prestados pelo CEJ, identificar os atributos que mais influenciem a sua satisfação geral e, eventualmente, os aspetos menos positivos, sugerindo-se possíveis melhorias na qualidade dos serviços com vista a aumentar os índices de satisfação.

Para a obtenção de elementos de investigação, concebeu-se um inquérito por questionário em formato papel, distribuído em mão, dividido em quatro grupos, sendo de especial interesse científico o segundo e o terceiro:

- O segundo grupo integrava questões que permitiam apurar informações de carácter sociodemográfico: Idade; Sexo; Grau de instrução académica; Tempo decorrido após a conclusão da licenciatura; Via de acesso ao Curso; Carreira ambicionada como Magistrado.
- O terceiro grupo dividia-se por 28 questões que possibilitavam aclarar o grau de satisfação sobre os serviços prestado pelo CEJ.

De acordo com a amostra obtida, os auditores respondentes foram 70 num universo de 80, atingindo os 87,5%, um índice de colaboração excelente pela representatividade obtida.

Os auditores caracterizam-se principalmente por pertencerem ao sexo feminino (72,9%), com idades até aos 30 anos (37,1%). A grande maioria é licenciada (68,6%), tendo concluído a sua licenciatura no período compreendido entre 5 e 10 anos (44,3%).

A via de acesso preferencial ao curso foi a académica (67,1%), ambicionando a maioria (54,3%) uma carreira como magistrado judicial.

Em relação à satisfação geral dos auditores pelos serviços prestados pelo CEJ, todos os atributos foram quantificados com valores muito positivos, entre os 9,0 e os 7,8 pontos decimais, com um índice médio de 8,3 pontos, o que confirma uma elevada satisfação.

Qualquer estudo empírico desta natureza apresenta sempre limitações, devidas em grande parte às opções metodológicas seguidas. Caberá, todavia, ao investigador tentar reduzir essas limitações, procurando minimizar prováveis enviesamentos resultantes das opções tomadas.

Destacam-se:

- O instrumento de pesquisa científica é passível de ser globalmente melhorado, especialmente aperfeiçoando alguns indicadores/questões ou até adicionando novas questões consequentes de novas hipóteses de estudo. Contudo, tal facto implicará aumentar a dimensão do questionário, e, muito provavelmente, terá reflexos na média de respostas.
- Este estudo teve como objetivo principal obter conhecimento teórico com carácter académico que permitisse suprir deficiência de informação nesta área específica.
- Acresce as limitações temporais para aprofundar, desenvolver e transcrever um tema com um carácter original e que mereceria inclusive uma segunda pesquisa que permitisse comparar as perceções dos auditores no fim do 30º Curso Normal de Formação Inicial Teórico-Prática de Magistrados.
- Por outro lado, limitações de ordem financeira, uma vez que o estudo foi desenvolvido inteiramente a expensas do investigador, não usufruindo de qualquer apoio ou bolsa.

Apesar dos resultados corresponderem a valores muito elevados, ainda assim e numa perspetiva de contínua evolução e melhoria, é possível identificar algumas dimensões onde agir de forma prioritária, por forma a rentabilizar um eventual investimento que se venha a verificar.

Deste modo, no âmbito das recomendações e sintomático do nível de satisfação muito elevado, os auditores que preencheram o questionário apresentaram um pequeníssimo número de observações, de carácter sugestivo ou elogioso, que fornecem, ainda assim, importantes contributos para a melhoria contínua dos serviços:

1. *Certos aspectos, tais como a bolsa de formação (montante, data do pagamento, número de prestações, sujeição a tributação em IRS e as contribuições para o ISS) deveriam ser informados antes do início de cada curso, dado que podem influir na decisão de ingressar no CEJ (após a notícia da habilitação à frequência do curso).*
2. *Maior transparência quanto aos critérios de avaliação.*
3. *Tendencial individualização na correção das exercitações para maior oportunidade de positiva e visível evolução.*

4. *Maior antecedência na marcação de conferências de presença obrigatória para os auditores e na disponibilização dos elementos de estudo para preparação das sessões.*
5. *Gostaria de deixar expressa a minha satisfação no modo como todos os elementos do CEJ têm atendido aos meus pedidos. É de salientar a dedicação, empenho e simpatia com que os auditores são recebidos.*
6. *Deviam-nos ser atribuídas as funções de "administrador" do portátil que nos foi entregue (repare-se que nem uma impressora podemos instalar no pc!).*
7. *Melhorar/aumentar a capacidade do bar; melhorar a qualidade das refeições.*
8. *Contrariamente a tudo o que se ouvia dizer, tenho tido uma excelente experiência no CEJ. Encontrei muitos amigos, pessoas de uma educação sem reparo, com capacidade para ouvir e sensibilidade para se colocar "do nosso lado". O nível de exigência era o que eu esperava, mas apesar do trabalho sem limite, a motivação dos formadores e a segurança de poder fazer um bom trabalho e poder contribuir para a justiça, faz com que o esforço valha a pena. Obrigada.*

Recomenda-se, ainda, que:

- O grau de satisfação dos auditores seja regularmente atualizado e, mediante a boa receção que este projeto de investigação possa merecer, se acompanhe a evolução das apreciações e necessidades decorrentes da eventual aplicação das conclusões apresentadas.
- No futuro, face à elevada disposição para as entrevistas e colaboração na apresentação de sugestões, seja dado relevo ao envolvimento dos colaboradores do CEJ, internos e docentes, para avaliar o seu índice de satisfação.

Esta recomendação apenas valida o que alguns autores defendem.

Por exemplo, segundo Bilhim (2004), uma organização vocacionada para a qualidade deverá envolver a função dos recursos humanos, que deverá obrigatoriamente tender a orientar-se para o serviço prestado.

Daqui se poderá inferir que a qualidade final de um serviço é obtida através da cooperação das pessoas que trabalham nas instituições.

Nesta perspetiva, Samson e Terziovski (1999) defendem que o modelo de gestão da qualidade total é um indicador válido e de confiança do desempenho de uma instituição.

Em consequência, somente recursos humanos motivados, satisfeitos e com plena noção do valor do seu contributo para a satisfação de clientes poderão aumentar a produtividade e o desempenho da instituição (Bilhim, 2002, 2004).

Até porque, se, por um lado, as peculiaridades próprias de cada serviço colocam sérias dificuldades a qualquer controlo de qualidade, por outro lado, as pessoas exigem cada vez mais qualidade (Correia, 2001; Matos, 1995).

Por fim, decorrente do elevado grau de satisfação constatado por via do Inquérito preenchido pelos Auditores do 30º Curso de Formação Inicial de Magistrados, seja apreciada a possibilidade do CEJ poder vir a requerer a certificação enquanto organismo com um sistema de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2008.

*“Without data, you’re just another person with an opinion”*  
Andreas Schleicher (OCDE)

• § VI – BIBLIOGRAFIA

Aaker, A., Kumar V. e Day G. (1998). *Essentials of Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Alves, G. (2005). *Marketing de serviços na educação: modelos de percepção da qualidade*. Porto: Edições IPAM.

Alves, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Anderson, E. W.; Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market, share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.

Barclay, D.; Higgins, C. & Thompson, R. (1995), The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Bilhim, J. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bitner, M. J. (1990), Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.

Blanche, Bernard C. (1992). Marketing e qualidade total. In V. Labroucheix (Dir.), *Tratado da qualidade total*. Porto: RÉ.S.

Bolton, R. N. & Drew, J. (1991), A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer research. *Journal of Marketing*, 55, 1-9.

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

Chin, W. (1998), Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

Churchill, G. A. & Suprenant, C. (1982), An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.

Coelho, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas. Braga: Universidade do Minho.

Correia, A. (2001). A qualidade como factor estratégico dos serviços de desporto. In A. Correia, C. Costa, P. Mamede & A. Sacavém (Eds.). *Serviços de Qualidade no Desporto: Piscinas, Polidesportivos e Ginásios* (pp. 11-28). Lisboa: Instituto Nacional de Formação do Desporto.

Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Coulthard, L. (2004). Measuring service quality: a review and critique of research using SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 46, 479-497.

Cronin Jr., J. J. & Taylor, S. A. (1992), Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-69.

Day, R. L. & Landon Jr, E. L. (1977), Toward a theory of consumer complaining behavior. In A. Woodside, J. Seth & P. Bennet, (Eds.). *Consumer and Industrial Buying Behaviour* (pp. 425-437). New York: North Holland.

Fernandes, A. (2000). *Qualidade de Serviço: pela gestão estratégica*. Cascais Pergaminho.

Ferreira, A. (2001). *Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness: adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação*. Tese de mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

File, K. M. & Prince, R. A. (1992). Positive word of mouth: customer satisfaction and buyer behaviour. *International Journal of Bank Marketing*, 10(1), 25-29.

Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2005). *Administração de Serviços*. Porto Alegre: Bookman.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Fornell, C. (2000). *Costume asset management, capital efficiency and shareholder value, keynote speech: performance measurement, past, present and future*. England: Cambridge University.

Fornell, C., Johnson, M. D, Anderson, E. W, Cha, J. & Bryant, B. E., (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.

Fortin, M.-F., (2000). *O processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

Ganesh, J., Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64, 65-87.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Halstead, D. & Page Jr, T. J. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumers' repurchase behavior. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 5, 1-11.

Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, & W. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. London: Prentice-Hall International.

Kumar, R. (1996). *Research Methodology – A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: Sage Publications.

Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora da UFMG.

Lopes, J. L. P. (2007). *Fundamental dos Estudos de Mercado - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Lovelock, C. (1996). *Service Marketing*. London: Prentice Hall.

Malhotra, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Marchetti, R. & Prado, H. M. (2001) Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41, 56-57.

Martínez-Tur, V., Peiró, J. & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis Psicología.

Matos, M. (1995). *Desenvolvimento Regional e Qualidade*. Comunicação do III Encontro da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. Porto.

Neto, C., Pinho, J. & Macedo, I. (2010). Determinantes e Implicações da satisfação dos médicos face aos medicamentos genéricos. *Revista de Economia e Gestão, INDEG-ISCTE*, 15(2), 51-72.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.

Oliver, R. L. (1987). An investigation of the interrelationship between consumer (dis)satisfaction and complaining reports. In M. Wallendorf, & P. Anderson (Eds.). *Advances in Consumer Research* (pp. 218-222). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Olshavsky, R. & Miller, J. A. (1972). Consumer expectations, product performance and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*, 9, 19-2.

Olson, J. & Dover, P. (1976), Effects of expectations, product performance, and disconfirmation on belief elements of cognitive structures. In B. B. Anderson (Ed.). *Advances in Consumer Research* (p. 3). Cincinnati: Association for Consumer Research.

Parada, J. (2009). *Avaliação dos serviços prestados pelo “CEF – Centro de Ensino e Formação”, após certificação do “SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade”, pelo referencial normativo NP EN ISO 9001: 2000*. Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade. Porto: Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa.

Parasuraman, A. (1986), *Marketing Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. e Berry, L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Patterson, P. G. (1993), Expectations and product performance as determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase. *Psychology & Marketing*, 10(5,) 449-465.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços: a avaliação da qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.

Pires, A. (2000). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Refo, L. & Nunes F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 21-31.

Richardson, R., (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.

Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied customers. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.

Sacol, A. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250-269.

Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.

Santos, B. S. et al. (1996). *Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas – O Caso Português*. Lisboa: Edições Afrontamento.

- Santos, R. C. & Rebelo, M. F. (1990). *A Qualidade: Técnicas e ferramentas*. Porto: Porto Editora.
- Sheth, J., Mittal B. & Newman B. (2001). *Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Taylor, S. A. & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-78.
- Tenenhaus, M. et al. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Vandenbosch, M. (1996). Confirmatory compositional approaches to the development of product spaces. *European Journal of Marketing*, 30(3), 23-46.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2001). *ECSI-Portugal Relatório Metodológico*. Lisboa: ISEGI/UNL.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Whyte, W.H., Jr. (1954), The Web of Word of Mouth. *Fortune* 50 (5), 140-43, 204-12.
- Yi, Y. (1991). A critical review of consumer satisfaction. In V. A. Zeithmal (Ed.). *Review of Marketing*, 5, 68-123. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V.; Bitner, M. (2003). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw Hill.

C E N T R O  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS

- § VII – ANEXOS

**ANEXO 1 - Nota-Capeão**

**CENTRO  
DE ESTUDOS  
JUDICIÁRIOS**

Lisboa, 27 de Fevereiro de 2013

Exm. Senhora/Senhor  
**Auditora/Auditor do**  
Centro de Estudos Judiciários

**Assunto:** Questionário

Senhora Auditora/Senhor Auditor do Centro de Estudos Judiciários

O Questionário distribuído em anexo pretende contribuir para um melhor conhecimento e a melhoria da qualidade do Centro de Estudos Judiciários.

Pretende acompanhar e medir a satisfação e motivação dos Auditores.

Não é de resposta obrigatória e é anónimo e confidencial.

Para além deste Questionário, os Senhores Auditores podem em qualquer momento fazer chegar à Direcção as sugestões e propostas que entendam para a melhoria da qualidade desta instituição.

Com os meus melhores cumprimentos,



António Pedro Barbas Homem  
Director do Centro de Estudos Judiciários

**ANEXO 2 - Questionário**

## Questionário aos Auditores

(Fevereiro de 2013)

### Introdução:

O sucesso do Centro de Estudos Judiciários assenta de forma definitiva no desempenho e dedicação dos seus colaboradores. Torna-se por isso essencial acompanhar e medir a sua satisfação e motivação. É justamente esse o principal objetivo deste questionário, que deve ser respondido com a maior sinceridade e abertura, pois visa contribuir para a melhoria do ambiente organizacional. O tratamento estatístico dos dados é absolutamente confidencial e anónimo.

### Instruções:

Nas questões que se seguem, deve assinalar uma (e apenas uma) resposta, correspondente ao número que melhor reflete a sua opinião sobre as afirmações feitas relativamente ao Centro de Estudos Judiciários, e como o (a) avalia em diferentes dimensões. Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinale a sua resposta na coluna NS (Não Sabe / Não Responde). Sempre que nas perguntas se fala em “instituição” estamos a falar naturalmente do Centro de Estudos Judiciários, e é sobre este (esta) que queremos recolher a sua opinião.

Por favor, assinale as suas opções com um “x”. Nas opções com escala de 1 a 10, 1 corresponde ao valor mais baixo da escala (muito baixo) e 10 corresponde ao valor mais alto da escala (muito elevado).

## CARACTERÍSTICAS DA AUDITORA / DO AUDITOR

1.01) Idade	
Até 30 anos	<input type="checkbox"/>
31 a 40 anos	<input type="checkbox"/>
41 a 50 anos	<input type="checkbox"/>
Mais do que 50 anos	<input type="checkbox"/>

1.02) Sexo	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

1.03) Grau de instrução académica	
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

1.04) Tempo decorrido após a conclusão da licenciatura	
Até 1 ano	<input type="checkbox"/>
Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 2 e 3 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 3 e 4 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 4 e 5 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

1.05) Via de acesso ao Curso	
Académica	<input type="checkbox"/>
Profissional	<input type="checkbox"/>

1.06) Carreira ambicionada como Magistrado	
Judicial	<input type="checkbox"/>
do Ministério Público	<input type="checkbox"/>

**Questões sobre Satisfação<sup>1</sup>:**

2.01) Instituição de confiança no que diz e no que faz	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.02) Instituição estável e implantada na Administração Pública	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.03) Instituição com um contributo positivo para a Sociedade	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.04) Instituição que se preocupa com os auditores	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.05) Instituição inovadora e virada para o futuro	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.06) Expectativas globais sobre a instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.07) Expectativas sobre a capacidade da instituição oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos auditores	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.08) Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas correm bem na instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.09) Qualidade global da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.10) Qualidade dos serviços da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.11) Atendimento e capacidade de aconselhamento na instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.12) Acessibilidade a serviços da instituição por via das novas tecnologias	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.13) Fiabilidade dos serviços da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.14) Diversidade dos serviços da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.15) Clareza e transparência da informação fornecida pela instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.16) Disponibilidade/localização/acessibilidade às instalações da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.17) Avaliação das taxas pagas (comparticipação no custo de procedimento, p. ex.), dada a qualidade dos serviços da instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

<sup>1</sup> Questionário baseado na estrutura do European Consumer Satisfaction Index (ECSI).

2.18) Avaliação da qualidade dos serviços da instituição, dadas as taxas pagas	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.19) Satisfação global com a instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.20) Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) sobre a instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.21) Comparação da instituição com a “instituição ideal”	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.22) Forma como foi resolvida a última reclamação para com a instituição (para os que reclamaram)	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.23) Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas na instituição (para os que não reclamaram)	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.24) Sensibilidade aos preços praticados pela instituição (fotocópias, bar, p. ex.)	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.25) Probabilidade de recomendar a instituição a colegas e amigos	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.26) Orgulho em pertencer à instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.27) Dedicção e empenho pela instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
2.28) Grau em que está disposto(a) a sacrificar o seu tempo pessoal em prol do trabalho que desenvolve na instituição	<input type="checkbox"/> NS	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

**Observações/Sugestões:**

---



---



---



---



---



---



---



---

**Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!**

**ANEXO 3 - Output SPAD-PLS**

Mean, standard Deviation, extreme values

Variable	Mean	Standard deviation	Minimum 1	Minimum 2	Maximum 1	Maximum 2
2.01)	8,8060	1,2217	4,0000	6,0000	10,0000	9,0000
2.02)	9,0149	1,1892	5,0000	6,0000	10,0000	9,0149
2.03)	9,1177	1,0492	5,0000	6,0000	10,0000	9,1177
2.04)	7,9853	1,8860	1,0000	2,0000	10,0000	9,0000
2.05)	7,8857	1,6780	3,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.06)	8,1884	1,5239	3,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.07)	8,0882	1,6190	2,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.08)	8,1594	1,4504	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.09)	8,5571	1,2494	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.10)	8,6429	1,2653	3,0000	6,0000	10,0000	9,0000
2.11)	8,5588	1,4676	2,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.12)	8,4857	1,5833	3,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.13)	8,5857	1,5811	1,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.14)	8,0857	1,4217	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.15)	7,8286	1,7236	3,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.16)	7,1000	2,0574	1,0000	2,0000	10,0000	9,0000
2.17)	7,4194	1,7692	1,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.18)	8,1250	1,3256	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.19)	8,1286	1,4631	3,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.20)	7,8986	1,5597	3,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.21)	7,5735	1,5885	3,0000	4,0000	10,0000	9,0000
2.22)	8,5000	1,0247	4,0000	5,0000	10,0000	8,5000
2.23)	8,0000	1,1952	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.24)	7,8429	1,4989	4,0000	6,0000	10,0000	9,0000
2.25)	8,5303	1,5327	4,0000	5,0000	10,0000	9,0000
2.26)	9,3529	1,0659	4,0000	6,0000	10,0000	9,3529
2.27)	9,1449	1,1374	5,0000	6,0000	10,0000	9,1449
2.28)	8,5362	1,4301	2,0000	5,0000	10,0000	9,0000

Correlations between manifest variables

Label	2.01	2.02	2.03	2.04	2.05	2.06	2.07	2.08	2.09	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	
2.01)	1,0000																							
2.02)	0,7156	1,0000																						
2.03)	0,5456	0,6854	1,0000																					
2.04)	0,6512	0,4579	0,4136	1,0000																				
2.05)	0,6582	0,6233	0,4878	0,6364	1,0000																			
2.06)	0,6872	0,5670	0,4887	0,7287	0,7927	1,0000																		
2.07)	0,6232	0,5335	0,5146	0,6706	0,7973	0,8972	1,0000																	
2.08)	0,7542	0,6952	0,5127	0,7390	0,7960	0,7752	0,7480	1,0000																
2.09)	0,7468	0,6193	0,5045	0,7794	0,7322	0,8002	0,7320	0,8576	1,0000															
2.10)	0,6298	0,4778	0,4152	0,7282	0,6738	0,7522	0,7052	0,7771	0,8940	1,0000														
2.11)	0,5209	0,4335	0,3974	0,6687	0,5945	0,6974	0,6261	0,7037	0,8084	0,8956	1,0000													
2.12)	0,4108	0,4589	0,3526	0,7296	0,5210	0,5327	0,5021	0,6277	0,6142	0,6570	0,6448	1,0000												
2.13)	0,5856	0,5423	0,4311	0,7167	0,6337	0,7358	0,6774	0,8242	0,8617	0,8615	0,8317	0,7024	1,0000											
2.14)	0,5476	0,4298	0,5166	0,6931	0,6209	0,7179	0,6795	0,7070	0,7774	0,7794	0,7751	0,6352	0,7848	1,0000										
2.15)	0,5583	0,4816	0,4075	0,5533	0,6700	0,7326	0,7502	0,6940	0,6082	0,5484	0,4890	0,4441	0,5821	0,5540	1,0000									
2.16)	0,1384	0,2038	0,2686	0,2476	0,1771	0,1745	0,2649	0,2947	0,1951	0,2003	0,1424	0,3622	0,2938	0,3585	0,4681	1,0000								
2.17)	0,2520	0,3716	0,2829	0,2695	0,2426	0,3517	0,2689	0,3488	0,3154	0,2890	0,3051	0,3208	0,3676	0,3113	0,4272	0,3620	1,0000							
2.18)	0,5169	0,5219	0,4891	0,6314	0,5668	0,6019	0,5383	0,6450	0,7256	0,6686	0,6520	0,6066	0,6569	0,7145	0,4510	0,2744	0,5640	1,0000						
2.19)	0,6278	0,5487	0,4396	0,7517	0,7741	0,8658	0,8023	0,7769	0,8517	0,8428	0,7841	0,6576	0,8073	0,7364	0,6886	0,3137	0,4100	0,7108	1,0000					
2.20)	0,6262	0,5155	0,3648	0,7710	0,8132	0,8434	0,8403	0,8154	0,8061	0,7786	0,7137	0,6667	0,7894	0,7512	0,7072	0,3023	0,3604	0,6853	0,9141	1,0000				
2.21)	0,6429	0,5127	0,4064	0,7365	0,7542	0,7695	0,7411	0,8026	0,7963	0,7903	0,6971	0,7445	0,7763	0,6957	0,6396	0,2784	0,3265	0,6199	0,8393	0,8527	1,0000			
2.22)	0,4360	0,3283	0,4053	0,4066	0,2534	0,2516	0,2282	0,4037	0,3961	0,3691	0,3182	0,2686	0,2249	0,2353	0,2952	0,1863	0,2228	0,3201	0,3383	0,2547	0,2940	1,0000		
2.23)	0,4522	0,4624	0,3873	0,4816	0,4203	0,3686	0,3691	0,4533	0,5548	0,4629	0,4398	0,4529	0,3553	0,3279	0,4230	0,2266	0,4441	0,5737	0,5147	0,4138	0,4891	0,6124	1,0000	
2.24)	0,4874	0,4177	0,3275	0,4845	0,5495	0,5684	0,5222	0,6282	0,6265	0,6107	0,5010	0,4896	0,5392	0,5158	0,5536	0,3989	0,5100	0,6390	0,6541	0,5865	0,6164	0,3581	0,6140	
2.25)	0,6216	0,5629	0,5715	0,7113	0,6754	0,7417	0,7507	0,6902	0,7374	0,6861	0,6296	0,5784	0,6854	0,7130	0,5370	0,3432	0,4372	0,7554	0,8131	0,8066	0,6641	0,2683	0,4913	
2.26)	0,5512	0,5246	0,6091	0,4453	0,5281	0,5759	0,6097	0,4733	0,5174	0,4461	0,4087	0,3326	0,3999	0,4636	0,4679	0,2441	0,3364	0,4838	0,5782	0,5474	0,4396	0,3662	0,5158	
2.27)	0,5205	0,5348	0,6607	0,4786	0,6128	0,5934	0,6295	0,5070	0,5162	0,4515	0,3782	0,3734	0,4374	0,5123	0,4697	0,2694	0,3412	0,5010	0,5370	0,5539	0,5036	0,2329	0,3783	
2.28)	0,3595	0,4612	0,5062	0,4368	0,5073	0,4252	0,4766	0,5236	0,4724	0,4490	0,4025	0,5727	0,5119	0,4233	0,2687	0,2126	0,1373	0,3985	0,4823	0,4565	0,5583	0,2388	0,2340	

**IMPACTO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A REFORMULAÇÃO DOS CURSOS:  
O CASO DOS AUDITORES DO 30.º CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS**  
§ VII – Anexos

Latent variables scores with normalized weights								
Case id	Imagem	Expectativas	Qualidade Apercebida	Valor Apercebido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
1	7,5210	7,6660	8,0481	7,0000	7,3297	8,1677	7,0000	8,2882
2	4,9993	3,6348	6,1539	7,0000	3,9942	8,1677	5,8618	7,2150
3	8,0911	7,3340	7,9751	7,5624	7,3323	8,1677	8,5691	9,4237
4	8,3721	8,0000	8,1245	9,0000	8,0000	8,1677	8,5691	8,0000
5	7,3099	7,3252	8,3209	9,0000	6,0109	8,1677	8,7327	6,6214
6	8,4367	8,3340	8,6377	7,1248	7,6703	8,1677	9,0000	8,4237
7	8,8665	8,6592	9,2219	10,0000	8,6703	8,1677	9,1382	9,7118
8	7,7203	7,0000	8,2220	8,4376	7,3406	8,1677	8,4309	9,3504
9	8,8733	8,3408	8,6244	9,0000	9,0000	8,1677	9,5691	10,0000
10	7,6886	8,0156	8,2935	6,5624	7,3297	8,1677	7,5691	8,7741
11	7,4367	7,3340	8,1872	7,5624	7,6619	7,5030	7,5691	8,7118
12	7,5684	5,6348	7,3491	7,8162	5,8485	8,1677	5,8618	8,0000
13	7,9157	7,6660	7,0539	5,6871	6,6703	8,1677	7,4400	8,4741
14	6,9038	6,0156	7,7519	6,6871	7,0026	8,1677	7,1382	9,7118
15	7,7190	8,0000	8,2269	8,4376	8,0000	8,1677	8,0000	8,6386
16	8,1117	8,0000	8,2627	8,0000	8,0000	8,8323	8,0000	8,7118
17	9,4367	8,3184	8,4849	7,5624	8,0000	8,1677	7,7073	10,0000
18	9,3250	9,0000	9,1498	8,5079	9,0000	8,1677	9,0000	9,7118
19	7,5004	5,6660	5,9987	7,0000	5,3323	10,0000	7,5691	9,4237
20	10,0000	8,6504	8,5466	8,0000	9,0000	8,8323	8,7073	9,7118
21	7,8733	7,6592	7,1437	7,0000	7,3323	7,5030	8,0000	8,7118
22	5,5746	5,0156	4,1901	5,4964	3,0000	8,1677	5,4309	8,8473
23	9,5086	10,0000	9,6736	9,0000	9,6703	10,0000	9,5691	10,0000
24	8,0449	7,3340	8,3715	8,0000	8,0000	8,1677	8,0000	7,7118
25	9,4367	9,0000	9,0000	7,5624	7,3323	8,1677	8,0000	9,0000
26	10,0000	10,0000	9,4727	9,5624	9,6703	10,0000	9,5691	10,0000
27	4,9355	5,0000	5,7287	5,0000	5,0084	5,5090	4,0000	6,6496
28	10,0000	10,0000	9,8401	7,8119	10,0000	8,1677	9,1382	9,4237
29	8,5842	8,6660	9,6013	7,5624	9,0000	8,1677	8,5691	9,0000
30	7,9804	7,6748	7,4398	6,5624	7,6703	8,1677	7,1382	8,7009
31	10,0000	10,0000	9,6801	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000
32	10,0000	10,0000	9,9200	10,0000	10,0000	8,1677	10,0000	10,0000
33	10,0000	8,1448	7,4874	8,6871	6,9741	8,1677	8,7073	9,4237
34	7,2605	6,6592	7,5455	7,4376	6,3323	8,0000	8,4309	8,0623
35	9,4585	9,0000	9,1889	7,5624	8,6703	7,5030	9,1382	9,7118
36	8,1403	7,9932	8,2721	9,0000	8,3323	7,5030	10,0000	9,4237
37	10,0000	10,0000	9,8401	8,5624	9,6678	8,8323	10,0000	9,7118
38	8,2823	8,3252	9,6013	7,8162	9,0000	8,8323	9,0000	9,7118
39	7,9782	8,0000	7,4179	10,0000	7,6703	8,1677	9,0000	9,0000
40	9,7190	9,3408	9,0696	6,5624	9,0000	8,1677	8,7073	10,0000
41	8,8733	10,0000	9,7722	9,0000	9,0000	8,1677	9,5691	10,0000
42	7,8733	7,6592	7,4211	8,0000	7,6703	8,1677	8,3018	8,7118
43	8,3073	9,0000	6,7556	4,5624	7,0000	6,1736	7,0000	10,0000
44	8,5210	7,6592	8,3212	7,0000	6,3323	7,5030	6,0000	9,0000
45	6,6108	7,0156	7,1913	7,8162	6,3406	4,0000	7,4146	10,0000
46	9,7767	8,6748	8,9339	8,5624	9,3323	9,4970	10,0000	10,0000
47	8,3690	7,6504	8,3139	7,0000	7,6703	7,5030	6,5691	8,2882
48	7,4367	7,6660	8,0567	6,2495	7,3381	8,1677	8,0000	8,9891
49	9,1543	9,0000	8,3362	9,0000	8,3323	9,3353	9,1382	9,0623
50	9,4380	9,0000	9,6096	8,0000	8,6703	8,1677	9,1382	9,7118
51	10,0000	9,6748	9,7601	9,1248	10,0000	8,8323	8,7073	10,0000
52	9,0000	10,0000	9,6681	9,0000	9,0026	8,8323	9,4309	9,7118
53	6,8733	6,9912	7,4491	7,8162	7,1891	8,1677	8,3018	9,0424
54	10,0000	10,0000	10,0000	6,6871	10,0000	8,1677	10,0000	10,0000
55	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000
56	8,0127	9,3496	7,8364	7,7459	8,6703	6,9940	8,4309	9,1355
57	8,4380	7,3252	7,3922	5,4990	7,0000	8,1677	8,0000	8,9377
58	5,1762	5,0000	5,0148	4,0000	4,6678	4,0000	4,0000	4,6496
59	6,7616	6,3340	6,1577	6,5624	7,3323	8,1677	6,4309	7,1245
60	9,4367	9,6660	9,2083	9,0000	8,6703	8,6707	9,5691	9,7118
61	9,7190	9,0000	9,2264	10,0000	9,0000	8,0000	9,4309	9,3614
62	6,8772	7,0088	7,7523	7,0000	6,6645	8,1677	7,1382	6,7009
63	7,9410	8,3496	7,7750	6,1248	6,9942	7,5030	7,4309	8,9377
64	8,6750	9,0000	9,1957	9,0000	9,0000	8,8323	10,0000	9,7118
65	7,5894	8,0389	7,4725	9,0000	6,6703	8,1677	7,7073	9,7118
66	10,0000	10,0000	8,9706	7,1248	9,3406	8,6707	9,1382	8,7009
67	7,6115	7,3340	7,5881	7,8162	7,3323	8,1677	7,0000	8,3504
68	9,7190	10,0000	9,7722	8,3083	9,0000	8,6707	7,5691	10,0000
69	9,7897	10,0000	10,0000	10,0000	9,3323	9,4970	10,0000	10,0000
70	8,1556	7,3340	7,4369	7,0000	7,6703	8,1677	7,1382	9,4237
Mean	8,3816	8,1448	8,2787	7,8162	7,8678	8,1677	8,2341	9,0424
Standard deviation	1,2673	1,4322	1,2323	1,3439	1,4681	1,0409	1,3560	1,0192

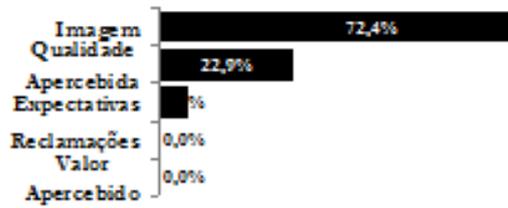
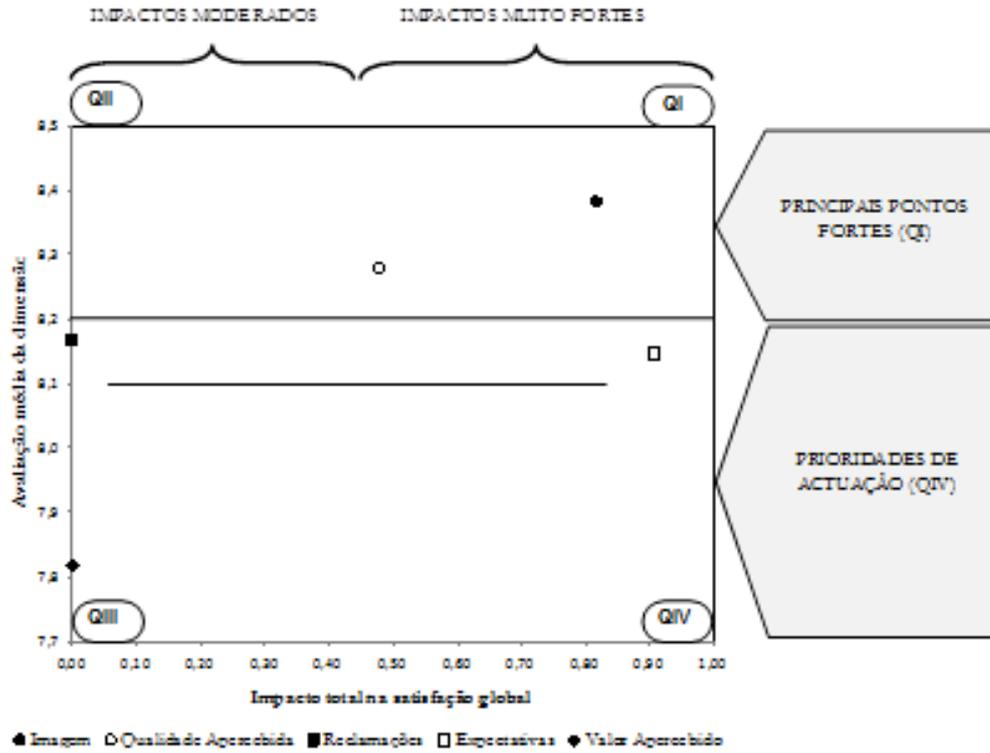
**Correlation matrix between manifest and latent variables**

Variable	Imagem	Expectativas	Qualidade Apercebida	Valor Apercebido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
2.01)	0,8387	0,7327	64,3%	0,4319	0,6621	0,4891	0,6320	0,5573
2.02)	0,7489	0,6359	57,0%	0,5036	0,5497	0,4612	0,5610	0,5944
2.03)	0,6361	0,5407	51,0%	0,4343	0,4216	0,4294	0,5237	0,6944
2.04)	0,8697	0,7606	79,2%	0,5055	0,7885	0,5018	0,6883	0,5328
2.05)	0,8834	0,8510	72,3%	0,4542	0,8174	0,4044	0,6962	0,6458
2.06)	0,8422	0,9563	80,5%	0,5365	0,8640	0,3644	0,7479	0,6222
2.07)	0,8064	0,9504	77,4%	0,4535	0,8318	0,3571	0,7317	0,6700
2.08)	0,8793	0,8929	85,5%	0,5587	0,8364	0,4792	0,7432	0,5896
2.09)	0,8599	0,8488	88,8%	0,5842	0,8556	0,5542	0,7728	0,5888
2.10)	0,7688	0,7949	89,6%	0,5374	0,8406	0,4751	0,7322	0,5271
2.11)	0,6879	0,7208	86,0%	0,5374	0,7646	0,4407	0,6437	0,4651
2.12)	0,6668	0,5894	78,4%	0,5213	0,7227	0,4343	0,6053	0,5041
2.13)	0,7520	0,7939	91,9%	0,5761	0,8277	0,3454	0,6977	0,5299
2.14)	0,7231	0,7497	87,3%	0,5756	0,7618	0,3279	0,7043	0,5477
2.15)	0,6815	0,7779	75,1%	0,4963	0,7102	0,4203	0,6091	0,4696
2.16)	0,2467	0,2611	46,8%	0,3607	0,3118	0,2344	0,4108	0,2841
2.17)	0,3244	0,3434	42,6%	0,8889	0,3817	0,4125	0,5241	0,3164
2.18)	0,6821	0,6337	73,0%	0,8796	0,7026	0,5435	0,7903	0,5405
2.19)	0,8278	0,8726	88,2%	0,6305	0,9588	0,5045	0,8346	0,6235
2.20)	0,8386	0,8919	86,0%	0,5878	0,9660	0,3999	0,7982	0,6086
2.21)	0,8085	0,8233	84,3%	0,5319	0,9408	0,4703	0,7208	0,5900
2.22)	0,4225	0,3103	35,0%	0,3059	0,3084	0,7975	0,3432	0,3247
2.23)	0,5359	0,4225	50,0%	0,5741	0,4935	0,9653	0,6085	0,4362
2.24)	0,5795	0,6100	65,5%	0,6483	0,6471	0,5868	0,8535	0,4404
2.25)	0,7872	0,7801	75,8%	0,6708	0,7958	0,4635	0,9226	0,7165
2.26)	0,6068	0,5954	50,9%	0,4622	0,5449	0,5146	0,6680	0,8539
2.27)	0,6533	0,6203	53,0%	0,4745	0,5564	0,3656	0,6455	0,9278
2.28)	0,5446	0,5071	51,2%	0,3001	0,5228	0,2574	0,4094	0,7738

**Correlation matrix between manifest and latent variables. Correlations higher in absolute value than the average of absolute values (0.6269)**

Variable	Imagem	Expectativas	Qualidade Apercebida	Valor Apercebido	Satisfação	Reclamações	Lealdade	Envolvimento
2.01)	0,8387	0,7327	64,3%		0,6621		0,6320	
2.02)	0,7489	0,6359						
2.03)	0,6361							0,6944
2.04)	0,8697	0,7606	79,2%		0,7885		0,6883	
2.05)	0,8834	0,8510	72,3%		0,8174		0,6962	0,6458
2.06)	0,8422	0,9563	80,5%		0,8640		0,7479	
2.07)	0,8064	0,9504	77,4%		0,8318		0,7317	0,6700
2.08)	0,8793	0,8929	85,5%		0,8364		0,7432	
2.09)	0,8599	0,8488	88,8%		0,8556		0,7728	
2.10)	0,7688	0,7949	89,6%		0,8406		0,7322	
2.11)	0,6879	0,7208	86,0%		0,7646		0,6437	
2.12)	0,6668		78,4%		0,7227			
2.13)	0,7520	0,7939	91,9%		0,8277		0,6977	
2.14)	0,7231	0,7497	87,3%		0,7618		0,7043	
2.15)	0,6815	0,7779	75,1%		0,7102			
2.16)								
2.17)				0,8889				
2.18)	0,6821	0,6337	73,0%	0,8796	0,7026		0,7903	
2.19)	0,8278	0,8726	88,2%	0,6305	0,9588		0,8346	
2.20)	0,8386	0,8919	86,0%		0,9660		0,7982	
2.21)	0,8085	0,8233	84,3%		0,9408		0,7208	
2.22)						0,7975		
2.23)						0,9653		
2.24)			65,5%	0,6483	0,6471		0,8535	
2.25)	0,7872	0,7801	75,8%	0,6708	0,7958		0,9226	0,7165
2.26)							0,6680	0,8539
2.27)	0,6533						0,6455	0,9278
2.28)								0,7738









**ANEXO 4 – Apresentação Prezzi**



[https://educast.fccn.pt/vod/clips/n4xemal62/link\\_box\\_h?locale=pt](https://educast.fccn.pt/vod/clips/n4xemal62/link_box_h?locale=pt)

Título:  
**Impacto da Satisfação dos Formandos Sobre a  
Reformulação dos Cursos: O Caso dos Auditores do 30.º  
Curso de Formação Inicial de Magistrados**

Ano de Publicação: 2019

ISBN: 978-989-8908-70-4

Coleção: Estudos Sociográficos

Edição: Centro de Estudos Judiciários

Largo do Limoeiro

1149-048 Lisboa

[cei@mail.cei.mj.pt](mailto:cei@mail.cei.mj.pt)