

DM
CANDAI

1998/1999

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Ana Maria Simões Marecos Candeias
aluna nº 1166

A Relação Entre a Satisfação do Colaborador e do Cliente:

Uma Abordagem Hierárquica

ORIENTADOR: Prof. Doutor Marc Scholten

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Marc Scholten
ISPA



ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de Documentação
Registo: 14473
Data: 6/11/2003
Tél.: 21 881 17 50 • bibispa@ispa.pt

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus filhos. Deposito neles a esperança, o entusiasmo e a coragem que me levaram a seguir em frente. Ao meu Rui, sempre amigo e companheiro, sem ele nada disto teria feito sentido.

Aos meus pais pela ajuda e disponibilidade nas minhas ausências em família.

À Betinha que pela sua arte me envolveu e protegeu. À Silvia com quem sempre partilhei todas as revisões teóricas e as práticas e os pormenores menos científicos de todos os momentos.

Ao Professor Doutor Marc Scholten pela orientação, confiança e apoio e porque fez com que a realidade deste projecto fosse a melhor possível: “Ao princípio um projecto é uma simples fantasia, um sonho. Para o realizarmos, temos de reconstruir na nossa mente todas as facetas do real, todas as alternativas possíveis. Prever todas as ciladas possíveis que qualquer acção pode conter, todos os “exames” possíveis que o mundo, em cada etapa, inevitavelmente nos irá impôr. Em todas estas alturas, devemos procurar adquirir o estado de espírito próprio do dia que antecedeu a batalha, para ver se não nos enganámos em nada, se não nos esquecemos de um pormenor importante, se não nos deixámos arrastar pelo entusiasmo, se fomos objectivos. Devemos reproduzir o melhor possível a realidade, a angústia da realidade, a incerteza da realidade.” (Alberoni, 1996).

Ao Mestre Augusto Lobato Neves pelo incentivo e força sempre presentes.

Ao Professor Doutor Carlos Marques e também a todos os professores em geral o meu agradecimento sincero. Aos amigos e colegas da turma com quem partilhei momentos inesquecíveis.

RESUMO

As atitudes desempenham um papel central nas organizações, sendo só por si uma fonte inesgotável de investigação devido à sua importância, merecendo por isto, por parte dos gestores uma atenção permanente.

As percepções, atitudes e intenções de ambos, trabalhadores e clientes, acerca das organizações de serviços sugerem que a literatura do marketing, e mais especificamente do comportamento do consumidor e do comportamento organizacional têm contribuições a dar uma à outra. Ambas as disciplinas parecem aproximar conceptualmente questões semelhantes, por isto, desenhámos neste estudo um modelo paralelo para clientes e trabalhadores.

Ambas as literaturas assumem que a satisfação está de alguma forma relacionada com os comportamentos de trabalhadores e clientes, quer dizer, tanto as saídas das empresas por parte dos trabalhadores (Mobley, 1982; Mowday, Porter & Steers, 1982) como a “não-recompra” por parte do cliente (Westbrook, 1981). Também ambas as literaturas, conceptualizam a satisfação em termos de expectativas encontradas (Locke, 1976; Oliver, 1980). E ainda ambas as disciplinas começaram a concentrar-se nas intenções, como sendo o melhor preditor de comportamento e cada uma delas reflecte o modelo de crenças, atitudes e comportamentos (Fishbein & Ajzen, 1977).

Partindo dos tradicionais modelos de gestão de pessoal e gestão de recursos humanos, perspectivados no essencial como sistemas fechados às organizações e ao mercado, este estudo defende um modelo de gestão de pessoas aberto, em que a análise comportamental de colaboradores e clientes assume um papel central.

Em muitos contextos organizacionais surge a necessidade de dar uma perspectiva paralela de colaboradores e clientes: gestão do bem estar do colaborador por um lado e gestão do bem estar do cliente por outro.

O interesse principal deste estudo consiste em saber se a diferentes níveis de satisfação de trabalhadores correspondem diferentes níveis de satisfação de clientes.

Para tal, foi desenvolvido um modelo de análise constituído por duas escalas hierárquicas de satisfação relativas aos dois pólos em estudo: clientes e trabalhadores em contacto directo com estes, contemplando o estado actual e o estado alternativo a este (como por exemplo: trabalhar, não trabalhar; viajar, não viajar). Em ambos os pólos partimos de atitudes mais gerais para atitudes mais específicas, cuja avaliação é feita ao longo do processo de prestação de serviços.

Foi concebido um questionário de escalas de atitudes para os clientes e utilizado um questionário de escalas de atitudes para os trabalhadores (Nunes, 1995), para uma amostra de 300 clientes e de 10 equipas cada uma constituída por 10 trabalhadores. Foram testadas quatro hipóteses. O contexto de aplicação seleccionado foi a aviação comercial.

Os resultados apresentados, conjuntamente com estudos recentes, apoiam algumas das conclusões acerca do comportamento organizacional e do consumidor no sector de serviços. As crenças, atitudes e intenções de clientes parecem estar relacionados com a experiência dos trabalhadores, quer no seu papel específico de prestadores de serviços, quer no seu papel geral de trabalhadores da organização. As práticas organizacionais, os serviços e recursos humanos, são uma fonte de pistas visíveis para os clientes e são usadas por estes para avaliar a qualidade de serviços.

A primeira hipótese do estudo enuncia a relação positiva entre satisfação de trabalhadores e satisfação de clientes. Uma segunda hipótese pretende testar se atitudes mais específicas na hierarquia de satisfação no trabalho estão mais associadas com as atitudes de satisfação de clientes. A terceira hipótese reforça a ideia de que as atitudes mais específicas, quer face à função desempenhada por parte do trabalhador, quer face ao serviço prestado, por parte de cliente, estão mais associadas à satisfação de ambos. A quarta hipótese foi apenas parcialmente confirmada, demonstrando que os valores elevados de satisfação nas atitudes de topo da hierarquia estão associados à satisfação nas atitudes mais baixas da hierarquia, mas também em todas as outras dimensões.

Assim, resumindo as principais conclusões, verificamos que a satisfação global do colaborador face ao estado actual provoca no cliente uma satisfação face a viajar de avião e face ao serviço prestado por aquela equipa a bordo. Os resultados também revelam que, à medida que o colaborador está globalmente insatisfeito com o seu estado actual, o cliente não deseja viajar. Por fim, o colaborador insatisfeito ao nível mais alto da hierarquia (não gostar de trabalhar) provoca no cliente o desejo de um serviço prestado por outra companhia de aviação e outras equipas.

O colaborador que se sente atraído a trabalhar noutra secção, ou noutra empresa, ou seja, fugir da actual situação, procurar uma situação alternativa, provoca no cliente uma atitude negativa na atitude face a viajar (estado actual). Não trabalhar e trabalhar noutra empresa, criam insatisfação global quase a todos os níveis da hierarquia de clientes.

Nos dois estados alternativos, a insatisfação por parte dos colaboradores provoca no cliente a vontade de não viajar ou viajar noutra Companhia, novamente os níveis mais baixos da hierarquia do cliente são afectados pelo trabalhador que não gosta de trabalhar e que não quer trabalhar naquela empresa.

Globalmente o estudo revela que existe uma relação entre a satisfação do colaborador e a satisfação do cliente e também que é possível hierarquizar.

ABSTRACT

Attitudes play a central role in organisations. Due to its importance, this subject is an endless source of investigation and thus deserves a permanent attention from the management.

Perceptions, attitudes and intentions of both workers and customers concerning service organisations suggest that the marketing literature, more specifically the customer behaviour and the organisational behaviour can contribute to each other. Both disciplines appear to approach conceptually similar questions; for this reason, we designed a parallel model for customers and workers.

Both literatures assume that satisfaction is somewhat related to subsequent employee or customer behavior, that means, either the employee quitting (Mobley, 1982; Mowday, Porter & Steers, 1982) or the customer not repeating the purchase (Westbrook, 1981). Also both literatures conceptualize satisfaction in terms of met expectations (Locke, 1976; Oliver, 1980). And both disciplines have come to concentrate on intentions, as the best predictor of the behavior, and each discipline reflecting the model of beliefs (perceptions), attitudes and behavior (Fishbein & Ajzen, 1977).

Originating from the traditional models for personnel management and human resources management, perceived essentially as being systems closed to the organisations and to the market, this study defends an open model for the management of persons, in which the analysis of collaborators and customers behavior plays a central role.

In many organisations, it becomes necessary to have a parallel perspective of collaborators and customers: management of the well being of the employee on one side, and management of the well being of the customer on the other side.

The focus of this study, is to learn if different levels of worker satisfaction correspond to different levels of customer satisfaction.

With this objective in mind, we developed a model composed of two scales of satisfaction, regarding the two poles being analysed: customers and workers contacting directly with them; the model covers the present situation and an alternative to the present situation (e.g.: to work, not to work; to travel, not to travel). We start with general attitudes, with both poles, moving towards more specific ones, which evaluation is done throughout the service delivery process.

We created a survey on scales of attitudes for customers, and used a survey on scales of attitudes for workers (Nunes, 1995), for a sample of 300 customers and 10 teams, each one composed of 10 workers. We tested 4 assumptions, applied in the context of commercial aviation.

The present results, together with the recent studies, support some conclusions about organizational and consumer behavior in the service area. Customer beliefs, attitudes and intentions seem to be related to employees experience, both in their specific role of service employees and in their more general role as organizational employees. It seems that organizational practices, service and human resources, are the source of cues visible to customers and are used by them to evaluate service quality.

The assumptions that we tested are based on the first hypothesis that is the positive relation between the employee satisfaction and the customer satisfaction. The second hypothesis pretend to test if the more specific employee attitudes are more associated with customer satisfaction. The third hypothesis confirm the idea that the more specific attitudes either the worker's attitude towards his mission, or the customer's attitude towards the service are more related to satisfaction. The fourth assumption has been confirmed only partially, demonstrating that high levels of satisfaction in the higher ranks attitudes are associated not only to the satisfaction in attitudes of the lower ranks, but also in all the other dimensions.

Summarising the main conclusions, we verify that global satisfaction of the collaborator in the present state generates satisfaction of the customer, in relation to travelling by plane and to the in-flight service offered by that particular team.

The results also show that as the collaborator becomes globally unsatisfied with his alternate state, the customer loses the wish of travelling. At the end, as well as the unsatisfied collaborator in the higher hierarchy levels (do not like working) makes the preference of the customer changes to other airlines and other teams.

A collaborator who feels attracted to work in another area, or another company, that is, who wants to escape from the present situation and find an alternative situation, generates a negative attitude of the customer, in relation to travelling (present situation). Not to work and work in another company generate global lack of satisfaction at almost every level of the customer hierarchy.

In the two alternative states, collaborators who are not satisfied induce the customer to wish not to travel or to travel with another airline. Once again, the lower levels of the customer's hierarchy are affected by the worker who does not like to work or who does not want to work in that company.

Overall, the study reveals a relation between the satisfaction of the colaborator and the satisfaction of the customer, and that it is also possible to define a hierarchy.

ÍNDICE

	Pág.
I - INTRODUÇÃO	13
1. A Satisfação	15
1.1. A Satisfação no trabalho	15
1.1.1. Desenvolvimento histórico	15
1.1.2. Principais modelos de formação de atitudes e relações afectivas no trabalho	18
1.1.2.1. O modelo conceptual de Thibaut & Kelley	20
1.1.2.2. O modelo de March & Simon	23
1.1.2.3. O modelo Cornell (Smith, Kendall & Hulin)	25
1.1.2.4. O modelo combinado de Hulin, Roznowski & Hachiya	26
1.1.3. Desenvolvimento de um modelo sintético	28
1.1.4. Avaliação da satisfação no trabalho	29
1.2. A Satisfação de clientes	32
1.2.1. A Satisfação de clientes no contexto de um serviço	37
1.2.2. Avaliação da satisfação do cliente	41
2. As atitudes	49
2.1. O conceito de atitude	49
2.2. As atitudes de trabalho	51
2.2.1. Hierarquia de atitudes de trabalho	54
2.3. As atitudes de clientes	59
2.3.1. Hierarquia de atitudes de clientes	62
3. Relação entre clientes e trabalhadores no contexto de um serviço	67
4. Problema e hipóteses de investigação.....	73

II - MÉTODO	79
1. Amostra	79
2. Variáveis	80
3. Design	81
4. Instrumento	82
5. Procedimento	86
III - RESULTADOS	88
IV - DISCUSSÃO	107
V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

FIGURAS	PÁG.
FIGURA 1 – Relações entre resultados de actuação, atitudes e comportamentos (Hulin, 1985 <i>in</i> Dunnette, 1991)	21
FIGURA 2 – Modelo de March & Simon (1958). Influência dos contributos, das recompensas e das alternativas na satisfação do trabalho (Hulin, 1985 <i>in</i> Dunnette, 1991)	24
FIGURA 3 – Modelo Cornell (Smith, Kendall & Hulin, 1969). Influência dos contributos, das recompensas e dos padrões de referência na satisfação do trabalho (Hulin, 1985 <i>in</i> Dunnette, 1991)	25
FIGURA 4 - Modelo combinado (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Influência dos contributos, das recompensas, das alternativas e dos padrões de referência na satisfação do trabalho (Hulin, 1985 <i>in</i> Dunnette, 1991)	26
FIGURA 5 - Modelo de Confirmação e Expectativas (adaptado de Woodruff & Gardial, 1996)	34
FIGURA 6 – Atributos atraentes, desejados e obrigatórios (adaptado de Lowenstein, 1995)	39
FIGURA 7 – Hierarquia de atitudes de trabalho (Nunes, 1995)	56
FIGURA 8 – Modelo da Hierarquia das atitudes no trabalho (Nunes, 1995)	57
FIGURA 9 – Modelo da qualidade de serviços (adaptado de “A Conceptual Model of Quality and its Implications for Future Research” de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L.L. Berry, 1985)	61
FIGURA 10 – Hierarquia de atitudes dos clientes	63
FIGURA 11 - Modelo Hierárquico de atitudes de satisfação para trabalhadores e clientes	75

QUADROS	PÁG
QUADRO 1 – Dimensões básicas do trabalho (Locke, 1976)	17
QUADRO 2 – Dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a Qualidade de Serviços – adaptado de Parasuraman et. Al. (1985)	44
QUADRO 3 – Dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a Qualidade dos Serviços – adaptado de Parasuraman et. Al (1988)	45

TABELAS	PAG.
TABELA 1 – Trabalhadores: estatísticas descritivas	90
TABELA 2 – Clientes: estatísticas descritivas (escalas 1 e 3)	91
TABELA 3 – Clientes: estatísticas descritivas (escala 2)	92
TABELA 4 – Coeficiente de Pearson entre v. satisfação de trabalhadores e alternativas	96
TABELA 5 – Coeficiente de Pearson entre v. satisfação de clientes e alternativas	97
TABELA 6 – Análise factorial para v. satisfação de trabalhadores	98
TABELA 7 – Análise factorial para v. satisfação de clientes	99
TABELA 8 – Matriz de correlações entre v. trabalhadores e v. clientes	101

GRÁFICOS	PAG
GRÁFICO 1 – Satisfação trabalhadores: dimensões e alternativas	93
GRÁFICO 2 – Satisfação de clientes: dimensões e alternativas	94
GRÁFICO 3 – Análise factorial para v. trabalhadores (eigenvalues)	99
GRÁFICO 4 – Análise factorial para v. clientes (eigenvalues)	100
GRÁFICO 5 – Análise discriminante: clientes (1ª raiz significativa)	103
GRÁFICO 6 – Análise discriminante: clientes (2ª, 3ª, 4ª e 5ª raízes significativas)	104
GRÁFICO 7 - Análise discriminante: trabalhadores (1ª raiz significativa)	105
GRÁFICO 8 - Análise discriminante: trabalhadores (2ª, 3ª e 4ª raízes significativas)	106

ANEXOS
ANEXO A – Questionário aplicado aos trabalhadores
ANEXO B – Questionário aplicado aos clientes
ANEXO C – Dados recolhidos dos questionários
ANEXO C 1 - Dados recolhidos dos questionários de trabalhadores
ANEXO C 2 – Dados recolhidos dos questionários de clientes
ANEXO D – Tabela de médias de satisfação do trabalhador por equipas
ANEXO E – Tabela de médias de satisfação do cliente por equipas
ANEXO F – Análise factorial: variáveis satisfação trabalhador
ANEXO G – Análise factorial: variáveis satisfação cliente
ANEXO H – Análise discriminante: raízes extraídas

I - INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, os gestores das organizações de serviços, focaram os seus objectivos no lucro e no mercado. A Harvard Business Review reporta que nos anos 90, os executivos de topo direccionaram a sua atenção para a "economia do serviço", uma estratégia que coloca os clientes e trabalhadores de linha da frente dos serviços, no centro das preocupações da gestão (Biere, 1977 *in* ABI - inform database): "*the rubber meets the road at the level of each individual employee interacting with customers*" ("A borracha roça a estrada no ponto em que o empregado interage com o cliente").

Ao nível do comportamento organizacional, a literatura tem-se vindo a preocupar cada vez mais com o serviço e a forma como este é distribuído. Ao nível do marketing, a literatura confirma também que surgem novas preocupações que requerem estratégias diferentes no que se refere ao marketing dos serviços em relação ao marketing dos produtos (Czepiel, Solomon & Suprenant, 1984; Donnelly & George, 1981; George & Marshall, 1984). Muitas das conclusões a que chegam os investigadores do marketing acerca do marketing dos serviços, envolvem o papel dos prestadores dos serviços, ou seja, os trabalhadores da linha da frente.

Este tipo de raciocínio levou os estudiosos do marketing a realçar não só os prestadores de serviços (trabalhadores) mas a globalidade do contexto organizacional da experiência do serviço, como sendo importante para a satisfação do cliente. Desta forma, as preocupações dos investigadores do comportamento organizacional e do marketing tornaram-se comuns. Assim sendo, os diferentes comportamentos do consumidor e da organização no sector dos serviços devem ser integrados para elevarem os níveis de sucesso.

Desde há muito tempo a sabedoria comercial dos negócios, da academia e dos consultores defende que a satisfação dos clientes é uma condição necessária e um ponto fulcral de uma gestão fundada sob os princípios da qualidade total.

A lógica que assiste a este raciocínio é, em traços gerais, bastante clara: se o cliente estiver satisfeito, tal significa que encara de forma positiva a relação com o seu fornecedor, e quanto mais satisfeito se encontra mais probabilidades existem de se empenhar no desenvolvimento da sua relação com aquela organização. Assim, num mercado global, onde a concorrência se desenvolve de uma forma cada vez mais livre e agressiva, a satisfação do cliente ganhou um papel fundamental para o crescimento e sucesso dos resultados do negócio, passando os índices de satisfação de clientes a representar um importante indicador do desempenho das organizações. Contudo, o carácter emblemático que em termos estratégicos foi conquistado pela noção de satisfação de clientes nas últimas décadas, tem vindo a ser desmistificado e a ser sucessivamente desafiado pelas adversidades de um terreno difícil, e cada vez mais exigente, como é o mundo dos negócios. Fonte inesgotável de mudanças, o mercado há-de sempre colocar novos desafios, e a *performance* do negócio nunca deixará de constituir um objectivo ambicioso de difícil alcance: o que em determinado momento se afigura constituir uma directriz estrategicamente perfeita, pode num momento seguinte deixar transparecer falhas e lacunas que devem ser corrigidas e aperfeiçoadas.

Enquanto isso, académicos e gestores, nunca deixarão de se preocupar com a busca de arrojadas soluções, testando hipóteses e simulando cenários, contribuindo, desta forma, para um conhecimento cada vez mais enriquecido das práticas do negócio organizacional. É este mecanismo que dinamiza o processo de melhoria contínua e que permite à organização evoluir no caminho da excelência. Nestas circunstâncias, depois de esgotadas as virtudes de uma gestão centrada na satisfação de clientes novas vozes se levantam no alerta de um conjunto de questões, evidenciando as formas anunciadoras da 'crise do actual paradigma da gestão'. As grandes empresas que proliferam nos anos 90 são a prova real que após a satisfação do cliente muitos desafios há ainda para conquistar. A empresa orientada para os serviços possui uma capacidade de aprendizagem ilimitada: o cliente é quem mais ensina.

Procurando ir ao encontro destas preocupações, este estudo pretende analisar atitudes de satisfação comuns às áreas de serviços, quer a nível do trabalhador quer a nível do cliente, no sentido de encontrar a relação que possa existir entre elas.

1. A SATISFAÇÃO

1.1. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1.1.1. DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO

Desde há muitos anos que o homem se preocupa com o fenómeno da satisfação. Ao nível do trabalho começaram, no entanto, a ser estudadas estas problemáticas, a partir dos anos 30. Já Taylor se preocupou na construção da teoria científica do trabalho, focando que os aspectos de maior remuneração e menor fadiga levavam a aumento de satisfação e produtividade.

Estas questões relacionadas com a fadiga e condições de trabalho assumiram um maior relevo a partir da II Guerra Mundial, começando a ergonomia a dar os seus primeiros passos como disciplina, em estudos sobre barulho, iluminação e fadiga.

Os estudos de Hawthorne, iniciados por Elton Mayo próximo dos anos 30, tiveram também a sua origem na análise dos efeitos das pausas de trabalho e incentivos na produtividade.

Em 1935 Hoppock publicou o primeiro estudo intensivo sobre a satisfação no trabalho (Locke, 1990), onde foca aspectos como a monotonia, a fadiga, a supervisão e as condições de trabalho.

A escola das Relações Humanas vem tentar demonstrar que as características pessoais influenciam a atitude dos indivíduos face ao trabalho. Lewin comprovou que o comportamento e as atitudes são uma consequência da relação entre o indivíduo e o meio.

Em tempos idos, quando o número de horas de trabalho representava quase mais que o número de horas de tempo de vida diários, denotava-se uma grande preocupação pela satisfação no trabalho. O homem deveria estar satisfeito no local onde passava a maior parte da sua vida. As próprias teorias de Maslow e Herzberg remontam à antiguidade da

investigação da satisfação, enquanto Maslow fundamenta a sua teoria nas diferentes necessidades humanas, a teoria da Motivação-Higiéne de Herzberg alicerça-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Vão surgindo vários modelos, podemos destacar o modelo do ciclo da Alta-performance (Locke & Latham, 1990) que pretende integrar algumas das principais teorias da motivação e satisfação num todo coerente, especificando inter-relações chave entre elas.

Locke (1976, 1984) apresenta mais tarde o Modelo da discrepância de valores, no qual a satisfação é vista como decorrente de uma função interactiva, de discrepância entre o que o indivíduo valoriza e o que obtém do trabalho, moderado pela importância dada a cada factor. Locke (1976) diz-nos que a satisfação pode ser definida como um estado emocional positivo ou aprazível, que resulta do prazer inerente às actividades profissionais, permitindo alcançar a realização pessoal e auto-estima.

O modelo das características da função (Hackman & Oldham, 1975) que dá um relevo principal à análise das tarefas que os indivíduos realizam, afirmando que existem formas ideais de organização do trabalho, sendo estas as que possuem maior variedade, autonomia, identidade, significado e *feedback* e provocam um aumento de satisfação.

A satisfação no trabalho parece assim, ser uma condição indispensável ao bem estar dos trabalhadores, gerando nestes comportamentos consonantes com os objectivos da empresa. Pelo contrário, a insatisfação no trabalho gera no indivíduo mal estar e instabilidade, instigando-o a adoptar condutas disruptivas para a organização. É comum pensar-se que o trabalhador que mais se projecta nas suas funções e que maior apego sente pela organização em que se insere é também o mais motivado a produzir (Mitchell, 1987).

Vários autores, nos seus trabalhos, recorrem aos fenómenos de envolvimento no trabalho e de empenhamento na organização quando pretendem estudar a satisfação no trabalho (Lodahl & Kejner, 1965; Mowday, Steers & Porter, 1979). Empenhamento na organização ou *commitment* é característica do indivíduo que se identifica plenamente com a sua empresa, participando activamente nos objectivos desta (Mitchell, 1987). Envolvimento no

trabalho ou *job involvement* resume a atitude do sujeito em relação à sua tarefa ou ao seu trabalho específico (Mitchell, 1987).

Locke (1976) elaborou uma classificação das dimensões típicas que têm sido estudadas pelos investigadores, misturando dois níveis distintos de análise: os eventos ou condições e os agentes (Quadro 1). Os eventos ou condições são, em última instância, por alguém ou algo; o agente depende da percepção do colaborador, portanto é aquilo que pode ser apreciado ou não.

DIMENSÕES DO TRABALHO
<p>EVENTOS OU CONDIÇÕES</p> <p>Características do trabalho: inclui interesses intrínsecos, variedade, oportunidade para aprender, dificuldade, quantidade e oportunidades de sucesso</p> <p>Remunerações: inclui quantidade, justiça ou equidade, método de pagamento, etc</p> <p>Promoções: inclui oportunidades para ascensão na carreira, justiça da promoção, bases para a promoção, etc</p> <p>Reconhecimento: inclui prémios de produção ou de objectivos, reconhecimento pelo trabalho realizado, críticas, etc</p> <p>Benefícios: a pensão, benefícios médicos, dias de licença, férias pagas, etc</p>
<p>AGENTES</p> <p>Supervisão: inclui estilo de supervisão e sua influência, relações humanas e suas competências administrativas, etc</p> <p>Colegas de trabalho: inclui competências, amizade e espírito de entreaajuda, etc</p> <p>Organização e direcção: inclui preocupação por parte destes para com os colaboradores, assim como pela política e benefícios salariais</p>

QUADRO 1 – Dimensões básicas do trabalho (Locke, 1976)

1.1.2. PRINCIPAIS MODELOS DE FORMAÇÃO DE ATITUDES E RELAÇÕES AFECTIVAS NO TRABALHO

O termo satisfação organizacional surge de uma atitude geral que o indivíduo possui sobre o seu trabalho, sendo que um indivíduo com um alto nível de satisfação terá um grande número de atitudes positivas sobre o seu trabalho e o mesmo se passa no caso contrário, um indivíduo com um baixo nível de satisfação terá um grande número de atitudes negativas sobre o seu trabalho.

Qualquer comportamento desenvolvido pelo sujeito na empresa, independentemente da sua qualidade, deverá ser entendido como uma resposta adaptativa deste ao meio organizacional (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Nesta perspectiva, comportamentos assertivos e disruptivos têm como finalidade comum acomodar o indivíduo ao ambiente que o rodeia. Envolvimento, comprometimento, absentismo e *turnover* são respostas diferentes dirigidas a um objectivo comum: equilibrar as pretensões do sujeito com as exigências da organização.

Baseados neste princípio surgiram vários modelos explicativos de *turnover* (March & Simon, 1958; Mobley, 1977), absentismo (Steers & Rhodes, 1978, 1984), *commitment* (Mowday, Porter & Steers, 1982; Porter & Steers, 1973; Salancik, 1977), socialização (Premack & Wanous, 1985; Wanous, 1977) e satisfação (March & Simon, 1958; Smith, Kendall & Hulin, 1969; Vroom, 1964). Todos eles baseiam o seu desenvolvimento teórico na área da formação de atitudes, consistência de atitudes e comportamentos, nos processos de tomada de decisão ou nos princípios da teoria da motivação.

Os principais modelos da formação de atitudes e de relações afectivas em ambiente organizacional assumem que os indivíduos reagem de forma consistente com a sua experiência passada através de processos de comparação e de avaliação de alternativas. São assim factores que estão presentes na génese de qualquer causa na satisfação no trabalho. Apesar das diferenças individuais que distinguem estes modelos, quer ao nível do desenvolvimento de constructos, quer pelas características contextuais que consideram ou

pelos objectos que estudam, é possível encontrar entre eles semelhanças de elevado interesse.

1.1.2.1. O MODELO CONCEPTUAL DE THIBAUT & KELLEY

Relações entre resultados de actuação e comportamentos

O modelo conceptual de Thibaut & Kelley (1959) considera a atracção ou rejeição do sujeito pelo seu papel na organização baseando-se na sua experiência anterior em situações semelhantes. Os julgamentos e as experiências passadas produzem efeito nas actuações do sujeito. Actividades que produzam resultados superiores ao nível da comparação são altamente satisfatórias para o indivíduo. Contrariamente, actividades com resultados inferiores aos do nível de comparação produzem insatisfação (Thibaut & Kelley, 1959).

O nível de comparação representa um avaliador psicológico de resultados de comportamentos. A afectividade positiva ou negativa que o sujeito atribui aos resultados da sua actuação depende do grau de ajustamento destes ao nível de comparação interno do sujeito. Este nível de comparação é o “resultado médio” de todas as situações experimentadas pelo sujeito sendo mais ou menos positivo consoante o grau de favorabilidade das experiências para este. A experiência recolhida poderá ter várias fontes: situações vividas, opiniões de outros, observação de modos de conduta são alguns dos exemplos mais correntes (Hulin, 1985).

Thibaut & Kelley (1959) no seu modelo desenvolveram um segundo conceito relacionado com a avaliação das alternativas de actuação. O conceito de nível de comparação das alternativas representa todos os resultados que o indivíduo possa obter pela escolha da melhor alternativa de actuação disponível. Se o nível de comparação das alternativas do indivíduo fôr superior aos resultados obtidos pela sua actuação de momento na empresa este poderá expressar a sua insatisfação através do recurso a modos de conduta que produzam melhores resultados ou que reduzam a insatisfação. Para esse efeito o indivíduo poderá adoptar comportamentos disruptivos no trabalho como o *turnover*, o absentismo ou outros, por forma a compensar a sua insatisfação. Um sujeito que percebe alternativas de trabalho fora da organização mais atractivas do que as que possui de momento, tenderá a desenvolver estados de insatisfação que culminam no abandono definitivo da empresa.

Do mesmo modo, se o nível de comparação das alternativas de actuação do sujeito oferece resultados mais baixos do que aqueles que o sujeito obtém de momento, não é esperada qualquer tendência deste para abandonar a sua actuação. Os resultados são os melhores até então obtidos, pelo que se deverá manter e aperfeiçoar o mesmo tipo de conduta. Nenhum dos níveis de comparação apresentados no modelo possui valores padrão adequados a todo e qualquer indivíduo. Variam em função das características ambientais e das interpretações individuais dos sujeitos.

Através destes dois níveis de comparação independentes, é possível ao indivíduo ajustar o seu comportamento de acordo com a satisfação que dele obtém. Mas, ao permitir uma tomada de decisão sobre a melhor forma de se posicionar provoca, por vezes, discordâncias entre as aspirações ideais do sujeito e os comportamentos realizados. Indivíduos satisfeitos com os resultados da sua actuação poderão optar por outra conduta que optimize ainda mais os resultados e que aumente a sua satisfação. Assim como os indivíduos insatisfeitos podem manter a sua actuação com resultados desfavoráveis se não dispuserem de alternativas mais gratificantes.

Os autores conceberam uma grelha de dupla entrada que prevê as quatro situações possíveis de acordo com a posição relativa dos níveis (figura 1).

Resultados Possíveis	Comparação com a experiência passada	Comparação de alternativas	Atitude	Comportamento
Situação A	>	>	Satisfeito	Permanece na empresa
Situação B	>	<	Satisfeito	Sai da empresa
Situação C	<	>	Insatisfeito	Permanece na empresa
Situação D	<	<	Insatisfeito	Sai da empresa

FIGURA 1 - Relações entre Resultados de Actuação e Comportamentos (Hulin, 1985 *in* Dunnette, 1991)

As discordâncias verificadas no modelo nas situações intermédias B e C entre a atitude e o comportamento justificam-se pela independência que caracteriza os níveis de comparação. Enquanto que o primeiro nível é determinado pela avaliação de resultados em situações anteriores, o segundo nível baseia-se na avaliação das situações presentemente disponíveis ao sujeito. São conceitos distintos que não se encontram necessariamente relacionados.

O modelo de Thibaut & Kelley (1959), apesar da sua importância oferece ao sujeito uma reduzida variedade de atitudes e comportamentos disponíveis. Conceitos como a reavaliação dos resultados obtidos, das experiências passadas ou das alternativas existentes não se encontram previstos no modelo.

1.1.2.2. O MODELO DE MARCH & SIMON

Influência dos contributos, recompensas e alternativas na satisfação do trabalho

As condições de mercado condicionam as possibilidades de trabalho e afectam as decisões de *turnover*. Baixos níveis de desemprego significam mais e melhores alternativas de trabalho com fortes probabilidades de oferecerem ao sujeito benefícios mais tentadores que os do presente trabalho. Assim, o nível de comparação de alternativas ou a melhor alternativa disponível será certamente mais positiva em períodos económicos favoráveis do que em momentos de crise económica e de reduzidas oportunidades de mudança. É portanto possível concluir que os sujeitos desistem mais dos seus empregos em períodos de melhor estabilidade económica do que em períodos menos prósperos (Hulin, 1985).

March & Simon (1958) salientaram a importância das diferenças individuais na actuação dos sujeitos no trabalho. No seu modelo de participação organizacional consideram que a resposta afectiva do indivíduo é o resultado de um *ratio* entre os custos e as recompensas que envolvem a sua actuação.

De acordo com as oportunidades do mercado assim o valor subjectivo dos custos ou dos *inputs* do sujeito se alteram. Tempo, esforço, aptidões e formação variam de importância consoante as taxas de desemprego regionais e nacionais. A contribuição de um indivíduo tem um valor mais baixo quando o mercado acusa maiores níveis de desemprego e um valor mais elevado quando o desemprego diminui (mercado em oferta).

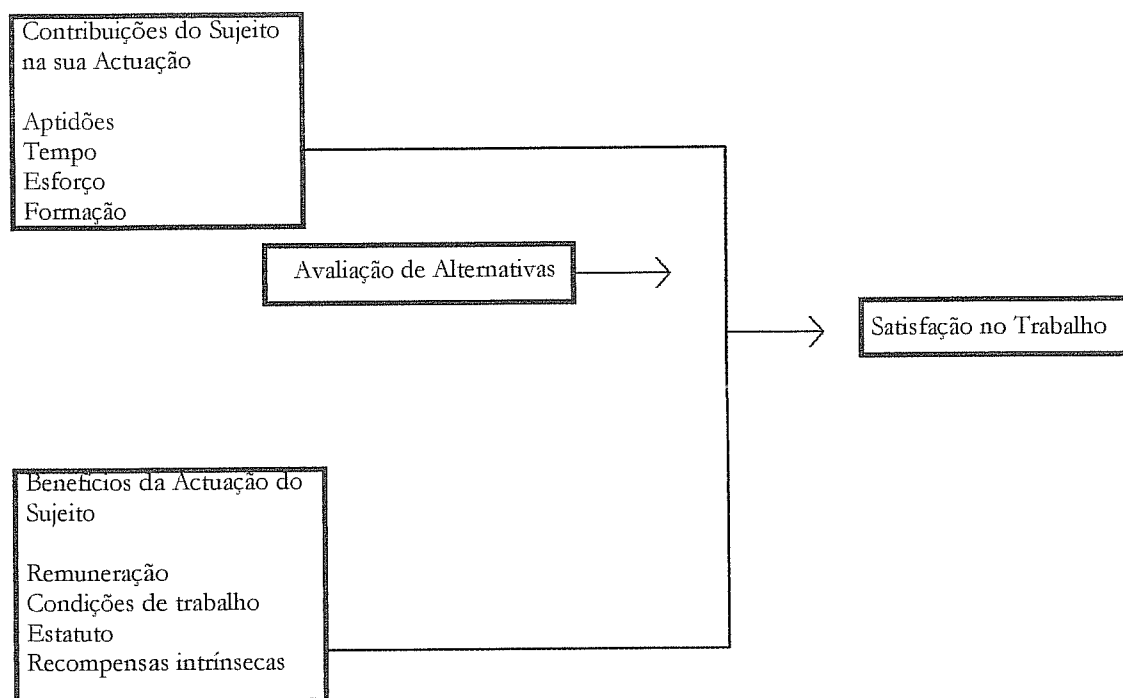


FIGURA 2 - Modelo de March & Simon (1958). Influência dos contributos, recompensas e alternativas na Satisfação do Trabalho (Hulin, 1985 *in* Dunnette, 1991)

Enquanto que Thibaut & Kelley (1959) utilizam níveis de comparação para que o sujeito possa avaliar os seus resultados de trabalho, March & Simon (1958) introduzem o efeito das condições do mercado na valorização dos seus *inputs* no trabalho. Mas ambos consideram que os custos e recompensas constituem os principais factores de satisfação e os preditores de comportamentos de afastamento do tipo *turnover*.

O desequilíbrio entre os contributos e as recompensas de determinado trabalho levam ao estado de insatisfação: esta desencadeia uma busca de um novo trabalho, no sentido de restabelecer o equilíbrio. Muito poucos indivíduos satisfeitos abandonam a organização e nem todos os insatisfeitos o fazem por falta de alternativas disponíveis, contrariamente às previsões de Thibaut & Kelley (1959).

1.1.2.3. O MODELO CORNELL (SMITH, KENDALL & HULIN)

Influência dos contributos, das recompensas e dos padrões de referência na satisfação do trabalho

Bastante próximo destes pressupostos encontra-se o Cornell model (Smith, Kendall & Hulin, 1969). A semelhança reside nos níveis de comparação ou padrões de referência que os sujeitos utilizam para avaliar os resultados do seu desempenho no trabalho, sendo a satisfação resultante daquilo que os sujeitos recebem pela sua conduta em relação ao que esperam receber, através da avaliação dos resultados reais.

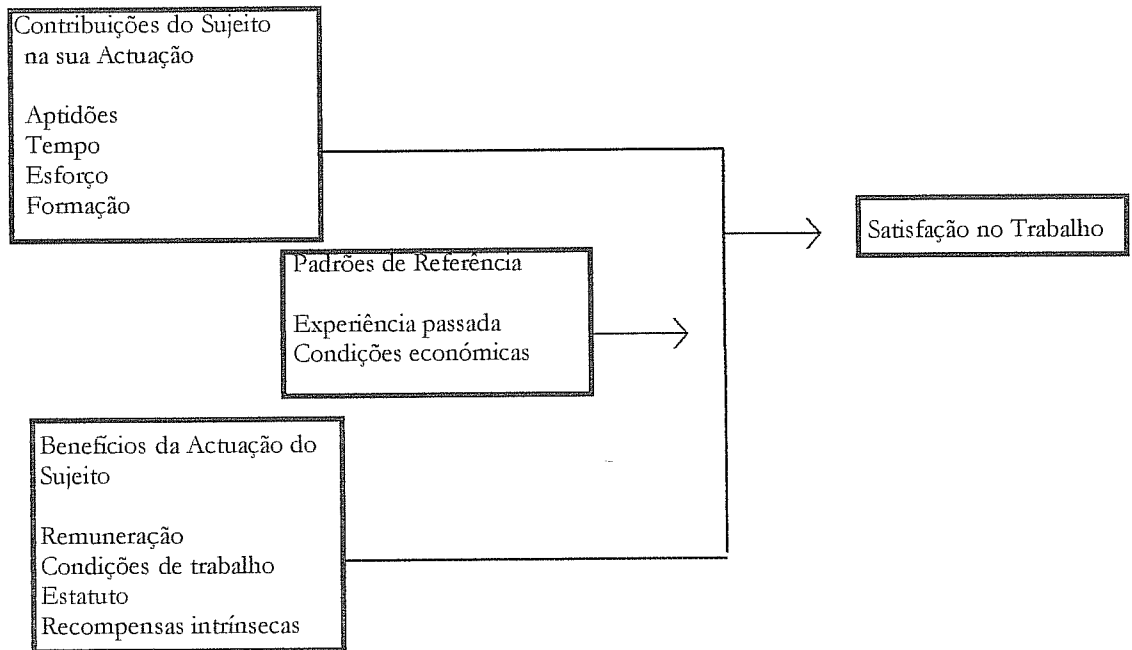


FIGURA 3 - Modelo Cornell (Smith, Kendall & Hulin, 1969). Influência dos contributos, das recompensas e dos padrões de referência na satisfação do trabalho (Hulin, 1985 *in* Dunnette, 1991)

A diferença entre este e o modelo de Thibaut & Kelley (1958), são os níveis de comparação. Este modelo distingue um padrão de comparação único, o de Thibaut & Kelley utiliza dois níveis.

1.1.2.4 O MODELO COMBINADO DE HULIN, ROZNOWSKI & HACHIYA

Influência dos contributos, das recompensas, das alternativas e dos padrões de referência da satisfação no trabalho

Hulin et al. (1985) desenvolveram um modelo combinado de satisfação no trabalho que sintetiza e combina as principais contribuições anteriores. Inclui duas dimensões encadeadas que influenciam a satisfação no trabalho. Uma primeira que contrapõe os custos da actuação do sujeito com os benefícios que daí retira. Uma segunda que contempla as alternativas disponíveis e os padrões de referência, que em conjunto afectam os valores da primeira dimensão.

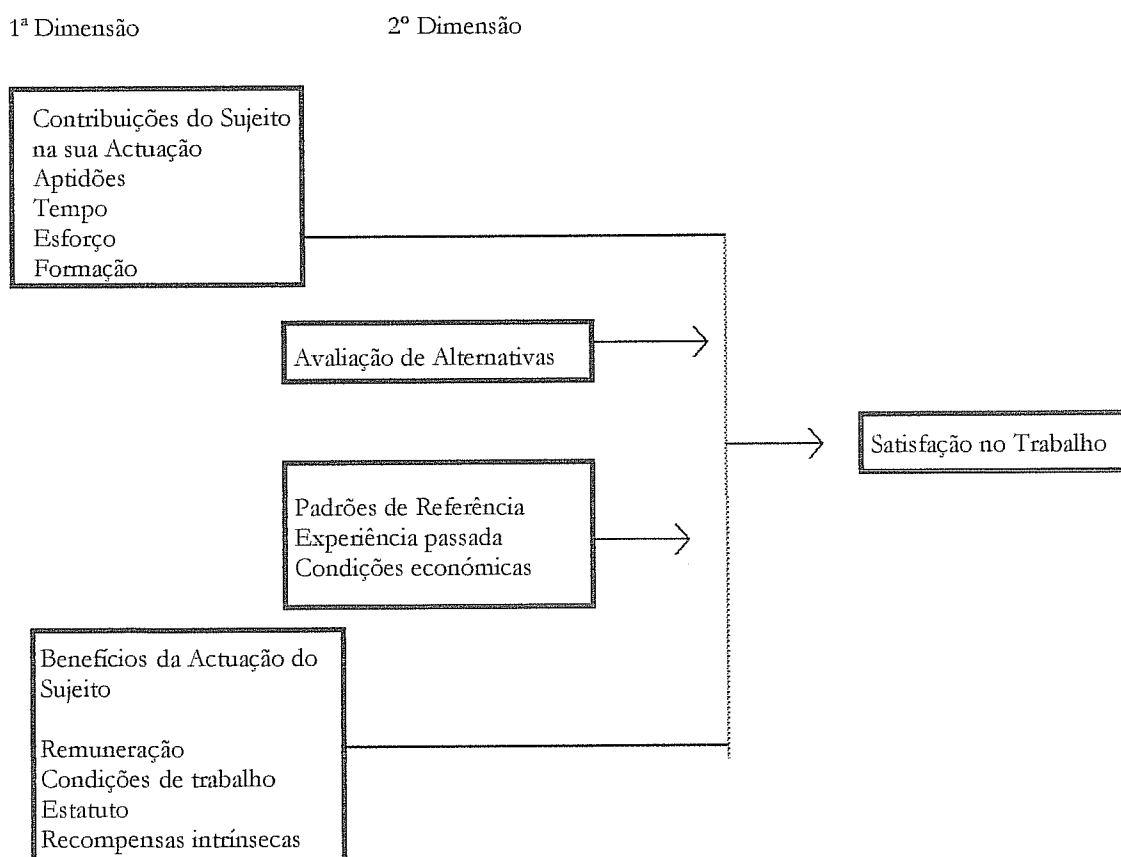


FIGURA 4 - Modelo Combinado (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Influência dos contributos, das recompensas, das alternativas e dos padrões de referência da satisfação no trabalho (Hulin, 1985 *in* Dunnette, 1991).

Oportunidades económicas fracas associadas a um alto nível de desemprego, são factores de segunda dimensão que reduzem o valor dos contributos do sujeito (aptidões, tempo, esforço, formação) e baixam os padrões de referência ou exigência, que avaliam os resultados da actuação do sujeito em termos de salário, benefícios, estatuto, condições de trabalho e recompensas intrínsecas. O aumento de contributos e redução de ganhos provocam assim insatisfação.

1.1.3. DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO SINTÉTICO

A ideia fundamental apresentada através dos modelos de formação de atitudes e relações afectivas de que os indivíduos reagem de forma consistente com uma experiência passada através de processos de comparação e de avaliação de alternativas incentiva o desenvolvimento de um modelo sintético que possa reunir diversas escalas de atitudes dos indivíduos.

Sendo o termo satisfação considerado como uma atitude geral relativa a algo, podemos pensar que as atitudes mais positivas revelam maior satisfação e que as mais negativas são indicadores de maior insatisfação ou menor satisfação. Um estudo baseado em atitudes gerais relativas ao trabalho, por exemplo, irá pois revelar um determinado grau de satisfação do indivíduo no trabalho.

Podemos ainda extrair, da apresentação dos vários modelos teóricos a ideia de que coisas tão específicas como: os contributos, as recompensas, os padrões de referência, etc; têm uma influência directa nas atitudes de satisfação no trabalho, o que nos leva a pensar que atitudes em relação a algo mais específico (por exemplo em relação à função que se desempenha) podem revelar maior satisfação do que atitudes em relação a algo mais geral (por exemplo, em relação a trabalhar). No sentido de desenvolver esta ideia, será importante a criação de um modelo que permita dispôr as atitudes de forma hierárquica partindo do mais geral para o mais específico.

1.1.4. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Existem numerosos estudos sobre atitudes dos trabalhadores para com a sua própria empresa, destinados a avaliar o grau de satisfação ou, como por vezes também se designa, o moral. Tais estudos têm sido levados a efeito sobretudo nos Estados Unidos, no âmbito do "Comportamento Organizacional", daí provindo os principais métodos e técnicas utilizados. O principal objectivo da avaliação do moral dos trabalhadores baseava-se, inicialmente, no pressuposto de que, quanto maior a satisfação dos trabalhadores pelo seu próprio trabalho, maior seria a produtividade.

A evidência empírica reunida veio, porém, a revelar uma relação mais complexa e indirecta entre satisfação e produtividade e daí que, actualmente, a tendência seja para avaliar, não um índice global de satisfação para o trabalho, mas as diferentes dimensões que a integram.

Na verdade, empregados desmotivados, deficientemente preparados, ou simplesmente não dotados de vocação para a área do serviço, constituem uma fonte de bloqueio potencial à qualidade do serviço prestado. Não porque o seu mau desempenho seja propositado ou premeditado, mas porque eles não reúnem condições para executar correctamente a sua missão. Se as pessoas podem ser uma importante fonte de vantagem competitiva (Pfeffer, 1994) em qualquer organização, nas organizações de serviços a sua importância é evidente: qualidade de serviço depende, portanto, da capacidade de corresponder às expectativas quer dos clientes externos quer dos internos (Marques & Cunha, 1995).

A satisfação é uma variável complexa, subjectiva e multifacetada que deve ser controlada e gerida por duas ordens de razões (Marques & Cunha, 1995):

- em primeiro lugar, porque são as organizações que existem para as pessoas e não as pessoas para as organizações; como tal, o bem estar dos trabalhadores e a qualidade de vida no trabalho é um resultado organizacional de importância central em qualquer empresa gerida de acordo com os princípios do *homem psicológico*;

- em segundo lugar, a satisfação constitui-se como um resultado humano particularmente importante no caso das empresas de serviços, na medida em que a insatisfação dos trabalhadores tende a reflectir-se na qualidade das interacções com os clientes. Daí que seja francamente recomendável que a empresa entenda os seus colaboradores como clientes internos. Essa medida poderá ser uma das decisões mais abonatórias para o reforço da qualidade do serviço prestado.

Quando se diversifica ou personaliza o trabalho está-se, pelo contrário, a delegar e a enriquecer as funções, garantindo aos trabalhadores alguma capacidade de decisão, e deixando disponível mais espaço para que cada trabalhador faça uso do seu conhecimento do cliente e das respectivas necessidades. É claro que a delegação não se faz sem custos, mas a verdade é que as tendências de evolução de algumas áreas do sector dos serviços apontam para a extinção pura e simples dos profissionais especializados em tarefas rotineiras e empobrecidas. As novas exigências naqueles sectores, recomendam uma visão mais integrativa do homem e do trabalho, na qual os indivíduos devem ser entendidos como motivados pelo crescimento psicológico, e as organizações como locais onde as potencialidades de cada colaborador são aproveitadas e expandidas, em vez de amarfanhadas e desprezadas, numa espiral de desmotivação que não beneficia nem o indivíduo nem a empresa (Marques & Cunha, 1995).

Segundo Argyris (1975), a organização pode mesmo provocar nos indivíduos um profundo sentimento de frustração, de desinteresse, de conflito, de insatisfação. Torna-se então pertinente, ao avaliarmos a satisfação no trabalho, analisar a percepção que o indivíduo tem da organização onde trabalha.

A eficácia e a eficiência das empresas têm sido uma grande aposta nos últimos anos deste século. A eficácia cujo sintoma mais importante pode ser considerado como se tratando da satisfação do cliente e a eficiência que recomenda um aproveitamento mais completo dos recursos. É fundamental articular expectativas entre clientes internos e externos, temos que começar por motivar os empregados, se se deseja satisfazer os clientes (Marques & Cunha, 1995).

Muito provavelmente a atitude para com o trabalho é multifacetada e daí os resultados contraditórios que se encontram quando se seleccionam índices globais com critérios como a produtividade, o absentismo ou a rotatividade.

Esta diferente filosofia está subjacente à metodologia desenvolvida por Smith, Kendal & Hulin (1969) é conhecida sob a designação de Índice Descritivo do Trabalho (Job Descriptive Index - JDI) (Jesuino, Soczka, Matoso & Guerreiro, 1983).

A *JDI* tem como finalidade a avaliação das diferentes dimensões da satisfação no trabalho, tais como: a organização como um todo, remunerações, superior imediato, colegas de trabalho, trabalho em si (função), promoções e subordinados. Neste estudo, procurámos desenvolver estes aspectos sob a forma de um modelo de escala atitudinal, em disposição hierárquica, à semelhança do que apresenta Nunes (1995), o que nos permite a observância das várias dimensões de trabalho, da mais geral para a mais específica.

1.2. A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

O conceito de satisfação do cliente traduz-se na reacção ou sentimento do cliente relativamente a uma oferta particular de um produto ou serviço de uma organização. Esta reacção é o resultado de uma comparação entre a *performance* do produto percebida pelo cliente e a *performance* padrão que o cliente esperava (Woodruff & Gardial, 1996).

A forma tradicional comum à prática corrente dos negócios, em que se estrutura o conceito de satisfação é expressa pelo modelo de confirmação das expectativas. Determinar se um produto conduz a uma situação de satisfação ou de insatisfação é essencialmente um processo de avaliação, onde o cliente é solicitado a emitir um julgamento da *performance* do produto ou serviço. Independentemente da actual *performance* do produto ou do que o seu fornecedor pensa dele, a satisfação é estritamente relacionada com a percepção do cliente. A *performance* do produto percebida pelo cliente é comparada com um padrão que representa a *performance* do produto que o cliente espera. O resultado desta comparação consiste na diferença entre o que era esperado e o que foi recebido. Kotler (1991: cit por Anderson & Sullivan, 1993), define satisfação como uma avaliação pós-compra da qualidade, tendo em conta certas expectativas criadas antes do acto de comprar.

Existe um interesse cada vez maior, por parte das organizações na satisfação do cliente, havendo uma convicção generalizada que altos índices de satisfação do cliente constituem o melhor indicador no que respeita à previsão de lucros de uma organização.

Foram identificados como principais antecedentes da satisfação: as expectativas, a qualidade percebida e a disconfirmação (Anderson & Sullivan, 1993; Churchill & Surprenant, 1982 ; e Yi, 1991).

Autores como Miller & Olshavsky (1972); Olson & Dover (1979) e Oliver (1980), sugerem que os consumidores devolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação por meio do paradigma da confirmação/disconfirmação. Deste modo, a satisfação/insatisfação dos

consumidores, é função da disconfirmação resultante das discrepâncias entre as expectativas criadas anteriormente e o actual desempenho percebido.

Oliver (1980) descreve o processo, através do qual os critérios de satisfação são alcançados apresentando o modelo da expectativa-disconfirmação: num primeiro momento, os clientes formam expectativas acerca de um produto ou serviço específico que pretendem adquirir. Seguidamente, procede-se à avaliação do desempenho real do produto ou serviço. Daí que, as expectativas são comparadas com o desempenho real percebido, sendo ou não confirmadas. O nível de satisfação ou insatisfação é determinado pelo grau de (dis)confirmação. Se o desempenho excede as expectativas, a disconfirmação positiva conduz a um aumento de satisfação; se o desempenho é inferior ao esperado, ocorre uma disconfirmação negativa, e provavelmente insatisfação. Assistimos a uma simples confirmação e a um nível de satisfação moderado, se o desempenho corresponder às expectativas. Assim, de níveis de expectativas altos ou baixos vão resultar níveis de satisfação altos ou baixos. Um último aspecto é o comportamento relativamente ao produto ou serviço: voltar ou não a adquiri-lo.

O desempenho percebido, mais que as expectativas, afecta a satisfação de um modo directo e duradouro, concluem Churchill & Suprenant (1982). Igualmente, segundo Oliver & DeSarbo (1988), o desempenho percebido e a disconfirmação têm um impacto superior ao das expectativas sobre a satisfação. Embora se verifique um consenso generalizado de que a disconfirmação constitui um importante antecedente da satisfação, constata-se através de provas empíricas que as expectativas poderão afectar directamente a satisfação (Yi, 1991).

A figura 5 traduz os diferentes cenários que podem decorrer na aplicação deste modelo.

PADRÃO DE COMPARAÇÃO

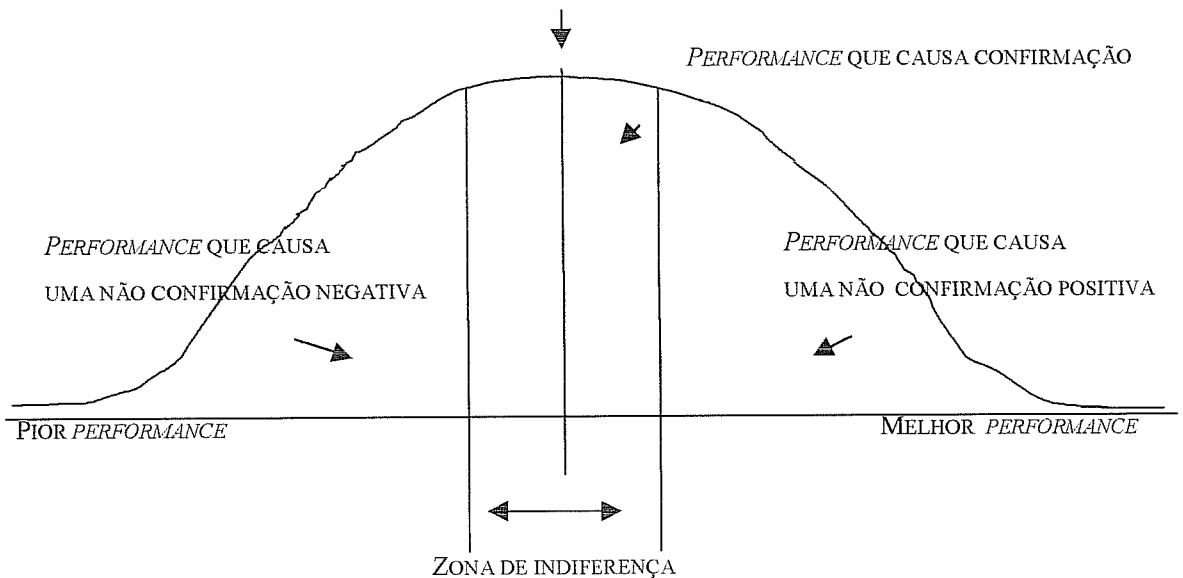


FIGURA 5 - Modelo de Confirmação de Expectativas (adaptado de Woodruff & Gardial, 1996)

A figura apresenta uma zona de indiferença, que indica que, do ponto de vista do cliente, há alguma latitude dentro da qual a *performance* do produto pode variar mantendo-se, contudo, dentro das expectativas esperadas. Por exemplo, um indivíduo vai a um restaurante e acha razoável esperar 5 minutos pela refeição. Contudo, se demorar 3 a 8 minutos considera tal perfeitamente aceitável. À esquerda da zona de indiferença existe a zona de não confirmação negativa que é crítica para os gestores porque representa uma ameaça a comportamentos do cliente desejados pela organização, como a recompra, recomendações e outras respostas, sucedendo o oposto em situações de não confirmação positiva.

A satisfação é portanto a avaliação ou sentimento que resulta do processo de confirmação. Não é a comparação propriamente dita, mas é a resposta/atitude do cliente a essa comparação.

A satisfação do cliente tem uma componente emocional. Tal implica que a existência de desvios significativos entre a *performance* percebida e a comparação padrão possam invocar fortes emoções e, portanto, fortes respostas de satisfação ou insatisfação. Frequentemente os clientes estabelecem prioridades nas suas necessidades porque ao fazerem uma compra dificilmente vêem todas as suas necessidades igualmente satisfeitas, criando para isso compromissos. Contudo, as necessidades não realizadas podem resultar na frustração do cliente (Lowenstein, 1995). Este é um caso típico, situado no extremo esquerdo da figura acima apresentada, onde os resultados dos julgamentos efectuados pelo cliente podem conduzir a uma insatisfação de consumo na forma de raiva, frustração ou desilusão.

Pelo contrário, os julgamentos de satisfação podem resultar em encantamento, quando o grau de satisfação atinge a sua forma extrema e o cliente considera extraordinária a oferta que lhe é proporcionada pela organização. Para alguns autores, eliminar problemas pode satisfazer o cliente, mas encantá-lo requer ser capaz de o surpreender (Rust, Zahorick & Keiningham, 1994). Daí a grande importância dos padrões de comparação.

São vários os tipos de padrões utilizados pelos clientes. Diferentes padrões de comparação conduzem a diferentes julgamentos de satisfação. Inicialmente, a teoria de satisfação de clientes assumia que os padrões de comparação eram simplesmente expectativas das crenças acerca da *performance* futura do produto. Pesquisas posteriores mostraram contudo, que existe uma diversidade de padrões utilizados pelos clientes (Woodruff et al, 1983):

- Expectativas - representam as crenças do cliente relativamente à forma como vai ser a *performance* do produto;
- Ideais - representam como o cliente deseja que a *performance* do produto seja;
- Concorrentes - os clientes podem adoptar a *performance* da concorrência da mesma categoria de produto como padrão de comparação;

- Outras categorias de produtos - os clientes podem olhar para os produtos de categorias diferentes e estabelecer comparações;
- Promessas de mercado;
- Normas de industria.

Dada a diversidade de padrões disponíveis para os clientes, é fácil compreender que os julgamentos de satisfação possam variar significativamente. É importante que os gestores conheçam os padrões de comparação utilizados pelos seus clientes, para avaliar a *performance* dos seus produtos.

1.2.1. A SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO CONTEXTO DE UM SERVIÇO

Cronin & Taylor (1992) compararam as conceptualizações alternativas da satisfação para com um serviço. Resultou deste estudo a confirmação da hipótese de que a qualidade de serviços é uma função directa do desempenho em vez da disconfirmação.

Anderson & Sullivan (1993) introduzem um modelo teórico no qual a satisfação é função da qualidade percebida e da disconfirmação quando esta ocorre, e função das expectativas quando não ocorre a disconfirmação. Segundo estes autores, a disconfirmação é maior quando existe uma grande facilidade de avaliar a qualidade. Também, a disconfirmação é conduzida mais pela qualidade percebida e menos pelas expectativas, quando a facilidade de avaliar a qualidade, a frequência de utilização e a dificuldade de padronização são elevadas (Anderson, 1992; cit Anderson & Fornell, 1994).

Se, por um lado é importante compreender o entendimento associado ao conceito de satisfação de clientes, e a sistematização de algumas ideias que são expressas em torno deste, por outro lado, é fundamental a identificação das limitações deste conceito quando encarado numa óptica de optimização do desempenho organizacional.

A verdade é que em muitas empresas caracterizadas por um estágio organizacional superior, a satisfação de clientes embora continue a constituir uma prioridade estratégica, deixou de desempenhar a principal figura de uma gestão direccionada para o cliente. Em contrapartida, a introdução de novas concepções, como a lealdade e o valor para o cliente, ganham cada vez mais relevância, quando o que está em causa é o desenvolvimento da relação entre o cliente e a organização e a melhoria dos resultados do negócio. Torna-se, por esta razão, indispensável o conhecimento destes conceitos, assim como o das respectivas implicações.

Ao nível do gestor é de extrema importância compreender as bases que sustentam o conceito de satisfação e conhecer todo o processo que lhe está subjacente, no sentido de

saber que tipo de informação pode ser extraída dos sistemas de medição da satisfação dos clientes e que tipo de utilização lhe deve ser conferida.

Muitas empresas afectam recursos mais elevados para atrair e adquirir clientes do que para manter os clientes já existentes. A ideia convencional é que, uma vez adquiridos e satisfeitos com o produto e com o serviço que lhes é oferecido, os clientes permanecem na empresa. Assim, desde que os inquéritos de satisfação apresentem resultados confortáveis, os gestores sentem-se seguros quanto à estabilidade da sua base de clientes. Contudo, satisfazer o cliente não é sinónimo de reter o cliente, e foi devido a este tipo de atitude que muitos gestores ficaram surpreendidos com o abandono de clientes que se diziam satisfeitos e até muito satisfeitos com a sua organização. Na realidade, muitas vezes a classificação de satisfação com que o cliente se identifica, não coincide com o comportamento do cliente (Juran Institute, 1995). O facto de o cliente se sentir satisfeito não garante a sua permanência na organização. A perspectiva de considerar os clientes numa óptica de mera dualidade (clientes ou não clientes) é por isso pobre e insuficiente para retratar a realidade Cliente - Organização.

De acordo com Lowenstein (1995), a vida de um cliente pode assumir 5 estágios diferentes em qualquer organização. São eles:

1. Aquisição - procurar o cliente;
2. Retenção - manter o cliente, obtendo o benefício económico de uma relação a longo prazo;
3. Atrito - situação em que a *performance* dos atributos dos produtos/serviços, as transacções cliente - fornecedor, o desencontro das expectativas, problemas ou reclamações levam a que o cliente reduza o volume de negócios com aquela organização;
4. Abandono - fim da relação: o cliente partiu para a concorrência;
5. Reaquisição - recuperar o cliente: novas iniciativas ou correcção de problemas levam a que o cliente regresse para a empresa.

Uma das ligações mais interessantes entre a Satisfação de Clientes e a Gestão pela Qualidade Total, foi estabelecida por Noriaky Kano, professor na universidade de Tóquio, o que, em vez de seguir a perspectiva tradicional de Satisfação de Clientes (segundo a qual os clientes ficarão tanto mais satisfeitos quanto melhor for a *performance* da empresa na entrega de cada atributo ou serviço prestado), decidiu construir um modelo onde sugere 3 tipos de atributos dos produtos e serviços, cujo comportamento é traduzido na figura 6 (Rust et al., 1994). São eles:

- Atributos atraentes;
- Atributos desejados ou unidimensionais;
- Atributos obrigatórios.

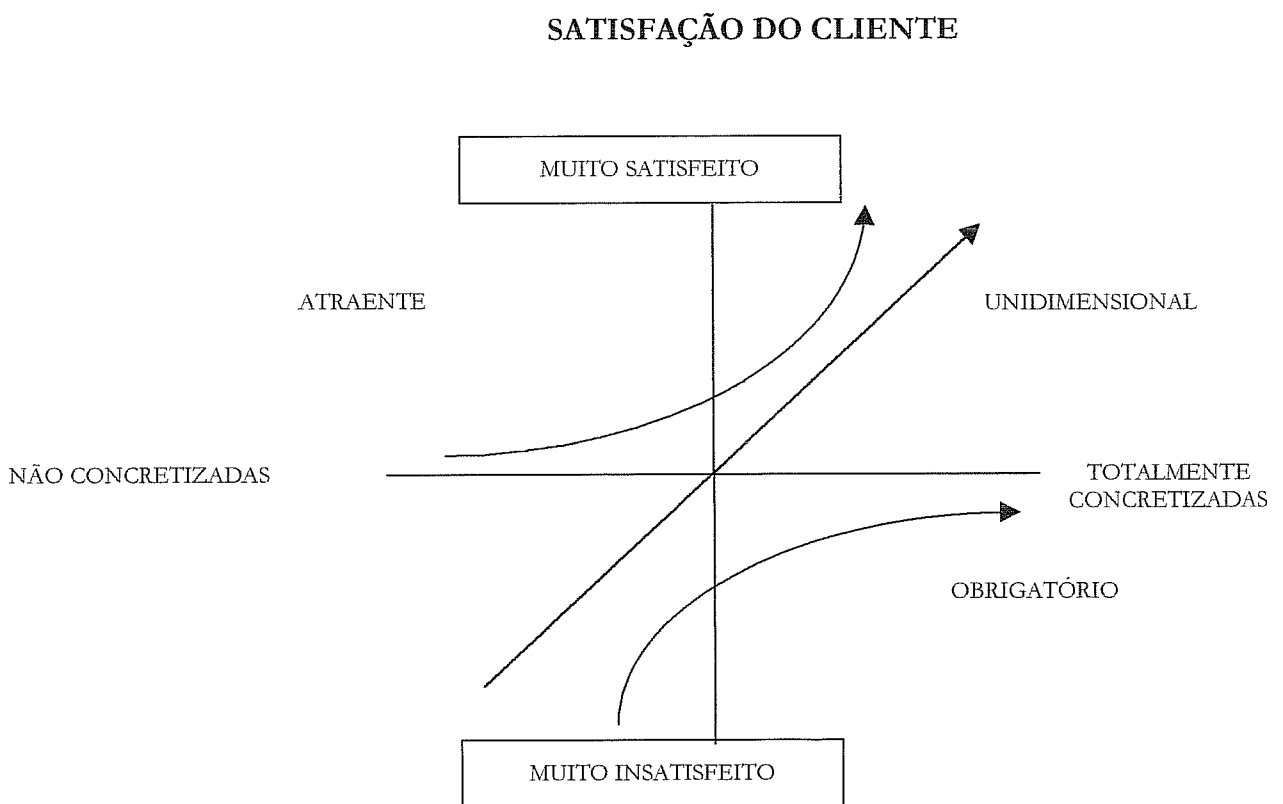


FIGURA 6 - Atributos atraentes, desejados e obrigatórios (adaptado de Lowenstein, 1995).

O facto de a empresa proporcionar determinados atributos conduz a um aumento da Satisfação do Cliente. Mas, a partir de certo ponto, aumentar o fornecimento de alguns atributos deixa de contribuir para a satisfação do cliente. No entanto, falhar no seu fornecimento gera a sua insatisfação - tais atributos são obrigatórios. Trata-se de elementos básicos do produto ou serviço que os clientes esperam que todos os concorrentes forneçam.

Outros atributos seguem a perspectiva tradicional, expressa por uma relação linear entre a oferta desses atributos e a satisfação de clientes. São designados atributos desejados ou unidimensionais e constituem tipicamente, a base de competição entre as diversas ofertas proporcionadas pelo mercado. Um exemplo ilustrativo deste tipo de atributos é geralmente o factor preço. Os atributos atraentes, conforme o próprio nome indica, transportam o cliente de um estágio de simples contentamento para um estágio de encantamento. Geralmente tais atributos estão relacionados com aspectos que vão de encontro às preferências pessoais dos clientes, que apelam aos seus valores ou que resolvem os seus problemas particulares de forma personalizada. Quanto à *performance* destes atributos, se a sua concretização for total, têm um efeito positivo de acréscimo da Satisfação dos Clientes. Se não forem concretizados, não provocam contudo insatisfação dos clientes.

Recorrendo às *performances* definidas por Kano, é fácil compreender o que leva um cliente que se considera satisfeito a encontrar-se num estágio de atrito ou mesmo de abandono da organização. Admite-se a situação do cliente de uma empresa que lhe fornece um produto exactamente de acordo com os requisitos por ele pretendidos, ou seja, que lhe proporciona os atributos obrigatórios e os atributos desejados ou unidimensionais. Este cliente encontra-se francamente satisfeito com aquela organização. Contudo, pode a qualquer momento ser tentado por um produto de uma empresa concorrente, que pontualmente lhe chama a atenção por ser detentor de um atributo, que para aquele cliente é altamente atraente.

Em suma, se nos dizem que um cliente abandonou uma organização considerando-se, contudo, satisfeito, percebemos que a utilização como padrão de medida é, no limite, um indicador não totalmente seguro e pouco fiável, sendo limitado como única base de avaliação da *performance* da organização.

1.2.2. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Há uma evidência cada vez maior de que, para medir a satisfação, é importante captar não só a percepção do cliente, isto é, a forma como o cliente avalia a *performance* do produto relativamente ao padrão de comparação, mas também a emoção desencadeada no cliente (Schlossberg, 1990). Tipicamente, quanto maior for a emoção do cliente gerada pelo produto ou serviço (quer positiva, provocando encantamento e felicidade, quer negativa, gerando frustração e desilusão), mais motivados serão os seus comportamentos futuros, como sejam, por exemplo, a recompra e a recomendação a terceiros. Muitos investigadores (Oliver, 1989; Westbrook, 1991) defendem o uso de medidas baseadas na emoção para medir a satisfação de clientes. Neste sentido, é de extrema importância para os gestores a identificação da vertente emocional dos atributos dos produtos ou serviços que potencialmente induzem as emoções do cliente (positivas ou negativas).

Quando um cliente afirma simplesmente que se encontra satisfeito com um dado produto, pode representar um estado emocional de satisfação praticamente neutro. Para os clientes a palavra satisfação, pode muitas vezes ser sinónimo do encontro de expectativas mínimas. Desta forma, as empresas que continuam a pensar apenas em termos de satisfação dos seus clientes, podem estar a situar a *performance* dos seus produtos para níveis que não são suficientes. Tal pode explicar porque é que 60% dos clientes abandonam os seus fornecedores que se consideravam satisfeitos com os produtos ou serviços daquela organização.

O estabelecimento de um sistema de medição da Satisfação de Clientes, requer que antecipadamente sejam definidos os objectivos do sistema, e os seus principais utilizadores (Nauman & Gile, 1995). Geralmente, os sistemas de medição da Satisfação de Clientes são geridos pelos departamentos de marketing ou da qualidade. Contudo, a informação obtida sobre a satisfação de clientes interessa a toda a organização. Todos os processos podem beneficiar desta informação. Assim, é importante verificar se existem razões que levem alguns gestores ou departamentos a resistir à implantação de tal sistema, no sentido de remover eventuais barreiras que possam dificultar o seu bom funcionamento. Também é

importante que o sistema seja definido de forma a tornar-se útil para os seus principais utilizadores.

A medição da satisfação do cliente pode ser feita através de vários métodos. Normalmente as organizações adoptam os métodos que mais se coadunam com os seus objectivos e com as particularidades da sua actividade. Contudo, os métodos são complementares uma vez que medem diferentes aspectos, todos eles com uma contribuição importante para a organização:

- Inquéritos de satisfação de clientes actuais, que ajudam a estabelecer estratégias de retenção de clientes;
- Inquéritos a potenciais clientes, que influenciam as estratégias de aquisição de novos clientes;
- Reclamações, que dão pistas sobre como converter um cliente insatisfeito num cliente satisfeito;
- Contacto regular dos colaboradores da organização, que pode ser uma importante fonte das percepções do cliente relativamente ao produto da organização.

Quer o tratamento das reclamações, quer o contacto dos colaboradores com os clientes, podem ser utilizados para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa no sentido de identificar quais as causas que se encontram na origem dos focos de insatisfação detectados nos inquéritos de satisfação. Com tais entrevistas pretende-se descontrair o cliente e de um modo informal tentar compreender quais os pontos fracos do produto ou serviço, que, segundo a sua perspectiva, são responsáveis por um desempenho inferior. Esta atitude demonstra também que a organização se preocupa com o cliente e valoriza a sua participação, no sentido da melhor resolução de problemas.

A satisfação dos clientes constitui uma área sensível, na medida em que são várias as fontes de enviesamento que podem interferir no processo de medição. Por esta razão, o sistema de medição da satisfação dos clientes deve estar rigorosamente aferido e ser revisto periodicamente, de modo a minimizar as probabilidades de distorção de informação. Este aspecto é fundamental dada a utilização em termos táticos e estratégicos, que é dada aos resultados assim obtidos.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), desenvolveram um estudo exploratório em quatro organizações de serviços diferentes, no sentido de explorar o conceito de qualidade de serviços. Este estudo revelou através de entrevistas realizadas aos clientes que estes utilizam critérios semelhantes na avaliação da qualidade de serviços percebida. Estes critérios foram agrupados em dez categorias, as quais seriam designadas pelos autores de “dimensões da qualidade de serviços”. No quadro 2 estão representadas estas dez dimensões e a sua definição.

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
CONFIANÇA	☛ Capacidade para desempenhar o serviço prometido com precisão. Certeza de que se cumpre o que se afirma.
EFICIÊNCIA	☛ Prontidão para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido e pontual.
COMPETÊNCIA	☛ Possuir capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço.
ACESSO	☛ Acessibilidade e contacto fácil.
CORTESIA	☛ Delicadeza, respeito, consideração e simpatia no contacto pessoal.
COMUNICAÇÃO	☛ Ouvir os clientes e mantê-los informados utilizando uma linguagem que possam entender.
CREDIBILIDADE	☛ Honestidade e lealdade de quem presta o serviço.
SEGURANÇA	☛ Estar livre de perigo, risco ou dúvida.
CONHECER/ COMPREENDER O CLIENTE	☛ Empreender esforços no sentido de conhecer o cliente e as suas necessidades.
ELEMENTOS TANGÍVEIS	☛ Aspecto dos elementos físicos - equipamento, materiais de comunicação, instalações e aparência do pessoal.

QUADRO 2 - Dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a Qualidade de Serviços - Adaptado de Parasuraman et al. (1985).

Em estudos posteriores Parasuraman et al. (1988), verificaram um elevado grau de correlação entre algumas destas dimensões e deste modo, estas foram combinadas e condensadas em apenas cinco dimensões, as quais se encontram representadas no quadro 3.

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
ELEMENTOS TANGÍVEIS	☛ Aspecto dos elementos físicos equipamento, materiais de comunicação, instalações e aparência do pessoal.
CONFIANÇA	☛ Capacidade para desempenhar o serviço prometido com precisão. Certeza de que se cumpre o que se afirma.
EFICIÊNCIA	☛ Prontidão para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido e pontual.
CERTEZA	☛ Conhecimento e cortesia dos empregados, e a sua capacidade para inspirar segurança e credibilidade.
EMPATIA	☛ Cuidado e atenção individualizada que a organização presta aos seus clientes.

QUADRO 3 - Dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a Qualidade dos Serviços - Adaptado de Parasuraman et al. (1988).

As duas últimas dimensões, certeza e empatia, contém itens que representam sete das dimensões originais - comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, conhecer/compreender o cliente e acesso - que não se mantiveram distintas após as duas fases de aperfeiçoamento da escala.

Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) afirmam que a dimensão confiança se encontra mais relacionada com o resultado do serviço e as dimensões eficiência, certeza, elementos tangíveis e empatia relacionam-se mais com o serviço enquanto processo.

Os clientes avaliam a dimensão confiança de acordo com o serviço prestado, enquanto que a avaliação das restantes dimensões baseia-se na forma como o serviço deveria ser prestado.

Com base em estudos anteriores estes autores afirmam que a confiança é a dimensão mais favorável para os clientes, quando lhes é pedido para indicarem a importância relativa das cinco dimensões na avaliação de um serviço.

Afirmam ainda que quando se pretende exceder as expectativas dos clientes, ou ir ao encontro destas, revelam-se mais importantes as dimensões que se relacionam com o processo: elementos tangíveis, eficiência, certeza e empatia.

Desta forma, de acordo com Parasuraman et al. (1991), as organizações de serviços devem tomar a iniciativa de providenciar um serviço para além do que os clientes esperam, no sentido de os surpreenderem com uma extraordinária prontidão, gentileza, cortesia, competência, empenhamento, ou compreensão, em vez de simplesmente providenciarem o serviço esperado.

Para medir a qualidade de serviços percebida Parasuraman et al. (1988), desenvolveram uma escala designada SERVQUAL.

Os 22 pares de itens que compõem a escala SERVQUAL distribuem-se pelas cinco dimensões da qualidade de serviços (elementos tangíveis, confiança, eficiência, certeza e empatia). A medida de qualidade encontra-se calculando a diferença entre as pontuações obtidas nas afirmações acerca das percepções e das expectativas.

Os autores afirmam que o instrumento apresenta uma elevada fidelidade e validade e que pode ser aplicado a um vasto leque de serviços.

Posteriormente, vários autores questionaram e criticaram a referida conceptualização e operacionalização da qualidade de serviços (SERVQUAL).

Carman (1990), estabelece a necessidade de agrupar e separar certas dimensões, as quais têm importâncias diferentes quando comparadas através de diferentes categorias de serviços. Em contextos onde são desempenhadas múltiplas funções referentes a um serviço. Carman sugere que a escala seja aplicada a cada função separadamente e recomenda o agrupamento das diferenças (percepções-expectativas), directamente numa forma combinada em vez de se formular questões isoladas acerca de cada uma.

Babakus & Boller (1992) confirmam algumas das questões levantadas por Carman, através de um estudo empírico conduzido numa companhia de gás e electricidade, no qual utilizaram este instrumento. Finalmente, os autores questionam o uso separado de baterias de percepções e expectativas, e efectuam análises sugerindo que as diferenças das pontuações não fornecem qualquer informação adicional além da que já existia na componente referente às percepções.

Cronin & Taylor (1992) questionam a base conceptual da escala SERVQUAL, afirmando que esta escala confunde satisfação com qualidade de serviço. Estes autores fornecem suporte empírico que sugere que a qualidade de serviço deveria ser medida como uma atitude. Desenvolveram uma escala baseada apenas no desempenho: SERVPERF, como alternativa.

Contudo, resultados de estudos realizados em 1991, por Parasuraman et al. revelaram que a avaliação da qualidade de serviços baseada apenas nas percepções apresenta superioridade somente do ponto de vista da validade preditiva.

Brown, Churchill & Peter (1993) conduziram um estudo que levou a concluir que uma medida que não seja baseada no resultado de uma diferença entre percepções e desempenho, possui melhores propriedades psicométricas que a escala SERVQUAL.

O modelo hierarquico de atitudes de satisfação para clientes e trabalhadores, concebido neste estudo, contempla as dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a qualidade dos serviços segundo Parasuraman et al. (1988).

No que se refere às três últimas dimensões da hierarquia de atitudes de clientes que abrangem o produto oferecido, o serviço prestado e o clima de serviço, podemos relacioná-las com os elementos tangíveis e com a confiança, certeza, eficiência e empatia. Desta forma, estando os 22 pares de itens que compõem a escala SERVQUAL distribuídos pelas cinco dimensões da qualidade de serviços, pode-se estabelecer uma relação entre este instrumento e o modelo hierarquico deste estudo. Poderíamos obter uma medida de

qualidade do serviço prestado, calculando a diferença entre as pontuações obtidas nas escalas de atitudes e respectivas alternativas. Fazendo corresponder a atitude às percepções acerca da qualidade de serviço e a sua alternativa à expectativa criada (em comparação com um serviço alternativo).

2. AS ATITUDES

2.1. O CONCEITO DE ATITUDE

A noção de atitude foi objecto de reflexões tão numerosas que muitos psicólogos como Allport, Thomas e Znaniecki (*in* Dubois, 1993) a erigiram como conceito de encruzilhada da sua disciplina.

Afirma Allport (1935) que o conceito de atitude é provavelmente o mais distinto e indispensável conceito existente na Psicologia Social americana contemporânea. Allport descobriu mais de cem definições de atitude.

Para Mitchell (1982), vários cientistas sociais concordam que atitude poderá ser uma predisposição para responder favorável ou desfavoravelmente, a objectos, pessoas, conceitos ou outra coisa qualquer. Significa que a atitude está relacionada com o comportamento: uma atitude predispõe um indivíduo a agir de uma determinada maneira. Considera a atitude uma variável unidimensional, uma vez que depende das impressões do indivíduo acerca do objecto. Mitchell acrescenta que a atitude é um constructo hipotético, sendo algo que existe dentro de nós: as consequências são observáveis, mas as atitudes não.

A atitude é assim uma afirmação avaliativa de como alguém se sente em relação a qualquer coisa. As atitudes distinguem-se das crenças que são tipicamente definidas como afirmações sobre as relações entre objectos, conceitos e acontecimentos: *gostar de trabalhar* é uma atitude, acreditar que trabalhar *seria o ideal* é uma crença.

Segundo Breckler (1984), as atitudes distinguem-se dos valores, sendo este um conceito mais amplo, o que é observável através dos três componentes de uma atitude: cognição, afectos e comportamento. A dimensão cognitiva refere-se à forma como os sujeitos interpretam e avaliam a realidade social, são as atribuições em relação aos objectos e acontecimentos, as situações vivenciadas e distintas de indivíduo para indivíduo que modelam a forma de pensar de cada um. A dimensão afectiva demonstra que as atitudes

adoptadas perante um acontecimento são orientadas pelos nossos desejos, frustrações ou conflitos, pressupondo que um objecto psicológico canaliza para as vivências positivas ou negativas. A dimensão conativa, orienta uma conduta determinada, traduzindo-se em intenções ou comportamentos.

Nas três dimensões o conceito subjacente de atitude é o seguinte: *”a atitude é uma ideia carregada de emoção que predispõe um conjunto de acções a um conjunto particular de situações sociais”* (Triandis, 1971).

2.2. AS ATITUDES DE TRABALHO

Locke (1976) afirma que existem duas razões importantes para nos preocuparmos com o fenómeno da satisfação no trabalho: em primeiro lugar pode ser visto como um fim em si mesmo, já que a felicidade é um objectivo da vida; em segundo lugar pode ser estudado devido a outras atitudes e outras consequências.

Estar satisfeito com a organização em si ou com a tarefa específica constituem assim, atitudes diferentes que podem estimular comportamentos também diferentes. Existem atitudes muito diversas relacionadas com o mundo do trabalho. Atitudes em relação à chefia imediata, aos salários, à organização em geral, aos projectos de prevenção e segurança, à tarefa específica, aos colegas e a muitos outros alvos que constituem a organização. A satisfação no trabalho, enquanto atitude geral do sujeito em relação a todas as características que compõem o ambiente de trabalho, reflecte todas as impressões avaliativas que este adquire em contacto com a organização.

Numa perspectiva individual, a satisfação no trabalho constitui um resultado de elevado valor para qualquer empregado, razão pela qual o estudo da natureza e das causas da satisfação no trabalho tem suscitado elevado interesse por parte dos investigadores.

O efeito de Hawthorne observado por Elton Mayo (1945), salientou pela primeira vez a importância das atitudes relacionadas com o trabalho. A atenção especial que os operários recebiam enquanto eram observados provocou melhorias significativas no seu desempenho. O interesse exterior pelo seu trabalho aumentou a satisfação dos operários e esta traduziu-se em produtividade. Sentiram que a organização estava interessada neles e isso agradou-lhes (Mayo, 1945).

Os comportamentos de supervisão e de decisão estão normalmente associados a níveis de satisfação elevados (Bass, 1981). Quanto mais participativa for a actividade dos subordinados e quanto maior for o número de decisões que estes tomem, mais elevados serão os níveis da sua satisfação (Mitchell, 1987).

O carácter desafiante das funções é também uma das causas da satisfação. A diversidade das tarefas, a criatividade exigida, a dificuldade relativa dos objectivos e a exploração de todas as capacidades e aptidões dos sujeitos são alguns dos desafios capazes de aumentar a sua satisfação no trabalho. As pessoas mostram-se satisfeitas quando sentem que o seu trabalho exige algo delas, aumenta o seu compromisso e a sua identificação com a organização verificando-se igualmente maior envolvimento no trabalho. Contrariamente, tarefas monótonas e aborrecidas aumentam a insatisfação resultando eventualmente em comportamentos de afastamento, entre outros (Mitchell, 1987).

Herzberg, Mausner, Peterson & Campwell (1957), Lawler & Hall (1970), Hackman & Lawler (1971) e Locke (1976) referem que os atributos do trabalho que vêm sendo descobertos como estando relacionados com a satisfação são: a oportunidade de aprender, de usar as capacidades e habilidades, criatividade, variedade, quantidade de trabalho, dificuldade, responsabilidade, pressão não-arbitrária para desempenho controle sobre os métodos e local de trabalho (autonomia), enriquecimento do trabalho e complexidade. Estas características formam três grupos: ambiente amigável entre os colegas, trabalho mentalmente desafiante e condições favoráveis.

A clareza das funções é outra causa da satisfação no trabalho. Um ambiente de trabalho com funções claras e inequívocas aumenta a confiança dos sujeitos nas suas potencialidades e conseqüentemente a sua satisfação. A ambigüidade das funções provoca insegurança e insatisfação. O *feedback* está directamente associado com a clareza de funções. As pessoas gostam de saber como estão a desempenhar o seu trabalho, recorrendo para isso ao maior número de opiniões possível dos seus pares e superiores por forma a otimizar a sua *performance* aproximando-a dos níveis esperados.

A standardização e a especialização também só aumentam a satisfação quando se apresentam numa forma moderada no trabalho. Qualquer trabalho que não exija especialização e que não contenha alguns momentos cíclicos cria dificuldades na sua execução. O oposto também é verdadeiro, tarefas com elevadas exigências técnicas e/ou excessivamente repetitivas provocam fadiga e desmotivação. A rotação de funções e o

alargamento de tarefas ao nível horizontal são algumas das técnicas de correcção mais eficazes para este tipo de fenómenos. Com estas estratégias é possível aos indivíduos desempenhar diferentes funções alternadamente ou distribuir a sua atenção para um conjunto variado de tarefas permitindo manter o interesse e a motivação no trabalho e aumentando consequentemente a satisfação.

As promoções e as remunerações constituem os incentivos tradicionais de qualquer organização. Qualquer destas práticas, numa perspectiva de gestão, está associada a aumento de satisfação. No que respeita às promoções, essa associação não se tem revelado muito evidente devido, provavelmente, ao facto destas nem sempre constituírem uma experiência muito vulgar na vida dos efectivos (Mitchell, 1987). Outras motivações mais tangíveis como a responsabilidade da decisão ou as características da função poderão estar mais relacionadas com as atitudes de trabalho. Já em relação às remunerações as conclusões parecem menos ambíguas. Remunerações elevadas estão geralmente associadas a níveis de satisfação igualmente altos.

Por último, são identificados alguns polos de investigação que ressaltam a importância das pistas sociais na satisfação. O ambiente de trabalho percebido poderá influenciar a satisfação sentida pelo sujeito. Experiências de laboratório têm confirmado estas opiniões (Weiss & Nowicki, 1981). As atitudes expressas pelos grupos de trabalho são assimiladas pelo sujeito como modelos de conduta que este tende a respeitar e a seguir garantindo assim a sua conformidade com a vontade do grupo e a sua integração.

Estes comportamentos de desejabilidade social têm implicações óbvias para as organizações. A inserção dos novos funcionários em grupos de trabalho que expressem atitudes favoráveis em relação às funções e à organização constitui para esta uma garantia de que os novos elementos apreenderão rapidamente as atitudes modeladas pelo resto do grupo. Se o grupo reforçar a expressão das atitudes favoráveis mais facilmente estas serão interiorizadas pelos iniciados. Este fenómeno de “modelação social” constitui um mecanismo de elevada importância na formação de atitudes com especial expressão no mundo do trabalho (Mitchell, 1987).

2.2.1. HIERARQUIA DE ATITUDES DE TRABALHO

Para Ajzen & Fishbein (1980), as atitudes serão apenas bons preditores do comportamento quando a sua medição for ajustada ao tipo de critério utilizado. Um comportamento será tanto mais previsível quanto mais directa for a relação entre esse comportamento e a atitude que lhe está subjacente.

Com base nos pressupostos teóricos de Ajzen & Fishbein (1977), as atitudes são dirigidas a quatro tipos diferentes de elementos. Existem assim atitudes em relação a diversos alvos, atitudes em relação a acções, atitudes em relação a contextos, atitudes em relação a épocas temporais ou ainda atitudes em relação a qualquer combinação destes quatro elementos.

Existem atitudes mais gerais e subjectivas ligadas à organização em si e atitudes mais específicas e objectivas ligadas às situações de trabalho que o sujeito vive. Deste modo torna-se pertinente dispô-las de uma forma hierárquica à semelhança da distribuição multidimensional que se observa na estrutura de qualquer organização (Nunes, 1995).

Nunes (1995) afirma que para além das atitudes de trabalho vulgarmente estudadas - atitudes face à empresa, atitudes face às funções e face ao ambiente de trabalho na secção - poderão ser consideradas, numa perspectiva hierárquica, outras atitudes de trabalho. É o caso das atitudes gerais face a trabalhar e face a trabalhar em empresas. Estas últimas, apesar de pouco estudadas, representam dimensões de interesse na hierarquia de atitudes de trabalho.

As atitudes face à empresa são as que mais se identificam com o conceito de *commitment* e representam a ligação afectiva e a identificação do sujeito com a organização a que pertence. O *commitment* está associado a várias características pessoais como uma elevada necessidade de realização, de competição e de sucesso, a várias características do trabalho como o grau de responsabilidade atribuído e as características relacionadas com a experiência no trabalho. Indivíduos com elevado *commitment* revelam normalmente um elevado desejo de permanência na organização e maior comparência no trabalho do que os

indivíduos pouco comprometidos, isto é, com baixo *commitment* (Mitchell, 1987). Estão igualmente mais motivados para atingir os objectivos estratégicos da organização e para aderir às suas normas de funcionamento (Steers, 1977).

Comprometimento organizacional é definido por Blau e Boal (1987) como um estado no qual o colaborador se identifica com a organização em particular, identificando-se também com os objectivos desta.

As atitudes face às funções e à secção identificam-se com o conceito de *job involvement* e caracterizam a satisfação do sujeito pela realização das suas tarefas e pelo ambiente de trabalho que o envolve. O envolvimento no trabalho (*job involvement*), por seu lado, está mais associado com o grau de investimento pessoal do sujeito no trabalho, na medida em que este constitui uma parte central da sua vida (Lodahl & Kejner, 1965). O indivíduo envolvido no seu trabalho é aquele que investe mais tempo e energia no cumprimento das suas tarefas (Mitchell, 1987). Considerando que mais envolvimento corresponde a melhor *performance*, é lícito esperar correlações mais elevadas entre estes conceitos do que as que se obtém no *commitment*, uma vez que o envolvimento está mais ligado com o apuramento e a optimização da realização das tarefas (Jewel, 1985).

Blau & Boal (1987) afirmam que o envolvimento mede o nível em que a pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho, considerando também a percepção do nível de desempenho efectuado como importante para a sua auto-realização.

Relativamente às atitudes face a trabalhar verifica-se que os indivíduos para quem trabalhar constitui um valor central do seu auto-conceito, revelam maior apego aos ambientes de trabalho (Mowday & Boulian, 1982). Os sujeitos mais ligados à organização consideram o trabalho um valor extremamente importante nas suas vidas, em função do qual regulam as suas acções (Nicholson & Johns, 1982; Rhodes & Steers, 1990).

Gostar de trabalhar poderá ser um indício de maior facilidade de adaptação aos ambientes de trabalho caracterizando os sujeitos que estabelecem vínculos afectivos com a organização.

A dimensão trabalhar em empresas, em estreita associação com a anterior, identifica a aptidão do sujeito para desenvolver ligações afectivas com o trabalho em grupo. Indivíduos que gostem de trabalhar em empresas demonstram capacidade de adaptação e de identificação não só com a organização em si mas com todo o conteúdo social que a caracteriza.

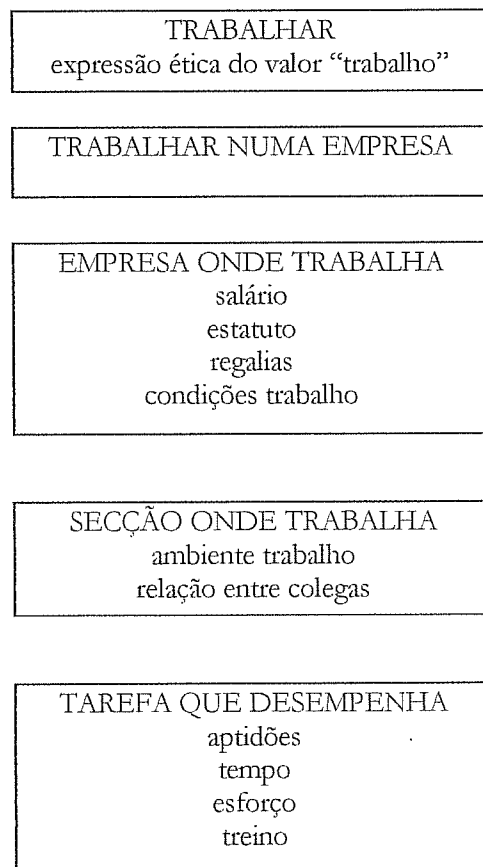


FIGURA 7 - Hierarquia de Atitudes de Trabalho (Nunes, 1995)

ATTITUDES FACE AO ESTADO ACTUAL

ATTITUDES FACE AO ESTADO ALTERNATIVO

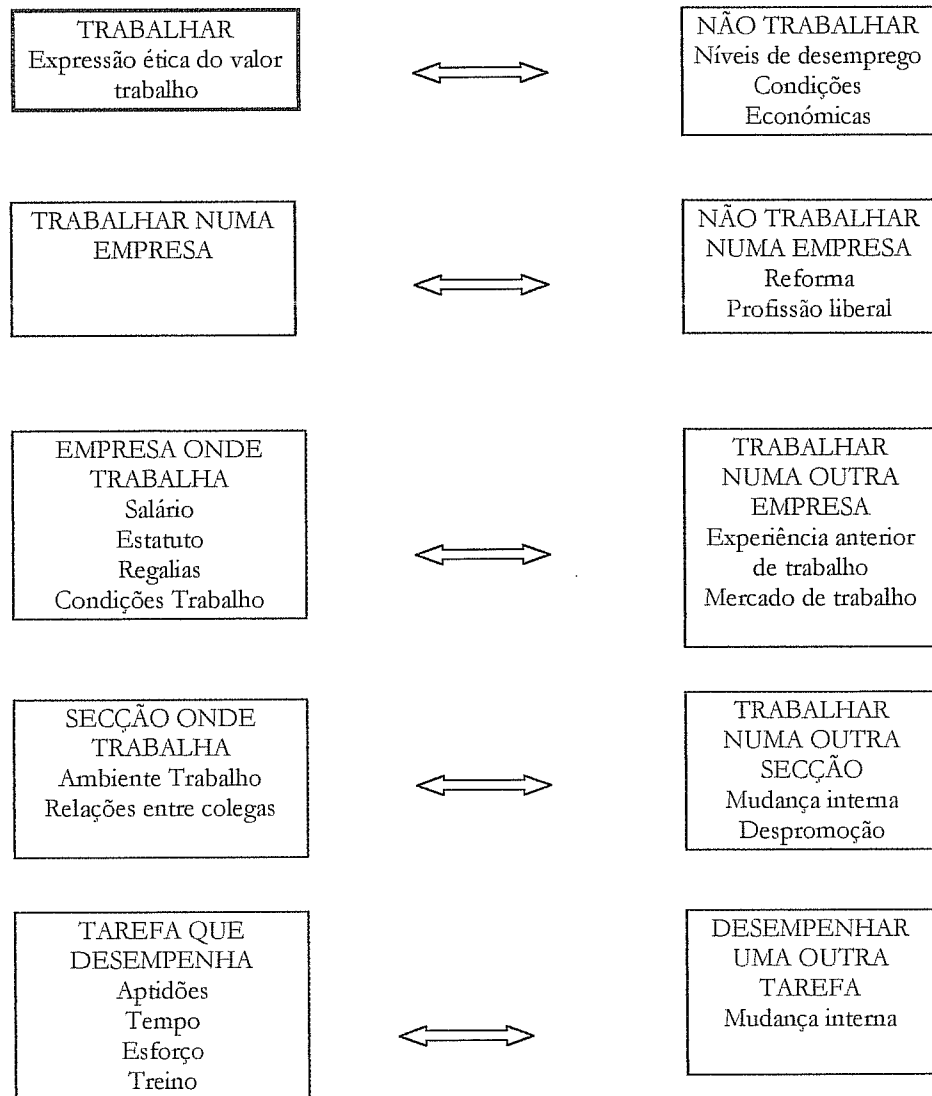


FIGURA 8 - Modelo da Hierarquia das Atitudes no Trabalho (Nunes, 1995)

Este modelo considera cinco dimensões representativas da hierarquia de atitudes de trabalho orientadas do topo para a base em termos de especificidade crescente de objectos atitudinais. No grupo das dimensões mais gerais estão incluídas as atitudes face a trabalhar, face a trabalhar em empresas e face a trabalhar na empresa. No grupo das atitudes mais específicas encontram-se as dimensões trabalhar na secção e função desempenhada.

Esta ordenação hierárquica das atitudes pretende representar uma visão mais exaustiva e pormenorizada das contribuições de Shore, Newton & Thornton III (1990) sobre a importância dos níveis de atitudes de trabalho nos comportamentos de afastamento.

Juntamente com os níveis hierárquicos é considerada a influência da avaliação das alternativas a esses níveis, pretendendo integrar as principais avaliações cognitivas que os sujeitos realizam de modo a ajustar a sua atitude às influências contextuais.

2.3. AS ATITUDES DE CLIENTES

Segundo Olshavsky (1985), qualidade é como uma avaliação global do produto, semelhante em muito às atitudes. As atitudes referem-se ao grau de ligação face a um objecto ou atributo.

A fidelidade do cliente reflecte-se num conjunto de atitudes e comportamentos. Amanda Prus & Randall Brandt (1995) enumeram algumas dessas **atitudes**:

- A intenção de comprar novamente e/ou comprar outros produtos ou serviços à mesma empresa; Vontade de recomendar a empresa a potenciais clientes; Um compromisso para com a empresa demonstrado pela resistência à mudança para um concorrente;

E também alguns desses **comportamentos**:

- Compra repetida de produtos ou serviços; Comprar mais e diferentes produtos ou serviços da mesma empresa; Recomendar a empresa a outros.

Qualquer destas atitudes ou comportamentos isoladamente não indicam, necessariamente, clientes fiéis. No entanto, ao reconhecer a forma como estes indicadores funcionam em conjunto no sistema de avaliação, podemos obter índices de fidelidade do cliente.

Se considerarmos o Modelo da Qualidade de Serviços apresentado por Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985) (Figura 9), podemos enquadrar teoricamente a ideia de que existem aspectos relacionados com os clientes e aspectos que dizem respeito à organização que presta o serviço.

A organização tem uma percepção acerca das expectativas dos clientes que conduz a decisões sobre especificações da qualidade dos serviços a serem por ela prestados. Tal como observamos na figura 9, o que é comunicado acerca do serviço aos clientes pode influenciar o serviço percebido bem como o serviço esperado. Este modelo ajuda-nos a

detectar causas de problemas ao nível da qualidade do serviço, ilustrando os procedimentos a considerar na análise e desenvolvimento desta. A diferença entre as expectativas e percepções do cliente, correspondentes à lacuna 5, demonstram a qualidade percebida, dependendo esta da dimensão e direcção das lacunas associadas à prestação da qualidade de serviços referente à organização.

Relativamente à diferença entre qualidade de serviços percebida e satisfação, autores como Bitner (1990, referido por Cronin & Taylor, 1992), Bolton & Drew (1991) e Parasuraman et al. (1988), sugerem que a qualidade de serviço é uma forma de atitude, uma avaliação global onde a satisfação é uma medida de transacção específica.

Sugere ainda Oliver, (1981, referido por Cronin et al., 1992) que os consumidores formam uma atitude acerca do fornecedor de serviços, tendo por base, as suas experiências anteriores relativamente ao desempenho da organização e esta atitude afecta as suas intenções de compra; sendo modificada pelo nível de satisfação ou insatisfação vividos pelo consumidor nos contactos com esta.

Bitner (1990, referido por Cronin & Taylor, 1992) e Bolton & Drew (1991), mais recentemente afirmam que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviços. Bitner demonstrou empiricamente uma relação causal entre satisfação e qualidade de serviços.

Afirmam Johnson, Anderson & Fornell (1995), que em qualquer período a satisfação é afectada positivamente, quer pelo desempenho, quer pelas expectativas; reflectindo os efeitos do desempenho, o impacto que as experiências recentes com o produto ou serviço têm na satisfação. Os efeitos das expectativas refletem o impacto que a informação do desempenho passado tem na satisfação.

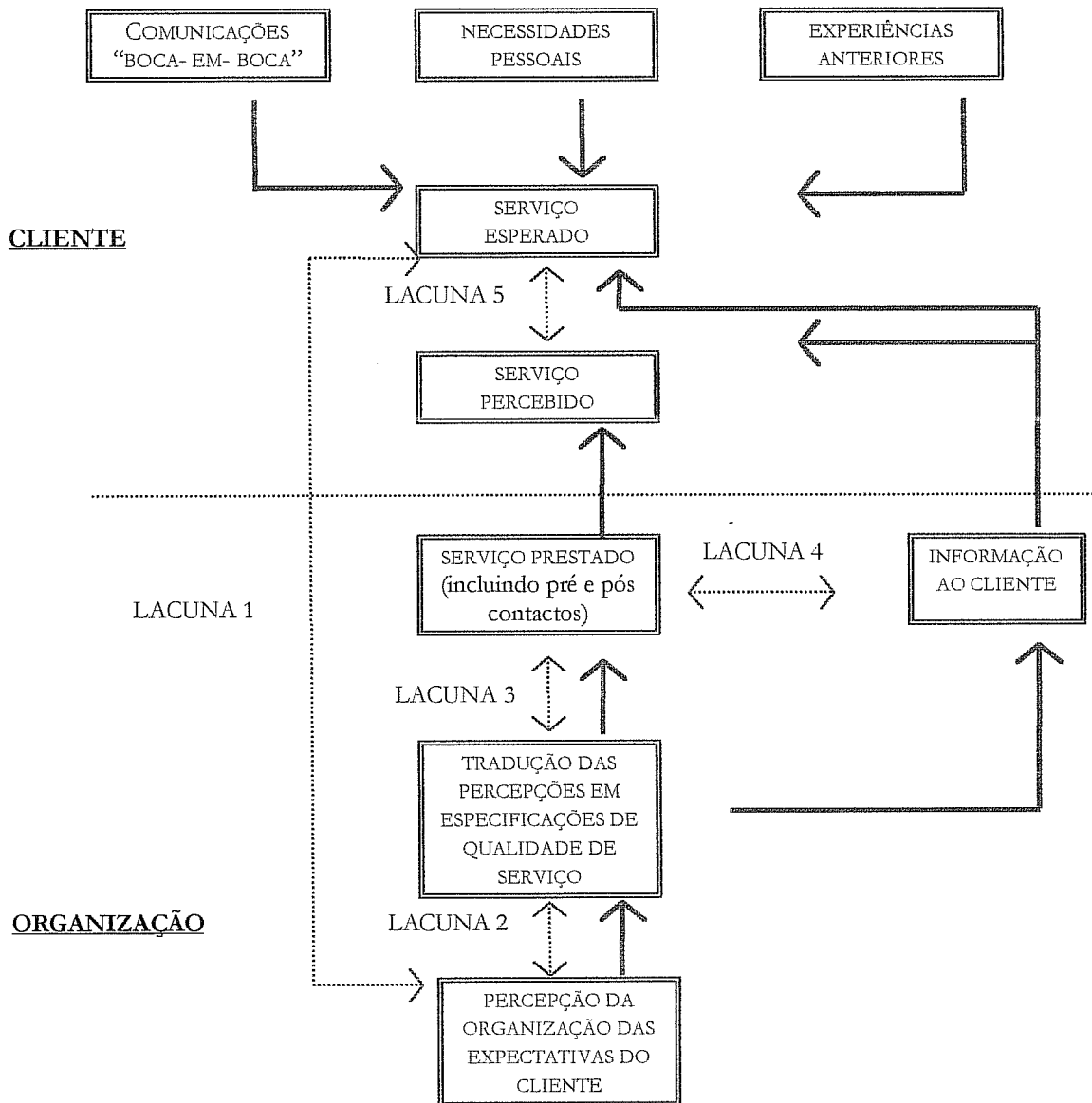


FIGURA 9 - Modelo da qualidade de serviços - adaptado de "A Conceptual Model of Quality and its Implications for Future Research" de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L.L. Berry, 1985, Journal of Marketing, 49, p. 44.

2.3.1. HIERARQUIA DE ATITUDES DE CLIENTES

Worthy & Kipnis (1989), afirmam que o mundo é filtrado pela percepção, no entanto, esta é fortemente influenciada pelos valores pessoais. Daí, poder-se afirmar que existe um grande número de percepções acerca de uma mesma situação, já que nem todos os indivíduos partilham os mesmos valores.

O modelo conceptual desenvolvido tem por base esta ideia, enquadrando-a no topo da hierarquia de atitudes (figura 10). No caso específico de valorizar o facto de *viajar*, encontramos um determinado número de percepções muito variadas que tem por base uma grande diversidade de valores pessoais, tão específica quanto o número de indivíduos que compõem a amostra.

O serviço esperado pelos clientes em função de experiências anteriores, necessidades pessoais e comunicações que são ditas de “boca em boca”, apresentados na figura 9, enquadra-se então na hierarquia de atitudes mais gerais, como *gostar de viajar* e a *escolha do meio de transporte*. O serviço percebido, por outro lado, é o resultado de uma série de decisões e actividades internas à organização, enquadra-se nas atitudes mais específicas que preenchem a base da hierarquia.

As preocupações centrais da gestão são canalizadas para estudos no âmbito do produto oferecido e do serviço prestado. De um modo geral, constroem-se sistemas de avaliação de desempenho que permitam avaliar o clima de serviço. No entanto, poucas são as empresas que chegam ao ponto de analisar os valores individuais do cliente, os gostos, a propensão para algo, os motivos de escolha.

Neste contexto é pertinente a construção de uma hierarquia de atitudes de clientes utilizando dimensões de âmbito mais geral.

ATTITUDES FACE AO ESTADO ACTUAL

ATTITUDES FACE AO ESTADO ALTERNATIVO

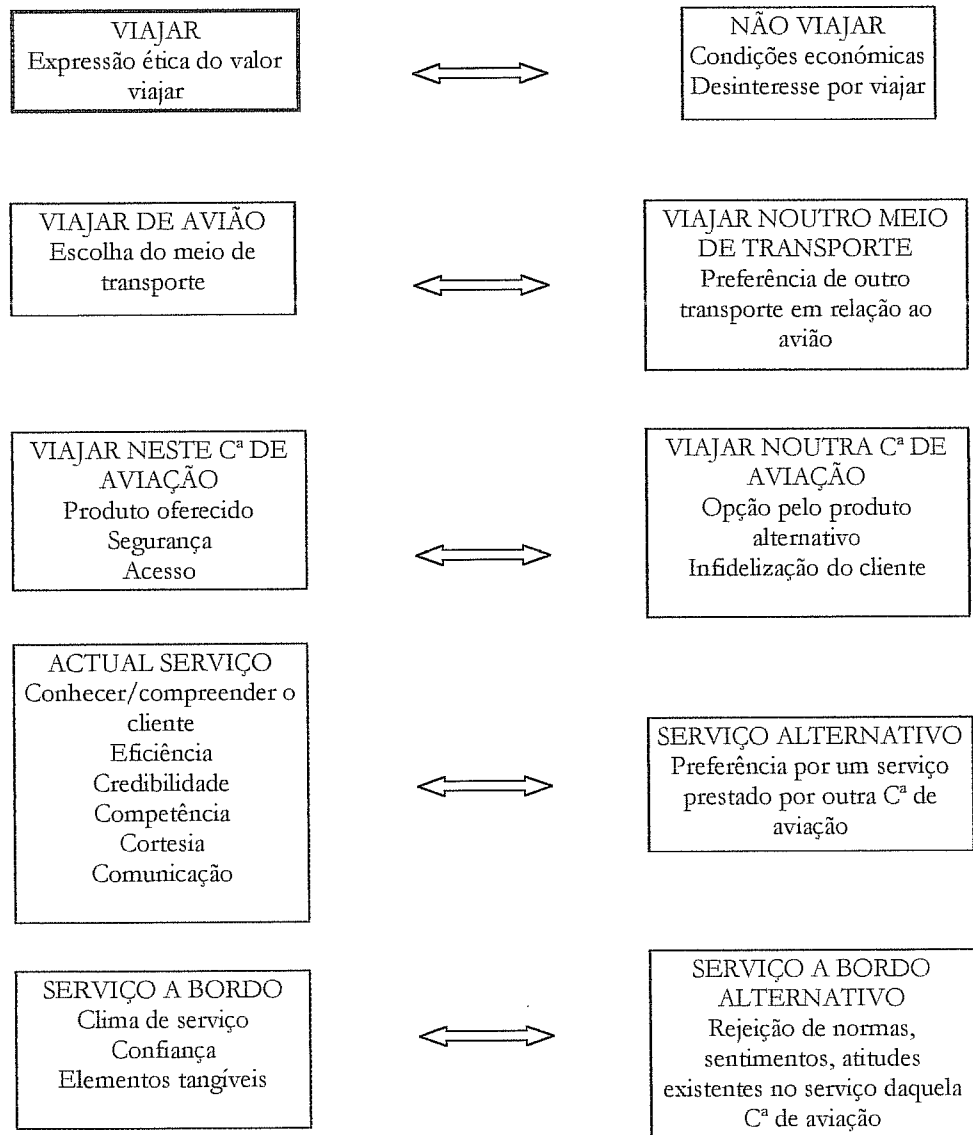


FIGURA 10 - Hierarquia de atitudes de clientes

De acordo com Katona (1963), é possível argumentar que as pessoas formam expectativas na base de considerações cuidadosas de desenvolvimentos passados. Parece que as expectativas resultam quer de experiências passadas, quer de um conhecimento de circunstâncias que fornecem novos desenvolvimentos. Nestas situações, o marketing pode ser positivo na medida em que poderá influenciar as expectativas dos consumidores.

A escolha do produto, neste caso, por exemplo, *viajar numa determinada companhia de aviação*, segundo Carman (1990, referido por Teas 1993), está ligada às expectativas da qualidade de serviços. Estas expectativas envolvem normas que são baseadas em experiências passadas. Isto é, vão ser as experiências anteriores, que os indivíduos tiveram com a qualidade de serviços, que irão influenciar as suas expectativas.

Parasuraman et al. (1988), afirmaram que o conceito de expectativas do serviço é destinado a medir as expectativas normativas dos consumidores e estas expectativas representam um padrão ideal de desempenho.

Ao nível da qualidade de serviço prestado, de acordo com Bitner (1991), as percepções acerca da qualidade de serviços, são baseadas num complexo conjunto de variáveis onde se incluem as experiências dos sujeitos, as suas relações com a empresa ou outras empresas semelhantes e informações que tenham lido ou ouvido acerca da organização. Demonstra claramente que o cliente necessitaria de conhecer outros serviços para poder comparar e fazer opções.

Bowen & Schneider (1988) e Parasuraman et al. (1988), afirmam que as percepções dos indivíduos acerca da qualidade de serviços, são também influenciadas pela estrutura organizacional e pela cultura da empresa.

Segundo Collier (1990), poderemos examinar três vias genéricas ou pontos de vista acerca da qualidade de serviços:

Num primeiro ponto, define a qualidade de serviços, como a comparação feita pelo consumidor entre as suas percepções (antes de experimentar os serviços) e o sistema de desempenho de entrega de serviços;

Num segundo ponto, refere que para se falar em qualidade de serviços se deve ter em atenção aspectos que se encontram ligados a estes, tais como os clientes, os níveis, o serviço e a qualidade. Um excelente serviço ao cliente, assim como os níveis de qualidade,

serão encontrados na prestação de um conjunto de serviços claro e definido, especificado por vários padrões de desempenho (internos e externos);

O terceiro ponto é o de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). Estes autores, definiram qualidade de serviços percebida como “um julgamento global ou atitude, relacionada com a superioridade do serviço”. Adicionalmente, ligaram o conceito de qualidade de serviços percebida com os conceitos de percepção e de expectativa: “Qualidade percebida, é vista como o grau e direcção da discrepância, entre as percepções e as expectativas dos consumidores.”

Para Schneider, Parkington & Buxton (1980), o clima organizacional emerge naturalmente das interacções que ocorrem entre as pessoas. O contraste entre bens e serviços, levou alguns investigadores a argumentar que as organizações podem fomentar um clima de serviços, ao estabelecer práticas que facilitem a entrega de serviços e ao esperarem e compensarem serviços de qualidade. Esta afirmação é baseada na ideia de que os empregados prestam serviços de qualidade aos clientes, quando a organização lhes proporciona recursos (logísticos, equipamentos e administrativos), adequados para a entrega de serviços e quando a empresa trata os empregados da mesma maneira que deseja que estes tratem os clientes.

Segundo Porter, Lawler & Hackman (1975), o termo clima, como clima de serviço, refere-se às características ou às propriedades diárias de um determinado ambiente de trabalho: a sua natureza, como é percebido e sentido por aqueles que lá trabalham ou que estão familiarizados com esse clima.

Dastmalchian, Blyton & Admson (1991), defendem que o clima tem sido visto como uma variável, ou conjunto de variáveis que representam normas, sentimentos e atitudes, existentes nas organizações. Para Chase & Bowen (1991), as atitudes dos empregados são um elemento muito importante no clima de serviços dos próprios clientes, já que são estas que irão influenciar as percepções dos clientes acerca da qualidade de serviços.

Autores como Schneider, Wheeler & Cox (1992), afirmam que o clima de serviço é as percepções dos empregados acerca das práticas, acontecimentos, procedimentos e comportamentos que são compensados, suportados e esperados no seu local de trabalho. Existem vários climas, uma vez que existem várias percepções. Segundo estes autores, as experiências dos empregados com o seu meio ambiente afectam a experiência dos clientes, isto é, atitudes positivas dos empregados levam a atitudes positivas dos clientes. Schneider et al (1992), afirmam ainda que as percepções dos empregados acerca do clima de serviço, estão mais fortemente relacionadas com as percepções dos clientes acerca dos serviços, do que as percepções dos empregados, acerca das práticas de recursos humanos sob as quais trabalham. Schneider & Bowen (1992) acrescentam ainda que será crucial para as organizações do sector de serviços, garantirem que os seus empregados tenham experiências de trabalho positivas, já que estes, por sua vez, têm que criar experiências positivas para os clientes.

É neste paradigma de atitudes mais ou menos positivas que vamos tentar perceber, até que ponto encontramos na relação cliente-colaborador, influências mútuas de satisfação.

3. RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E TRABALHADORES NO CONTEXTO DE UM SERVIÇO

A investigação sobre os serviços tem vindo a aumentar a uma velocidade impressionante nos últimos anos, acompanhando deste modo o crescimento do próprio peso dos serviços na sociedade contemporânea (Marques & Cunha, 1995).

É importante para as organizações conhecerem o que a qualidade de serviços significa para os consumidores. Na área do marketing tem sido dada bastante importância às avaliações dos consumidores sobre a qualidade dos produtos, realçando particularmente o conceito de valor (Oliver, 1980). Contudo, a pesquisa sobre a qualidade dos serviços apenas começou recentemente.

A necessidade de desenvolver conhecimentos na área dos serviços, surge no sentido de realçar a sua natureza única (Bowen & Cummings, 1990 *in* Marques & Cunha, 1995) procurando reafirmar a importância das primeiras teorias organizacionais de sistema realmente aberto, tal como a teoria ecológica, divulgada por Hannan & Freeman (1977) e a perspectiva da dependência de recursos de Pfeffer & Salancik (1978).

As novas exigências dos consumidores levam à criação de novos tipos de serviços e, conseqüentemente à satisfação de novas necessidades. As próprias características de um serviço: intangibilidade, participação do consumidor e simultaneidade, demonstram claramente a importância das “transacções humanas” envolvidas; bem como a ideia de que de um serviço se obtém uma experiência e não um resultado material, palpável (Mills, Chase & Margulies, 1983; Mills & Moberg, 1982; Schneider & Bowen, 1984; Schneider, Cox & Jesse, 1982).

Os clientes, tal como os trabalhadores necessitam de pistas e orientações relativamente ao comportamento que se pretende e espera deles. Contudo, porque eles são clientes não podemos simplesmente dar-lhes ordens; temos que rodeá-los de mensagens comportamentais conotadas de valores para lhes transmitir o que se pretende deles. A

mensagem encontra-se no clima em que é transmitida pelos trabalhadores aos clientes. Por outras palavras, existe uma cadeia de práticas, políticas e procedimentos que têm início na acção do *Management*, prosseguem pela percepção que o trabalhador tem de um clima de serviço de qualidade até ao comportamento do trabalhador, e é o comportamento do trabalhador relativamente ao cliente (consumidor) que culmina com a percepção do cliente da qualidade de serviço (Schneider & Chung, 1992). E quando os trabalhadores reportam que existe um clima de serviço de qualidade, os clientes reportam que recebem um serviço de qualidade superior.

A motivação e a satisfação representam dois resultados centrais da acção do gestor de recursos humanos. Uma força de trabalho motivada reúne, à partida, condições para atingir níveis de desempenho e de satisfação mais elevados. No caso dos serviços, a satisfação assume-se como ainda mais importante, visto que a insatisfação dos trabalhadores tende a ser facilmente percebida pelos clientes, incorporada por eles e, num efeito de tipo-*boomerang*, a ser devolvida à organização (Marques & Cunha, 1995).

Gronroos (1983) e Shostack (1977) referem que um serviço, dada a sua intangibilidade é experimentado da forma como é distribuído.

Uma expressão célebre no estudo dos serviços afirma que o cliente de um serviço procura tangibilizar o intangível (Levitt, 1981), isto é, procura sinais físicos e materiais que lhe permitam deduzir qual a qualidade do serviço que se prepara para adquirir.

A gestão da qualidade de serviço é uma actividade estreitamente relacionada com a gestão da satisfação e da motivação dos empregados. O serviço é um **jogo humano** e, portanto, uma actividade vulnerável à qualidade da interacção estabelecida entre empregado e cliente (Marques & Cunha, 1995).

Das especificidades dos serviços decorrem alguns problemas de resolução complicada, entre estes: é mais difícil proceder à avaliação objectiva da qualidade de um serviço que de um produto, o controlo do processo é mais difícil nos serviços do que na fabricação dos

produtos; dada a dificuldade de prever o comportamento e as necessidades do cliente torna-se incerto determinar as circunstâncias que exigiriam maior controlo (Marques & Cunha, 1995).

Embora seja um conceito com uma importância crescente na prática da gestão e nas preocupações do consumidor, a qualidade é, especialmente nos serviços, algo difícil de avaliar. Nesta perspectiva, a qualidade de um serviço é aferida pelo grau em que ele corresponde às expectativas que levaram o cliente a pagar esse serviço. Deste modo, e em consonância com as definições correntes (Parasuraman et al, 1985), o serviço prestado diz-se de qualidade quando é capaz de confirmar, de forma consistente, as expectativas que levaram o cliente a adquiri-lo.

A qualidade obriga como tal, a pensar em muito mais do que em evitar os reparos do consumidor: implica que a organização sinta a necessidade de aprender com a experiência do consumidor (Hauser & Clausing, 1988), e que seja capaz de verter os resultados dessa mesma aprendizagem numa verdadeira cascata de melhorias constantes no serviço prestado.

Um dos principais objectivos de qualquer empresa de serviços deverá ser, antes de mais, o de garantir que os clientes não-de voltar (DeBruicker & Summe, 1985). Para que isso aconteça, a empresa deverá: em primeiro lugar focalizar um (ou mais) segmento(s) de mercado bem definido(s) (Davidow & Uttal, 1989) e em segundo lugar garantir ao segmento de mercado que é o alvo da actividade organizacional, uma qualidade de serviço compatível com a expectativa do consumidor (Parasuraman et al, 1985).

Uma área de interesse emergente na satisfação do cliente, afasta-se do conceito das expectativas do cliente em direcção às necessidades deste - especialmente, necessidades muito básicas como as de segurança, estima e justiça. As necessidades são diferentes das expectativas, pois estas últimas são conscientes, específicas, de curto prazo, e a um nível superficial; enquanto as necessidades são inconscientes até serem activadas, mais globais, profundas e de longo prazo. Podemos reagir a violações às expectativas com

desapontamento ou insatisfação; reagimos à violação às necessidades básicas com fúria ou até afronta (Schneider & Chung, 1992). Desapontar um cliente pode querer dizer torná-lo descontente, insatisfeito; violar as necessidades do cliente significa que o vamos perder (Schneider & Chung, 1992).

Uma diferença fundamental entre o processo de uma organização de serviços e outra de produtos, reside no carácter mais facilmente quantificável dos produtos. Sempre que existem poucas medidas quantificáveis dos resultados de um serviço, será mais aconselhável que a organização concentre as avaliações não nas variáveis de desempenho individuais, mas nos resultados de trabalho, isto é, em variáveis como a satisfação do cliente, a sua percepção da qualidade do serviço, etc (Marques & Cunha, 1995).

Trata-se, simplesmente, de transferir o cerne do processo de avaliação da eficiência para a eficácia (Tansik, 1990), e de medir o trabalho com base naquilo que é valor para o cliente e não para a organização.

A literatura na área dos serviços sugere que o modo como o cliente sente que é tratado, está directamente relacionado com a forma como o trabalhador sente, ele próprio, que é tratado pela organização (Schneider & Bowen, 1992).

Dada a relação que parece existir entre as atitudes dos empregados e a satisfação dos clientes da empresa de serviços, torna-se particularmente importante construir e manter práticas equitativas ao nível das recompensas, capazes de reforçar os níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores e, por conseguinte, de aumentar a satisfação dos clientes (Marques & Cunha, 1995).

A satisfação do cliente tem sido alvo de maior atenção na literatura do marketing, com mais discussão focalizando o cliente externo. Na década passada, os clientes internos receberam uma atenção enorme na literatura. Estes dois extremos de investigação não foram muitas vezes, no entanto, tomados em consideração conjuntamente. Pouco se conhece por

exemplo, da semelhança entre clientes internos e clientes externos, especialmente em termos de satisfação.

Nos últimos dez anos, acumulou-se evidência na associação entre a qualidade e a satisfação e futura reaquisição nos modelos de atribuição, expectativa e equivalência (Cadotte, 1987; Folkes, 1984; Oliver & DeSarbo, 1988). Tem também havido um trabalho considerável acerca da relação entre a qualidade e satisfação (Cronin & Taylor, 1992; Oliver, 1980) e medidas de qualidade incluindo elementos de interacção (Parasuraman et al., 1986; 1988; Zeithaml et al., 1990). Estes esforços levaram ao pressuposto de que interacções entre o prestador de serviços e o cliente têm um efeito significativo na percepção da qualidade, satisfação e intenção de reaquisição (Bateson, 1985; Cermak, 1990; Hill & Neeley, 1988; Kelley et al., 1990; Mills & Morris, 1986). Foi notado, por exemplo, que alguns compradores estão intrinsecamente mais inclinados para interagir com os seus prestadores de serviços, que ao permitir essa interacção se ganha uma vantagem competitiva (Bateson, 1983) e que o tempo investido pelos compradores num serviço de relações públicas profissional resultaria num aumento de fidelização e conseqüente reaquisição, ao prestador de serviços (Moorman, 1992).

A interacção tem sido alvo de vários esforços no sentido de demonstrar os custos de eficiência que podem ser obtidos para os prestadores de serviços, quando a criação do próprio produto é dirigida para o cliente (Booms & Nyquist, 1981; Fitzsimmons, 1985; Kelley et al., 1990; Mills & Morris, 1983).

Os trabalhadores estão mais aptos a prestar um serviço de excelente qualidade aos clientes, quando efectivamente a organização, não só facilita esta prática, como cria sistemas de recompensa a ela ligados (Schneider, Wheeler & Cox, 1992). Os investigadores da qualidade de serviços apontam para a importância de examinar ambas as atitudes de empregados e clientes enquanto gerem a qualidade de serviço (Schneider, Parkington & Buxton, 1980; Tornow & Wiley, 1991).

É exactamente aqui que se encontram as duas hierarquias de atitudes: por um lado os clientes, por outro os colaboradores; no momento real da utilização/prestação de serviços.

No topo de ambas as hierarquias (cliente e trabalhador), posicionam-se atitudes de âmbito geral, focalizadas para o papel desempenhado por cada um dos intervenientes no processo de prestação de serviços: trabalhar – no caso de trabalhador; viajar – no caso do cliente.

Continuamos logo em seguida com a avaliação da atitude relativa ao objecto em si: *trabalhar numa empresa*, no caso dos trabalhadores e *viajar de avião*, no caso dos clientes.

Posteriormente, especificando um pouco mais o nível de atitude, avaliamos a *empresa onde trabalha* para o trabalhador e *viajar naquela companhia de aviação* para o cliente. Aqui já temos um objecto de estudo bastante mais restrito: a empresa/companhia de aviação que é comum quer a trabalhadores, quer a clientes, entramos num campo de observação devidamente conhecido por ambos os grupos, sob perspectivas bastante distintas.

Seguem-se para o trabalhador *a secção onde trabalha* e *a função que desempenha* e para o cliente *o actual serviço* e *o serviço prestado a bordo*, sendo duas dimensões bastante específicas e mais uma vez, relacionadas entre elas.

Ambas as percepções dos grupos acerca da qualidade do serviço, quer no âmbito do desempenho (prestação do serviço), quer no âmbito da utilização deste por parte do cliente, se reportam a um mesmo serviço, desempenhando papéis diferentes.

A avaliação das atitudes alternativas em todas as dimensões, procura elevar a consistência do estudo.

4. PROBLEMA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

As atitudes são indicadores-chave para avaliar a satisfação quer dos trabalhadores quer dos clientes. A satisfação com algo traduz-se em atitudes positivas, sendo que um indivíduo com um alto nível de satisfação terá um grande número de atitudes positivas, o que acontece de forma idêntica na situação inversa, ou seja, a insatisfação com algo traduz-se em atitudes negativas, sendo que um indivíduo com alto nível de insatisfação, terá um grande número de atitudes negativas. Daí a satisfação ser definida como um estado emocional positivo ou aprazível (Locke, 1976).

Um estudo efectuado no sector bancário por Schneider & Bowen (1985), revelou que as percepções, as expectativas e intenções de empregados e clientes se encontram relacionadas, como tal, não se deverá esquecer que quer os empregados quer os clientes têm papéis fundamentais na questão dos serviços, ou melhor na percepção da qualidade destes, sendo assim, basta um deles não desempenhar o seu papel para arruinar todo o sistema da qualidade de serviço.

De acordo com Flipo (1991), apesar dos factores da qualidade de serviços com que os empregados trabalham serem sobretudo intangíveis, como por exemplo: a qualidade da comunicação, a atmosfera no local de trabalho e o comportamento adaptado (tentando condizer o serviço percebido com o serviço esperado); não nos devemos esquecer, que os empregados lidam com factores materiais (tangíveis), que têm influência directa nos elementos intangíveis. Um destes factores é a aparência que se encontra ligada a trabalhos onde a interacção com os clientes é muito importante. Quando o que os clientes compram é o desempenho das pessoas, tem que existir a preocupação não só de encorajar os clientes a comprarem, mas também incentivar os empregados a desempenhar o seu papel, isto é, vender.

De acordo com Berry (1984), as ferramentas utilizadas para atrair os clientes servem também para atrair e manter os melhores empregados. Inclusive estes podem ser considerados como clientes internos, já que por vezes os indivíduos que compram serviços

ou bens (no papel de consumidores) e os indivíduos que “adquirem” empregos (no papel de empregados), são os mesmos.

Segundo Sasser & Arbeit (1976, referidos por George & Berry, 1984), uma empresa de sucesso tem que vender primeiro os serviços aos empregados, antes de poder vender os serviços aos clientes.

Eiglier & Langeard (1977, referido por Zeithaml, 1984) dizem-nos que os supervisores de várias indústrias de serviços acreditam que a linguagem oral tem grande influência nos serviços.

Autores como Perry & Hamm (1969) e Cunningham & Arndt (1967, referidos por Zeithaml, 1984) confirmaram que a credibilidade das fontes pessoais encoraja a sua utilização em situações de alto risco percebido.

De acordo com Schlesinger, Heskett, Jones, Loveman & Sasser (1994), a satisfação leva à lealdade à marca. Esta satisfação é influenciada pelo valor dos serviços fornecidos ao cliente e este valor será influenciado pela própria satisfação do vendedor. Segundo estes autores, estudos recentes revelaram que a lealdade à marca é o determinante mais importante nos lucros e crescimento das empresas, já que esta é um resultado directo da satisfação do consumidor. Esta satisfação é influenciada pelo valor dos serviços prestados ao cliente, isto é, o valor vai ser criado por empregados satisfeitos, leais e produtivos.

Todas estas abordagens vêm incentivar a realização deste estudo, no sentido de correlacionar atitudes de satisfação de trabalhadores e de clientes.

Neste estudo pretendemos obter uma visão mais aprofundada da dinâmica “satisfação”, partindo do geral (maneira de estar) para o particular (clima de serviço prestado) e ainda promover uma nova abordagem ao nível do cliente, desenvolvendo um modelo de escala atitudinal.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO

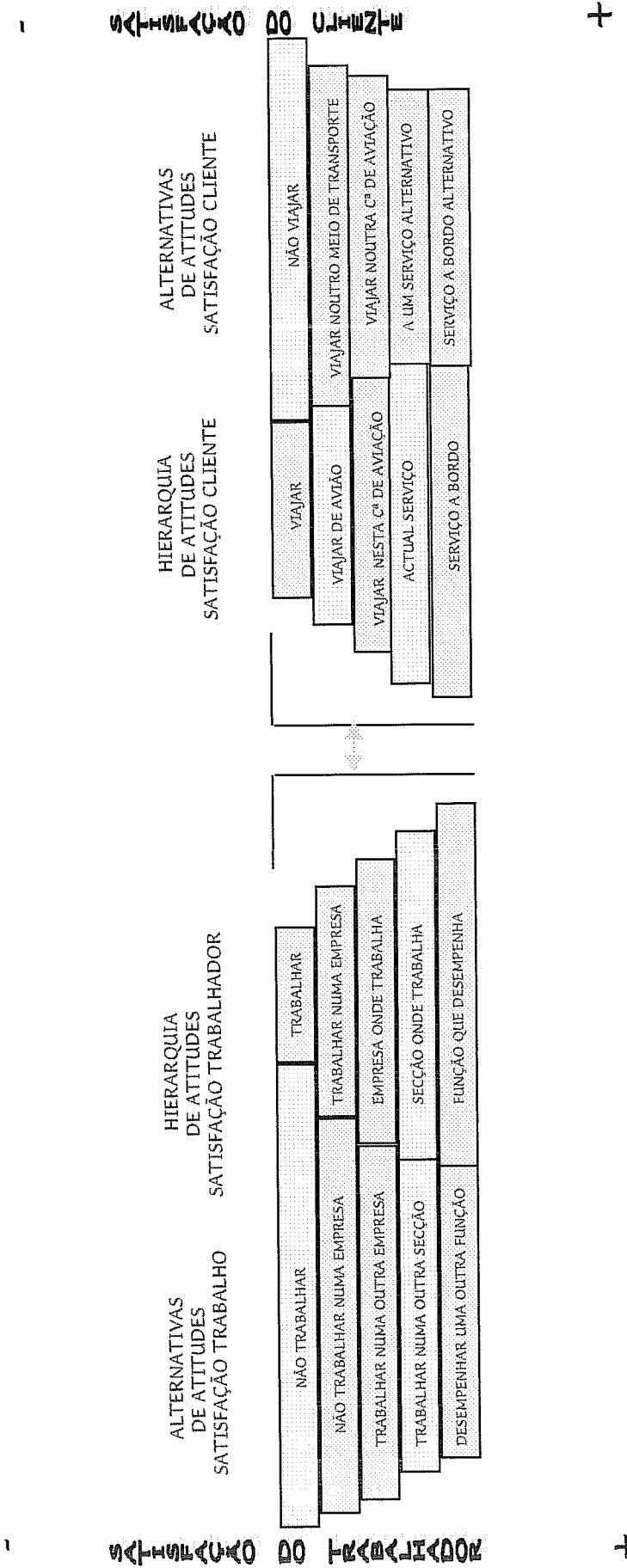


Figura 1.1 - Modelo Hierárquico de atitudes de satisfação para clientes e trabalhadores

HIPÓTESES

Temos como hipótese geral deste estudo:

+

H1 (ST ↔ SC) - existe uma relação positiva entre a satisfação dos trabalhadores e a satisfação dos clientes.

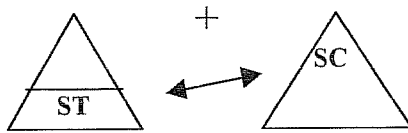
Ao colocar esta hipótese, a lógica em esperar uma relação positiva significativa é simples: as organizações de serviços nas quais os trabalhadores se sentem satisfeitos são aquelas em que os trabalhadores dedicam mais energias e recursos a servir os clientes.

Os modelos de afastamento de March & Simon (1958) e Mobley (1977; 1982) levam à hipótese de que a relação entre as atitudes da qualidade de serviço e as intenções de afastamento seria mais forte para os clientes do que para os trabalhadores. Isto é, segundo Mobley, estava assumido que os clientes vão habitualmente, perceber mais alternativas disponíveis, e segundo March & Simon, eles deveriam perceber maior facilidade em se movimentarem do que os trabalhadores. Para além disto, os trabalhadores estão psicologicamente mais integrados e ligados à organização do que os seus clientes (Lefton & Rosengren, 1966).

Por outro lado, é importante captar a forma como o cliente avalia a *performance* do serviço relativamente ao padrão de comparação, e ainda a emoção desencadeada no cliente (Schlossberg, 1990). Vários investigadores, tais como Oliver (1989), Westbrook (1991) defendem o uso de medidas baseadas na emoção para medir a satisfação de clientes, daí a extrema importância de o gestores identificarem a vertente emocional dos atributos dos serviços que potencialmente induzem a emoções do cliente, traduzindo-se em atitudes positivas ou atitudes negativas.

Assim, resolvemos testar uma segunda hipótese:

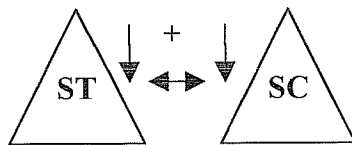
H2



As atitudes mais baixas na hierarquia do trabalho estão mais associadas com as atitudes de satisfação de clientes que as atitudes mais altas na hierarquia.

Mais adiante e no sentido de desenhar uma terceira hipótese, partimos do pressuposto que quanto mais geral fôr a atitude de trabalho ou mais elevado fôr o nível de atitudes na hierarquia mais associado estará à insatisfação do trabalhador. Da mesma forma, quanto mais geral fôr a atitude do cliente ou mais elevado fôr o nível de atitudes na hierarquia mais associado estará à insatisfação do cliente.

H3

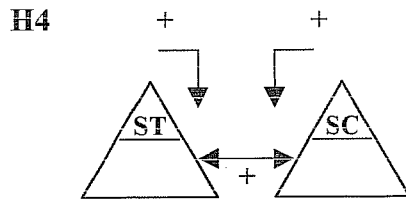


Quanto mais baixo o nível em ambas as hierarquias, maior a associação entre ST e SC.

Quanto mais específica fôr a atitude de trabalho ou mais baixo fôr o nível de atitudes na hierarquia mais associado estará com a satisfação do trabalhador. Da mesma forma, quanto mais específica fôr a atitude do cliente ou mais baixo fôr o nível de atitudes na hierarquia mais associado estará com a satisfação do cliente.

Daí que sendo os níveis mais baixos da hierarquia, reveladores de maior satisfação, maior tenderá a ser a ligação entre a satisfação de clientes e a satisfação de trabalhadores.

Desenhámos ainda uma quarta e última hipótese:



Valores elevados de satisfação nas dimensões de topo da hierarquia estão associados ao aumento dos valores de satisfação nas dimensões mais baixas da hierarquia.

Se um indivíduo não gostar de trabalhar, dificilmente poderá conseguir um grande nível de satisfação na função que desempenha; e se ele gostar de trabalhar, gostando das funções que desempenha, poderá atingir um alto nível de satisfação. Da mesma forma, se um indivíduo não gostar de viajar, dificilmente poderá atingir um grande nível de satisfação através da forma como lhe é prestado o serviço a bordo durante a viagem.

Logo os valores evidenciados nos níveis mais altos da hierarquia de atitudes vão influenciar positivamente o nível de satisfação nos níveis mais baixos da hierarquia. Gostar de trabalhar poderá ser um indício de maior facilidade de adaptação aos ambientes de trabalho caracterizando os sujeitos que estabelecem vínculos afectivos com a organização. Gostar de viajar poderá resultar numa predisposição positiva que tenderá a aumentar a satisfação sentida pelo cliente relativa à prestação do serviço.

A dimensão *trabalhar em empresas*, em estreita associação com a anterior, identifica a aptidão do sujeito para desenvolver ligações afectivas com o trabalho em grupo. Indivíduos que gostem de trabalhar em empresas demonstram capacidade de adaptação e de identificação não só com a organização em si mas com todo o conteúdo social que a caracteriza. De forma idêntica, a dimensão *viajar de avião* assume uma importância de relevo aqui, na medida em que não gostar de viajar de avião, poderá levar o indivíduo a criar barreiras a quaisquer sentimentos de satisfação relativos à prestação do serviço.

II - MÉTODO

1. AMOSTRA

A amostra de estudo foi recolhida numa organização do sector da aviação comercial.

Os elementos que constituem a amostra formam dois grupos diferentes: um grupo de clientes e um grupo de trabalhadores, todos eles prestadores de serviços.

Ambos os grupos foram seleccionados de forma aleatória.

No grupo de colaboradores temos um total de 100 indivíduos e o grupo de clientes forma um total de 300.

A proporção foi de 30 clientes para cada 10 colaboradores, em momento real, ou seja, os questionários foram aplicados durante o tempo de prestação de serviço.

Os questionários recolhidos foram analisados na sua totalidade, não havendo respostas nulas ou inválidas, nem quaisquer outras anomalias.

Pensámos que seria bastante vantajoso, para os inquiridos não se sentirem minimamente intimidados, não colocar qualquer tipo de identificação pessoal ou profissional o que permitiu respostas mais espontâneas e sinceras. Desta forma as pessoas tiveram a certeza de que não poderiam ser identificadas, o que só contribuiu para o enriquecimento dos dados obtidos. Por este facto, não iremos caracterizar a amostra nestes campos.

2. VARIÁVEIS

Esta investigação tem um carácter não experimental ou correlacional. Pretende-se conhecer a relação entre duas ou mais variáveis, mas sem a existência de variáveis independentes ou um controlo sobre os factores classificatórios, ou seja, as variáveis associadas às diferenças individuais. Assim sendo, não foram constituídos grupos equivalentes de indivíduos, não sendo controladas as diferenças individuais dos sujeitos.

A partir dos dados do questionário construiu-se um ficheiro com as variáveis, cada uma correspondente a cada questão colocada (ver anexo C – 1 e 2).

LEGENDA DAS VARIÁVEIS (clientes)

TID – variável que identifica a equipa de trabalho em contacto

CLI1, 1A e 1B – viajar é

CLI2, 2A e 2B – viajar de avião é

CLI3, 3A e 3B – viajar nesta Companhia de Aviação é

CLI4, 4A e 4B – o serviço prestado nesta C. A. é

CLI5, 5A e 5B – o serviço prestado a bordo desta C.A. é

ALCLI1, 1A e 1B – não viajar era

ALCLI2, 2A e 2B – viajar noutra meio de transporte é

ALCLI3, 3A e 3B – viajar na melhor alternativa a esta C.A. era

ALCLI4, 4A e 4B – o serviço prestado na melhor alternativa a esta C.A. é

ALCLI5, 5A e 5B – o serviço prestado a bordo na melhor alternativa a esta C.A. é

LEGENDA DAS VARIÁVEIS (trabalhadores)

CID – variável que identifica o cliente em contacto

TRAB1, 1A e 1B – trabalhar é

TRAB2, 2A e 2B – trabalhar numa empresa é

TRAB3, 3A e 3B – trabalhar na empresa onde trabalho é

TRAB4, 4A e 4B – trabalhar na secção onde trabalho é

TRAB5, 5A e 5B – desempenhar a função que desempenho na empresa onde trabalho é

ALTRAB1, 1A e 1B – não trabalhar era

ALTRAB2, 2A e 2B – trabalhar sem ser numa empresa

ALTRAB3, 3A e 3B – trabalhar numa outra empresa

ALTRAB4, 4A e 4B – trabalhar numa outra secção

ALTRAB5, 5A e 5B – desempenhar outra função

As variáveis foram codificadas numa escala de -3 a +3 e utilizados quatro tipos diferentes de escala entre os questionários aplicados a trabalhadores e a clientes.

Neste estudo não encontramos variáveis nominais ou categóricas que somente podem ser classificadas em categorias exaustivas e mutuamente exclusivas, de tal modo que apenas se podem estabelecer equivalências ou diferenças entre elas.

As variáveis que compõem este estudo são variáveis numéricas, neste caso ordinais, pois admitem não só uma nomeação das categorias, mas também uma ordenação. É possível estabelecer uma relação de ordem entre as categorias. No entanto, este tipo de variável não permite conhecer a magnitude das diferenças entre as categorias, podemos sim saber que extremamente bom, precede bastante bom, não sendo possível determinar a distância entre estas. As variáveis ordinais permitem-nos calcular estatísticas descritivas: médias, desvio padrão, etc.

3. DESIGN

O design deste estudo é *within subjects*, 5*3*2 (5 dimensões, 3 escalas e duas alternativas).

4. INSTRUMENTO

Um dos métodos mais utilizados para a medição da satisfação, quer do trabalhador, quer do cliente, é o questionário, também designado *rating scales*.

Foi também o instrumento utilizado neste estudo (vide anexos A e B).

Dos formatos utilizados, destacam-se as escalas do tipo de Thurstone, escalas de faces e listas de adjectivos e as escalas de Likert. As escalas do tipo Likert utilizadas neste estudo são constituídas por sete pontos, sendo cotadas entre -3 no pólo negativo e +3 no pólo positivo, assumindo o zero na posição neutra.

AS ATITUDES DE TRABALHO

No sentido de recolher dados de opiniões sobre atitudes de trabalho e as suas dimensões alternativas, foi utilizado um questionário retirado da monografia de Nunes (1995). Neste questionário são observadas cinco dimensões da situação de trabalho.

Atitude do sujeito face a trabalhar

Atitude do sujeito face a trabalhar numa empresa

Atitude do sujeito face a trabalhar na empresa onde trabalha

Atitude do sujeito face a trabalhar na secção onde trabalha

Atitude do sujeito face a desempenhar a sua função

São igualmente observadas as atitudes do sujeito sobre as alternativas a essas cinco dimensões através da avaliação dos opostos dessas dimensões de trabalho. É medida a atitude do sujeito face a :

Não trabalhar

Não trabalhar numa empresa

Trabalhar numa outra empresa

Trabalhar numa outra secção da empresa onde trabalha

Desempenhar uma outra função na empresa onde trabalha

Assim, apresentamos como questões, frases simples, cada uma pretendendo avaliar uma dimensão:

Para mim, trabalhar é...

Para mim, trabalhar numa empresa é...

Para mim, trabalhar na empresa onde trabalho é...

Para mim, trabalhar na secção onde trabalho é...

Para mim, desempenhar a minha função actual na empresa onde trabalho é...

E para as alternativas:

Para mim, não trabalhar era...

Para mim, trabalhar sem ser numa empresa era...

Para mim, trabalhar numa outra empresa era...

Para mim, trabalhar numa outra secção da empresa onde trabalho era...

Para mim, desempenhar uma outra função na empresa onde trabalho era...

As principais referências teóricas relativas à influência dos padrões alternativos na satisfação do trabalho devem-se a March & Simon (1958), Thibaut & Kelley (1959) e Hulin et al. (1985). Os pólos alternativos representam a posição simétrica de trabalho correspondente às atitudes encontradas.

AS ATITUDES DE CLIENTES

São ainda observadas cinco dimensões de atitudes do cliente, face a:

Viajar

Viajar de avião

Viajar nesta Companhia de Aviação

Actual serviço

Serviço a bordo

Da mesma forma são observadas as atitudes do sujeito sobre as alternativas e essas cinco dimensões através da avaliação dos opostos destas.

É medida a atitude do sujeito face a:

Não viajar

Viajar noutro meio de transporte

Viajar noutra Companhia de aviação

A um serviço alternativo

Serviço a bordo alternativo

Apresentamos as seguintes questões:

Para mim, viajar é...

Para mim, viajar de avião é...

Para mim, viajar nesta Companhia de aviação é...

Para mim, o serviço prestado nesta Companhia de aviação é...

Para mim, o serviço prestado a bordo dos aviões desta Companhia de aviação é...

Do mesmo modo que para as dimensões do trabalho, também nas alternativas a atitude global resulta da média aritmética das respostas às três escalas.

E relativamente às questões alternativas temos:

Para mim, não viajar era...

Para mim, viajar noutro meio de transporte é...

Para mim, viajar na melhor alternativa a esta Companhia de aviação era...

Para mim, o serviço prestado na melhor alternativa a esta Companhia de aviação é...

Para mim, o serviço prestado a bordo na melhor alternativa a esta Companhia de aviação é...

Escalas utilizadas:

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante

Para cada questão foram aplicadas as três escalas de polos semânticos diferentes com o objectivo único de criar um mecanismo simples de aferição das respostas dos sujeitos. O valor global da atitude do indivíduo, para cada uma das dimensões, resulta da média aritmética das respostas às três escalas.

5. PROCEDIMENTO

PRÉ-TESTE

Iniciámos o nosso estudo empírico com um pré-teste dos questionários a aplicar aos clientes, o que resultou em algumas pequenas alterações, quer a nível de apresentação do próprio questionário, quer ainda a nível da formulação das perguntas. Por forma a tornar mais perceptível, melhorou-se a linguagem utilizada.

O questionário aplicado aos trabalhadores, embora já tendo sido testado, foi também alvo de um pequeno pré-teste, uma vez que a amostra em estudo era significativamente diferente.

Não tendo encontrado dificuldades adicionais realizou-se o estudo para a amostra em questão.

APLICAÇÃO

Os questionários foram aplicados em voos regulares de longo curso, por forma a que o tempo não actuasse como um factor impeditivo. Todos os elementos abordados reagiram positivamente ao preenchimento do questionário e colaboraram sem problemas. Foram esclarecidas dúvidas pontuais ao nível do preenchimento, uma vez que a abordagem foi feita pessoalmente, algumas pessoas fizeram apenas uma leitura diagonal da carta do questionário. A distribuição e recolha foi feita com a colaboração da tripulação (trabalhadores).

É importante referir que, para além de experiências passadas em voos desta Companhia de aviação ou outras, o momento de distribuição dos questionários fez-se coincidir com o momento mais calmo do voo, minimizando ao máximo possíveis elementos distractores.

Assim, após todo o percurso inicial de serviços prestados pela Companhia que envolvem, desde a compra do bilhete, a reserva de viagem, atendimento no *check-in* para o voo: entrega de bagagem, confirmação de documentos, atribuição de lugar, controle de passaportes, utilização de lojas francas, restaurantes, bares do aeroporto, espera na sala de embarque, deslocação para o avião, à entrada no avião – onde se inicia o serviço a bordo; temos ainda o acolhimento feito pelos tripulantes aos passageiros (clientes) a bordo do avião, arrumação de bagagem de mão, demonstrações de segurança, controle e ajuda na segurança e cuidados especiais com passageiros idosos, bebés, senhoras grávidas, passageiros em cadeira de rodas, crianças não-acompanhadas, VIP (very important passenger – que pelo seu estatuto lhes é também dedicada uma atenção especial), etc; discursos a bordo, entretenimento (música, cinema, leitura, etc), serviço de bebidas e refeição, etc. Em seguida existe normalmente um período mais calmo até à próxima refeição que já é distribuída muito perto da chegada ao destino, daí que optámos por aplicar os questionários neste intervalo de tempo.

III - RESULTADOS

Partindo para uma análise dos dados recolhidos é pertinente lembrar que para cada questão foram utilizadas três escalas de respostas diferentes, no sentido de obter maior consistência nos resultados do estudo.

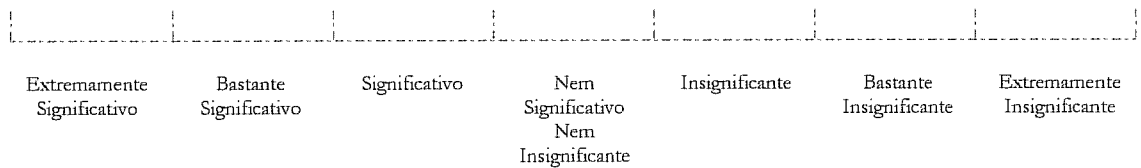
Relativamente ao grupo de trabalho as escalas utilizadas foram:

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

Assim, num dos extremos temos o valor -3 corresponde a extremamente mau, extremamente desagradável e extremamente negativo e $+3$ corresponde a extremamente bom, extremamente agradável e extremamente positivo. Na apresentação dos resultados optámos por somar os níveis de resposta obtendo assim um intervalo de variação de -9 a $+9$.

A disposição das classificações nas escalas não é sempre a mesma, para não originar respostas automáticas: assim, algumas são apresentadas com início no pólo positivo e outras com início no pólo negativo.

No que respeita ao grupo de clientes, foram também utilizadas 3 escalas, a primeira e última iguais, sendo que a escala intermédia foi a seguinte:



Correspondendo o valor de +3 a *extremamente significativo* e o valor de -3 a *extremamente insignificante*.

Na apresentação dos resultados, optámos por somar os níveis de resposta das primeira e última escalas, obtendo um intervalo de variação de -6 a 6 e considerar separadamente a escala intermédia.

Esta escala apresenta valores de medida que não são possíveis de enquadrar na mesma linha de raciocínio das outras duas escalas, sendo que uma resposta dada em qualquer destas, quer de -2 ou +2, por exemplo, tende a ser muito frequentemente, de +2 (bastante significativo) nesta escala. Estamos por isto a medir coisas distintas, o que nos leva a considerá-la à parte.

Da análise do grupo de **trabalhadores** podemos verificar que a satisfação média produzida pelo facto de *trabalhar* é de 5.36, o que nos diz que em média, para as pessoas, o facto de trabalhar é encarado de forma bastante positiva, bastante agradável e bastante boa.

Pelos valores observados da mediana, verificamos que pelo menos 50% das pessoas consideram que *trabalhar* é bastante bom, bastante agradável e bastante positivo.

O aspecto *trabalhar numa empresa* apresenta o valor médio mais baixo que é de 3.95, revelando que *trabalhar numa empresa* é apenas bom, agradável, positivo.

Já no que se refere a *trabalhar na empresa onde trabalho* o valor é de 5.13, *trabalhar na secção onde trabalho* é de 5.66 e *desempenhar esta função* é de 6.05 valores, em especial esta última dimensão revela com segurança que o desempenho da função é bastante agradável, bastante positivo e bastante bom para as pessoas.

Os valores de desvio padrão situam-se em média nos 2.40, destacando-se também em relação ao *desempenho da função* um desvio de 3.04, onde encontramos um valor mínimo de -8 e um valor máximo de 9, o que nos diz que, embora a maior parte dos colaboradores revele um alto nível de satisfação no desempenho da sua função, é também aqui que o leque da escala se pronuncia mais, havendo respostas acentuadamente mais díspares.

Os valores do desvio padrão são muito próximos, poderíamos até dizer que existe um equilíbrio nas diferenças entre as pessoas. Estes valores levam-nos a concluir que não existe nas variáveis uma dispersão elevada, excepto na variável *desempenhar a função*, onde as respostas são mais díspares.

O valor médio geral de satisfação dos colaboradores é de 5.23, significando mais uma vez, que as pessoas se encontram bastante satisfeitas a nível geral com o trabalho.

TRABALHADORES						
VARIÁVEIS	Valid N	MÉDIA	MEDIANA	Minimum	Maximum	Std.Dev.
TRABALHAR	100	5,360000	6,000000	-3,000000	9,000000	2,397473
TRAB. NUMA EMPRESA	100	3,950000	3,000000	-4,000000	9,000000	2,384186
TRAB. MINHA EMPRESA	100	5,130000	6,000000	-3,000000	9,000000	2,476781
TRAB. MINHA SECÇÃO	100	5,660000	6,000000	-4,000000	9,000000	2,413012
DESEMPENHAR FUNÇÃO	100	6,050000	6,000000	-8,000000	9,000000	3,043041

Tabela 1 – Trabalhadores: estatísticas descritivas

Da análise do grupo dos **clientes**, podemos verificar que a satisfação média produzida pelo facto de *viajar* é de 4.17, o que revela ser bastante bom e bastante positivo para as pessoas

o facto de viajar. O valor médio mais baixo é encontrado na dimensão *viajar de avião*, com 3.54; seguindo-se valores cada vez mais altos quanto mais específica é a dimensão, com 3.71 em *viajar nesta companhia de aviação*, 3.95 no *serviço prestado por esta companhia de aviação* e 4.12 no *serviço prestado a bordo*. O que significa que a avaliação feita pelos clientes, relativamente ao serviço prestado pela companhia, revela que este é bastante bom e bastante positivo.

Os valores da mediana revelam que pelo menos 50% das pessoas consideram que *viajar nesta companhia de aviação* e o *serviço prestado* por esta é bastante bom e bastante positivo.

Os valores do desvio padrão não denotam grande dispersão, situando-se entre 1.15 e 1.77.

Em todas as questões foram atribuídos valores máximos correspondentes ao máximo possível de atribuir nas escalas existentes. De referir que em duas dimensões, *viajar é* e *serviço prestado*, o valor mínimo de resposta é zero e na dimensão *viajar nesta companhia de aviação*, o valor mínimo de resposta é de 1.00, o que se revela um indicador muito forte ao nível de satisfação, numa amostra de 300 clientes.

O valor médio de satisfação geral dos clientes é de 3.90, situando-se ao nível do bastante bom e bastante positivo.

CLIENTES						
VARIÁVEIS	Valid N	MÉDIA	MEDIANA	Minimum	Maximum	Std.Dev
VIAJAR	300	4,173333	4,000000	0,00000	6,000000	1,43415
VIAJAR AVIÃO	300	3,540000	4,000000	-4,00000	6,000000	1,77545
VIAJAR NESTA C.A.	300	3,713333	4,000000	1,00000	6,000000	1,26086
SERVIÇO PRETADO	300	3,946667	4,000000	0,00000	6,000000	1,15539
SERVIÇO BORDO	300	4,123333	4,000000	-2,00000	6,000000	1,27549

Tabela 2 – Clientes (escalas 1 e 3): estatísticas descritivas

Os resultados encontrados na análise da escala intermédia (extremamente significativo-extremamente insignificante), vêm confirmar o que já se referiu relativamente às atitudes de satisfação dos clientes reveladas nas respostas às escalas 1 e 3.

Viajar é bastante significativo para as pessoas e embora *viajar de avião* apresente um significado menor (1.29, com intervalo de variância de -3 a +3), *viajar nesta Companhia de aviação* e o *serviço prestado* evidencia atitudes bastante positivas no limiar do bom para o bastante bom. Os valores da mediana demonstram que até 50% das pessoas têm atitudes bastante positivas relativamente a todas as dimensões e positiva relativamente a *viajar de avião*. É relevante referir que, neste caso, a mediana apresenta um valor 1 (significativo) e no caso das outras duas escalas o valor médio é de 2 (bastante positivo e bastante bom) o que vem confirmar uma vez mais que se medem coisas distintas, embora complementares.

Os valores mínimos apurados são também mais baixos nesta escala intermédia, em quase todas as categorias.

CLIENTES						
VARIÁVEIS	Valid N	MÉDIA	MEDIANA	Minimum	Maximum	Std.Dev.
VIAJAR	300	2,030000	2,000000	-1,00000	3,000000	,874633
VIAJAR AVIÃO	300	1,286667	1,000000	-2,00000	3,000000	,701996
VIAJAR NESTA C.A.	300	1,826667	2,000000	-1,00000	3,000000	,738313
SERVIÇO PRETADO	300	1,833333	2,000000	-1,00000	3,000000	,716893
SERVIÇO BORDO	300	1,733333	2,000000	0,00000	3,000000	,666109

Tabela 3 – Clientes (escala 2): estatísticas descritivas

Vejamos agora por equipas, em que medida a satisfação difere entre elas. E, neste caso, vamos aplicar a técnica de análise da variância ANOVA.

Podemos ainda destacar as médias de satisfação por equipas onde encontramos já algumas diferenças. Entre as dez equipas que constam da amostra, apenas uma revela um baixo nível de satisfação em todos os itens da hierarquia, comparativamente com todas as outras

(equipa 2), obtendo um valor de 1.7 na satisfação com o *desempenho da função* em relação a 8.5 da equipa que revela maior satisfação com este item (anexo D).

A equipa que atinge os valores de satisfação mais altos é a equipa 4 o que, por curiosidade, também acontece ao nível dos clientes.

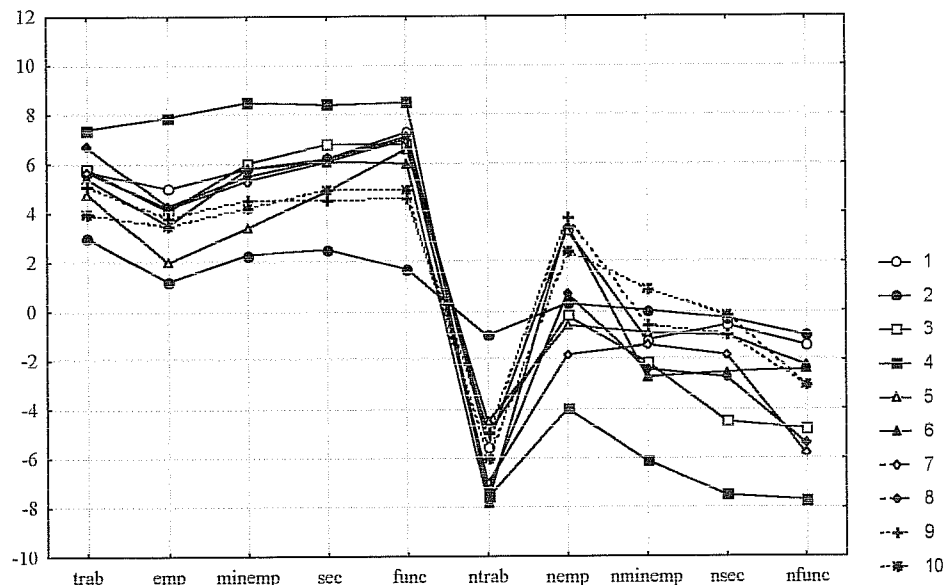


Gráfico 1 – Satisfação de trabalhadores: dimensões e alternativas

Observam-se algumas diferenças entre as várias equipas, na análise das dimensões em estudo: *trabalhar* revela atitudes bastante positivas em média, no entanto, para as equipas 4 e 8 *trabalhar* é bastante/quase extremamente (positivo, bom, agradável) enquanto para as equipas 2 e 10 *trabalhar* é bom, positivo e agradável. Encontramos as diferenças mais significativas ao nível de *trabalhar em empresas* em que a equipa 2 revela mesmo que em média, para as pessoas *trabalhar em empresas* assume quase um valor neutro, não é bom nem mau. No entanto, para a equipa 4 *trabalhar em empresas* situa-se entre o bastante e o extremamente bom.

A equipa 2 apresenta sempre valores médios de satisfação bastante inferiores em relação à média geral de todas as equipas. Encontramos ao nível da *função* uma média de 1.70 na

equipa 2, que se situa entre o neutro e o bom, positivo e agradável. E encontramos uma satisfação média de 8.5 na equipa 4, que se situa nos valores extremos da escala, para as pessoas *desempenhar esta função* é extremamente agradável/bom/positivo. As outras equipas não se afastam tanto para extremos, sendo que os valores médios são bastante elevados ao nível da função que desempenham.

De uma comparação objectiva relativamente às equipas que prestam serviço a um determinado grupo de clientes, observamos que a equipa 2 onde encontrámos os valores mais baixos de satisfação, apresenta valores no grupo 2 (clientes) que são também os mais baixos, relativamente a todos os outros (ver anexo E).

O grupo 4 em contacto com a equipa 4, é sem dúvida aquele que apresenta médias mais elevadas de satisfação.

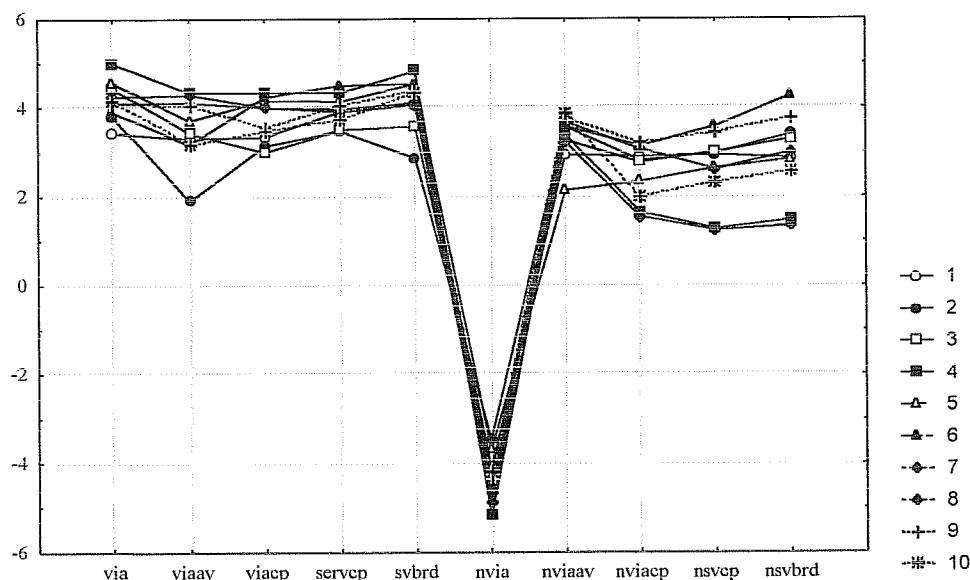


Gráfico 2 – Satisfação de Clientes: dimensões e alternativas

Ao analisar as cinco dimensões de trabalho e as suas dimensões alternativas, verificamos que os dados apresentam consistência, de facto as equipas mais satisfeitas são aquelas que numa situação alternativa demonstram um grau inferior de satisfação.

A mesma análise feita ao nível dos clientes revela diferenças muito menos acentuadas em relação à escolha alternativa o que vai de encontro aos modelos de afastamento de March & Simon (1958) e Mobley (1977; 1982) na relação entre as atitudes da qualidade de serviço e as intenções de afastamento explicam que é mais forte para os clientes do que para os trabalhadores, uma vez que os clientes vão habitualmente perceber mais alternativas disponíveis e maior facilidade em se movimentarem do que os trabalhadores.

Procurámos saber se a satisfação com o trabalho em geral está relacionada com os outros factores da hierarquia de atitudes de trabalho:

Para dar resposta a esta questão calculámos o coeficiente de correlação de Pearson para todas as variáveis. A análise correlacional foi baseada na correlação Produto-momento de Pearson. Deste coeficiente resulta um tipo de correlação que mede a força de associação linear entre as variáveis.

De facto, verificamos que a satisfação com o *trabalho* em geral está fortemente relacionada com as outras atitudes de trabalho da hierarquia, essencialmente os níveis mais baixos desta: *trabalhar na secção e na função que desempenha*.

Para um nível de significância $p < 0,05$ verificamos que em todos os casos existem relações fortes positivas entre *trabalhar* e as outras dimensões. Acharam-se os seguintes níveis de correlação entre *trabalhar* e: *trabalhar em empresas* .45 (ligeiramente inferior em relação aos outros), *trabalhar na minha empresa* .51, *na minha secção* .51, *na função que desempenho* .50. O que quer dizer que quanto mais as pessoas gostam de trabalhar, mais gostam da função que desempenham, mais gostam de trabalhar na secção onde trabalham, mais gostam de trabalhar na empresa onde trabalham e mais gostam de trabalhar em empresas.

Variáveis	TRAB	EMP	MINEMP	SEC	FUNC	NTRAB	NEMP	NMINEM	NSEC	NFUNC
TRAB	1,00	,45*	,51*	,51*	,50*	-,51*	-,15	-,21*	-,13	-,17
EMP	,45*	1,00	,67*	,64*	,60*	-,46*	-,20*	-,30*	-,30*	-,26*
MINEMP	,51*	,67*	1,00	,85*	,71*	-,53*	-,06	-,40*	-,31*	-,39*
SEC	,51*	,64*	,85*	1,00	,87*	-,60*	-,14	-,42*	-,32*	-,41*
FUNC	,50*	,60*	,71*	,87*	1,00	-,64*	-,16	-,37*	-,22*	-,39*
NTRAB	-,51*	-,46*	-,53*	-,60*	-,64*	1,00	,19	,27*	,25*	,34*
NEMP	-,15	-,20*	-,06	-,14	-,16	,19	1,00	,37*	,46*	,37*
NMINEMP	-,21*	-,30*	-,40*	-,42*	-,37*	,27*	,37*	1,00	,74*	,54*
NSEC	-,13	-,30*	-,31*	-,32*	-,22*	,25*	,46*	,74*	1,00	,65*
NFUNC	-,17	-,26*	-,39*	-,41*	-,39*	,34*	,37*	,54*	,65*	1,00

Tabela 4 – Coeficiente de Pearson entre as variáveis de satisfação com o estado actual e alternativo dos colaboradores

É relevante registar as correlações bastante altas entre *trabalhar na minha empresa* e na *secção onde trabalho* .85, bem como entre *a secção* e *a função que desempenho* .87; também muito altas as correlações entre *trabalhar numa empresa* e *trabalhar naquela empresa* .67, naquela *secção* .64 e naquela *função* .60; uma correlação também bastante alta .71 a de *trabalhar na minha empresa* e na *função que desempenho*. Encontramos também correlações fortes negativas ao nível de todas as dimensões da situação actual e a alternativa *não trabalhar* (respectivamente -.51, -.46, -.53, -.60, -.64). Todas as dimensões actuais e as três últimas dimensões alternativas são significativas, excluindo apenas duas: entre *trabalhar* e *trabalhar noutra secção* que apresenta um valor de -.13 e entre *trabalhar* e *trabalhar noutra função* com -.17; observando-se os valores mais altos com uma correlação positiva entre *trabalhar numa outra empresa* e *numa outra secção* .74 e *numa outra função* .54.

Vejamos ainda se também a satisfação com o facto de gostar de *viajar* está relacionada com os outros factores da hierarquia de atitudes de clientes. E de facto encontramos correlações fortes positivas com as atitudes da primeira dimensão relativamente às atitudes de todas as seguintes dimensões e não apenas das últimas.

Das correlações mais elevadas, podemos destacar o serviço prestado pela Companhia e o serviço a bordo .66, o viajar na C^a e o serviço prestado pela C^a .61 bem como com o serviço a bordo .54; todas as dimensões da situação actual, entre si estão positivamente relacionadas e são significativas e também se correlacionam com a alternativa não viajar, mas negativamente. Ainda de referir três correlações significativas, bastante elevadas: entre o não viajar na C^a e um serviço alternativo .66 e um serviço a bordo alternativo .64 e ainda, um serviço prestado na melhor alternativa a esta C^a e um serviço a bordo prestado na melhor alternativa a esta C^a correlacionado positivamente apresentando o valor de .87.

Variáveis	VIA	VIAAV	VIACMP	SERVCM	SERVBR	NVIA	NVIAAV	NVIACM	NSERV	NSERVBR
VIA	1,00	,40*	,46*	,34*	,31*	-,34*	,01	-,02	-,00	,01
VIAAV	,40*	1,00	,46*	,33*	,37*	-,27*	-,07	,13*	,02	,01
VIACMP	,46*	,46*	1,00	,61*	,54*	-,28*	-,03	,07	,01	,01
SERVCM	,34*	,33*	,61*	1,00	,66*	-,33*	,08	,07	,03	-,01
SERVBR	,31*	,37*	,54*	,66*	1,00	-,33*	,06	,10	-,02	-,02
NVIA	-,34*	-,27*	-,28*	-,33*	-,33*	1,00	-,27*	,01	,00	-,02
NVIAAV	,01	-,07	-,03	,08	,06	-,27*	1,00	,19*	,11	,12*
NVIACM	-,02	,13*	,07	,07	,10	,01	,19*	1,00	,66*	,64*
NSERVCM	-,00	,02	,01	,03	-,02	,00	,11	,66*	1,00	,87*
NSERVBR	,01	,01	,01	-,01	-,02	-,02	,12*	,64*	,87*	1,00

Tabela 5 – Coeficiente de Pearson entre as variáveis de satisfação com o estado actual e alternativo dos clientes

As correlações de Pearson demonstram que os níveis mais baixos de ambas as hierarquias assumem as mais altas correlações.

Recorremos ainda à técnica da análise factorial no sentido de elucidar a estrutura factorial. Assim, para as 30 variáveis de atitudes de satisfação de trabalho (5*3*2), chegámos à conclusão que dois factores eram suficientes, uma vez que explicam 61% da variância total, sendo que só o primeiro factor explica quase metade da variância: 44%. E como todas as dimensões se referem a satisfação, não é de estranhar que apenas um factor seja suficiente para explicar quase metade da variância total. Factor 1: satisfação com a empresa/secção e função, três dimensões que estão fortemente ligadas, devido às suas correlações acima dos 80% com estas variáveis. O factor 2 não está correlacionado significativamente com nenhuma área (anexo F).

Variable	Factor 1		Factor 2
TRAB1	-,53090		,405137
TRAB1A	-,60244		,312700
TRAB1B	-,54275		,281612
EMP2	-,72412	*	,153805
EMP2A	-,62543		,333090
EMP2B	-,66458		,212692
MINEMP3	-,78897	*	,330051
MINEMP3A	-,74854	*	,280141
MINEMP3B	-,80584	*	,287262
SEC4	-,83840	*	,331065
SEC4A	-,82028	*	,248954
SEC4B	-,82349	*	,300206
FUNC5	-,78625	*	,323452
FUNC5A	-,81716	*	,327644
FUNC5B	-,77379	*	,319380
NTRAB1	,66789		-,257885
NTRAB1A	,61373		-,260542
NTRAB1B	,71886	*	-,198878
NEMP2	,40972		,513514
NEMP2A	,34353		,561070
NEMP2B	,37226		,564802
NMINEMP3	,66224		,510705
NMINEMP3A	,63534		,533463
NMINEMP3B	,66197		,514282
NSEC4	,59233		,669205
NSEC4A	,58399		,666383
NSEC4B	,60970		,675062
NFUNC5	,61126		,466334
NFUNC5A	,63105		,456410
NFUNC5B	,62873		,462940

Tabela 6 – Análise factorial para v. satisfação trabalhadores

Fez-se um gráfico com os valores dos *eigenvalues* que evidencia que os dois factores explicam quase a totalidade da variância:

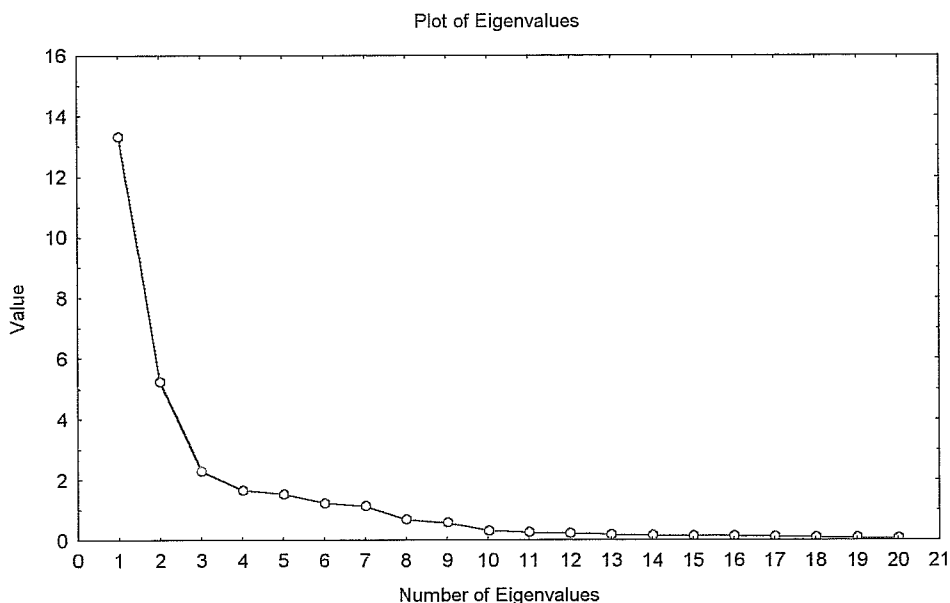


Gráfico 3 – Análise factorial para v. trabalhadores (eigenvalues)

Na análise dos factores para o caso dos clientes efectuámos uma rotação *varimax normalized* porque os dados se ajustam melhor.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VIA1	,564562	-,032560	,017403
VIA1B	,552138	-,003452	,093262
VIAAV2	,670287	,055907	-,103285
VIAAV2B	,649609	,074692	-,138986
VIACMP3	,794199 *	,024408	,033133
VIACMP3B	,738972 *	,017213	-,055813
SERVCOMP4	,674769	-,009199	,140553
SERVCOMP4B	,758730 *	,025398	,182181
SERVBRD5	,711250 *	,004430	,154435
SERVBRD5B	,712570 *	-,002268	,151652
NVIA1	-,400159	-,000335	-,538794
NVIA1B	-,420327	,074398	-,536380
NVIAAV2	-,077713	,142340	,893972 *
NVIAAV2B	-,076767	,111729	,849883 *
NVIACMP3	,048308	,816229 *	,095255
NVIACMP3B	,100105	,824989 *	,058617
NSERVCOMP4	-,034575	,914373 *	-,008132
NSERVCOMP4B	,020074	,890958 *	,029932
NSERVBRD5	-,021956	,889722 *	,018352
NSERVBRD5B	-,015417	,902138 *	,044075

Tabela 7 – Análise factorial para v. satisfação clientes

Os clientes encaram de forma semelhante a satisfação com *viajar de avião naquela C.A., o serviço prestado e o serviço prestado a bordo*, ou seja, as dimensões 3, 4 e 5 da hierarquia de atitudes de clientes, como demonstra o factor 1 (anexo G).

O factor 2 está fortemente relacionado com as dimensões alternativas 3, 4 e 5 (*viajar noutra C.A., um serviço na melhor alternativa e um serviço a bordo na melhor alternativa*).

E curiosamente o factor 3 está negativamente relacionado com a dimensão alternativa *viajar noutra meio de transporte*. Os três factores explicam 59% da variância total.

Fez-se um gráfico com os valores dos *eigenvalues* que evidencia que os três factores explicam uma grande parte da variância:

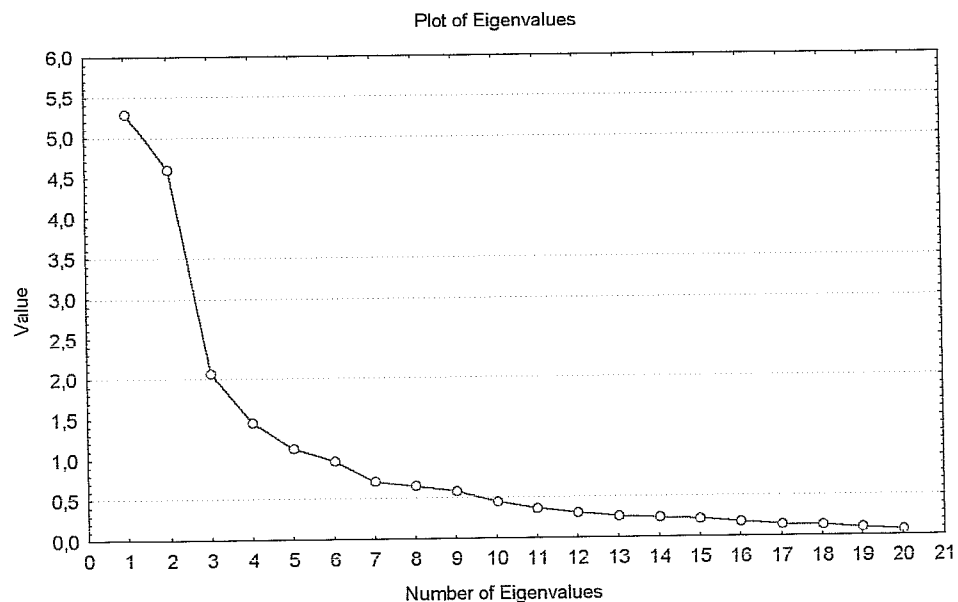


Gráfico 4 – Análise factorial para v. clientes (eigenvalues)

Por forma a observar melhor as intercorrelações entre as variáveis de colaboradores, por um lado e as variáveis de clientes, por outro, construiu-se um ficheiro com dados agregados (anexo H), conforme está representado na matriz de correlações entre as variáveis de trabalhadores e as variáveis de clientes.

Variáveis	VIA	VIAAV	VIACMP	SERVCMP	SERVBRD	NVIA	NVIAAV	NVIACMP	NSERVCMP	NSERVBRD
TRAB	,44	,81*	,52	,49	,55	-,86*	-,14	-,38	-,54	-,55
EMP	,42	,66*	,35	,41	,55	-,84*	,14	-,38	-,53	-,54
MINEMP	,42	,63	,40	,48	,54	-,87*	,09	-,30	-,42	-,41
SEC	,49	,69*	,45	,46	,58	-,81*	-,10	-,35	-,46	-,46
FUNC	,44	,78*	,52	,48	,65*	-,69*	-,37	-,35	-,47	-,50
NTRAD	-,29	-,73*	-,67*	-,67*	-,76*	,87*	-,12	,29	,37	,33
NEMP	-,76*	-,35	-,34	,00	-,05	,27	,22	,47	,62	,56
NMINEMP	-,56	-,52	-,58	-,56	-,45	,77*	,09	,37	,48	,43
NSEC	-,72*	-,49	-,38	-,33	-,33	,73*	-,02	,42	,50	,44
NFUNC	-,73*	-,75*	-,43	-,22	-,38	,81*	-,16	,50	,68*	,62

Tabla 8: Matriz de correlações entre as variáveis de trabalhadores e as variáveis de clientes

Verificamos que num estado actual de ambos (colaboradores e clientes), a satisfação global do colaborador provoca no cliente uma satisfação face a viajar de avião e face ao serviço prestado por aquela equipa a bordo, confirmando a H1. Ainda numa situação actual do colaborador, revelando satisfação em todos os itens (satisfação global) para uma satisfação alternativa do cliente, os resultados revelam que à medida que o colaborador está globalmente insatisfeito, o cliente não deseja viajar, confirmando também a H1; bem como, o colaborador insatisfeito ao nível mais alto da hierarquia provoca no cliente o desejo de um serviço prestado por outra companhia de aviação e outras equipas, confirmando, embora no estado alternativo, a H4.

O colaborador que se sente atraído a trabalhar noutra secção, ou noutra empresa, ou seja, fugir da actual situação, procurar uma situação alternativa, provoca no cliente uma atitude negativa na atitude face a viajar (estado actual). Não trabalhar e trabalhar noutra empresa, criam insatisfação global quase a todos os níveis da hierarquia de clientes, o que confirma a H2.

Nos dois estados alternativos, a insatisfação por parte dos colaboradores provoca no cliente a vontade de não viajar ou viajar noutra Companhia, novamente os níveis mais baixos da

hierarquia do cliente são afectados pelo trabalhador que não gosta de trabalhar e que não quer trabalhar naquela empresa, confirmando a H3.

Estamos perante o principal objecto do nosso estudo, nesta matriz de correlações observamos que no seu estado actual as dimensões da hierarquia de clientes e trabalhadores apresentam valores médios de satisfação bastante elevados, sendo que, no seu estado alternativo, ambas as hierarquias apresentam valores médios de satisfação baixos.

Ao nível dos clientes, as situações alternativas assumem valores superiores em relação às situações alternativas de colaboradores, valores que revelam, por um lado, a satisfação com o estado actual no trabalho e insatisfação com o que seria o estado alternativo; por outro lado, a satisfação com o serviço prestado por esta C^o de aviação e uma menor satisfação com o que seria o serviço prestado por uma outra C^a de aviação. Encontramos valores muito baixos em relação ao estado alternativo de viajar, o que evidencia um nível de insatisfação extremamente elevado com o que seria *não viajar*.

Os grupos de clientes em contacto com as respectivas equipas, apresentam correlações ao nível da satisfação, sendo que as equipas/grupos 4 e 8 assumem valores extremamente altos perante o estado actual de trabalho/serviço prestado e valores extremamente baixos perante o estado alternativo, confirmando a H1. O grupo/equipa 2 evidencia a situação oposta, ou seja, apresenta valores extremamente baixos no estado actual de trabalho/serviço prestado e valores mais elevados no estado alternativo, principalmente ao nível dos colaboradores, ou seja, a satisfação com o trabalho/serviço prestado leva os trabalhadores a não procurarem uma situação alternativa de emprego, reforçando a H1.

Recorremos ainda a outra técnica estatística que permitiu observar com maior detalhe a importância de cada elemento na relação: a análise discriminante; no sentido de determinar a estrutura factorial que melhor discrimina os trabalhadores (clientes) dos diferentes voos. Este estudo apresenta uma boa situação para o recurso a esta técnica estatística, uma vez que podemos minimizar a variância intra-grupos (os indivíduos que constituem cada grupo

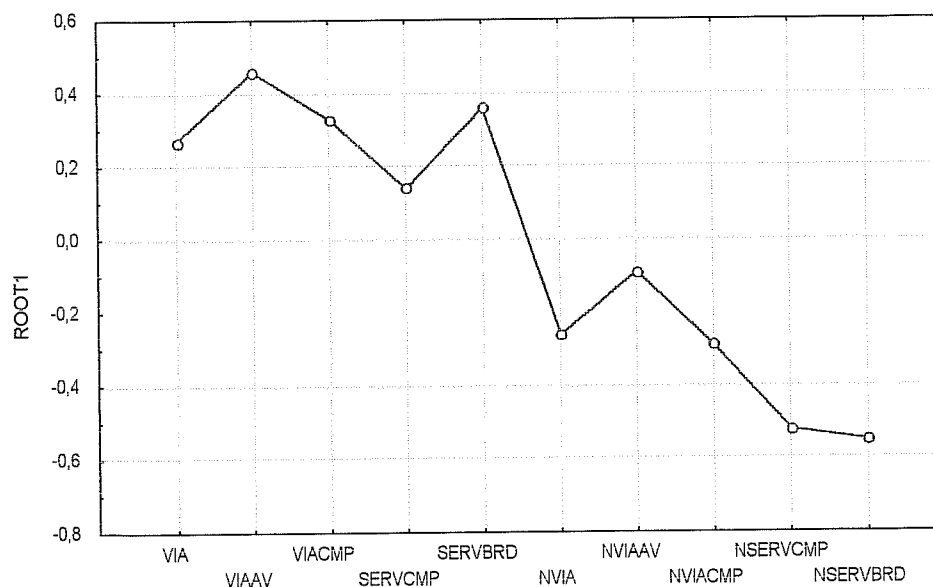
apresentam atitudes pouco díspares) e ainda maximizar a variância entre-grupos (os vários grupos apresentam atitudes diferentes entre si).

Na análise dos grupos de clientes foram utilizadas as variáveis: *viajar*, *viajar de avião*, *viajar nesta C^a de aviação*, *o serviço prestado nesta C^a de aviação*, *o serviço prestado a bordo desta C^a de aviação* e todas elas no seu estado alternativo, constituindo um total de dez variáveis em observação.

Verificámos a existência de 9 extracções (raízes) (anexo H) das quais 5 são significativas (anexo H). A primeira raiz foi significativa ($R_c=0.57$, $X_2(90)=281.05$, $p<0.05$), a segunda raiz foi significativa ($R_c=0.41$, $X_2(72)=170.01$, $p<0.05$), a terceira raiz também significativa ($R_c=0.35$, $X_2(56)=117.04$, $p<0.05$), ainda a quarta raiz também significativa ($R_c=0.33$, $X_2(42)=80.02$, $p<0.05$) e finalmente uma quinta raiz também significativa ($R_c=0.28$, $X_2(30)=48.02$, $p<0.05$).

Ao analisarmos as raízes significativas, podemos verificar o que discrimina melhor os grupos, sendo que neste caso, é o contraste entre a situação actual e o que poderia ser a situação alternativa, é um factor de satisfação global (anexo H). O facto de a primeira raiz indicar sempre correlações positivas perante o estado actual, e sempre correlações negativas perante o estado alternativo, demonstra bem o que foi dito.

Gráfico 6: Análise discriminante – clientes (1ª raiz significativa)



Pela extracção da 1ª raiz, as variáveis que discriminam melhor os grupos são *viajar de avião* e *serviço a bordo*, na situação actual e *serviço alternativo* e *serviço a bordo alternativo*, na situação alternativa.

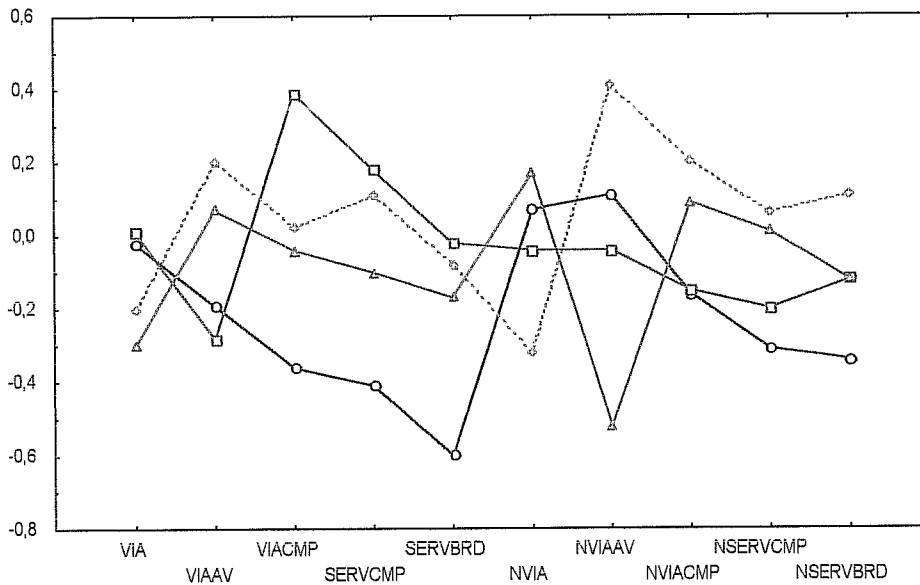


Gráfico 6: Análise discriminante – clientes (2ª, 3ª, 4ª e 5ª raízes significativas)

Por exemplo na 2ª raiz encontramos correlações negativas fortes nas três últimas dimensões do estado actual, $-0,47$, $-0,51$ e $-0,77$, sendo a última dimensão: *serviço a bordo*, mais uma vez, aquela que apresenta uma correlação mais forte. Vamos também encontrar correlações negativas, embora não tão elevadas, nas últimas três dimensões do estado alternativo ($-0,23$, $-0,42$ e $-0,46$ respectivamente). A 3ª raiz apresenta valores de correlação bastante baixos, exceptuando o viajar na companhia e depois um serviço alternativo correlacionado negativamente. A 4ª raiz apresenta uma situação curiosa: uma correlação negativa com viajar e também com o seu estado alternativo (não viajar) e uma correlação forte positiva com o viajar noutro meio de transporte. A 5ª raiz apresenta valores de correlação bastante altos na dimensão viajar, embora seja uma correlação negativa e também uma correlação forte negativa com viajar de avião.

Fez-se a mesma análise em relação aos trabalhadores e verificamos claramente a mesma situação, ou seja, à medida que os trabalhadores estão satisfeitos com a situação do estado actual, mais demonstram insatisfação com o estado alternativo. A 1ª raiz extraída demonstra este facto, com toda a evidência.

Na análise das equipas de colaboradores foram utilizadas as variáveis: *trabalhar*, *trabalhar numa empresa*, *trabalhar na minha empresa*, *trabalhar na secção onde trabalho*, *desempenhar a função que desempenho* e todas estas no seu estado alternativo, constituindo um total de dez variáveis em observação.

Verificámos a existência de 9 extracções (raízes) (anexo H) das quais 3 são significativas. A primeira raiz foi significativa ($R_c=0.80$, $X^2(90)=230.06$, $p<0.05$), a segunda raiz foi significativa ($R_c=0.66$, $X^2(72)=137.07$, $p<0.05$) e por último a terceira raiz também significativa ($R_c=0.53$, $X^2(56)=86.03$, $p<0.05$).

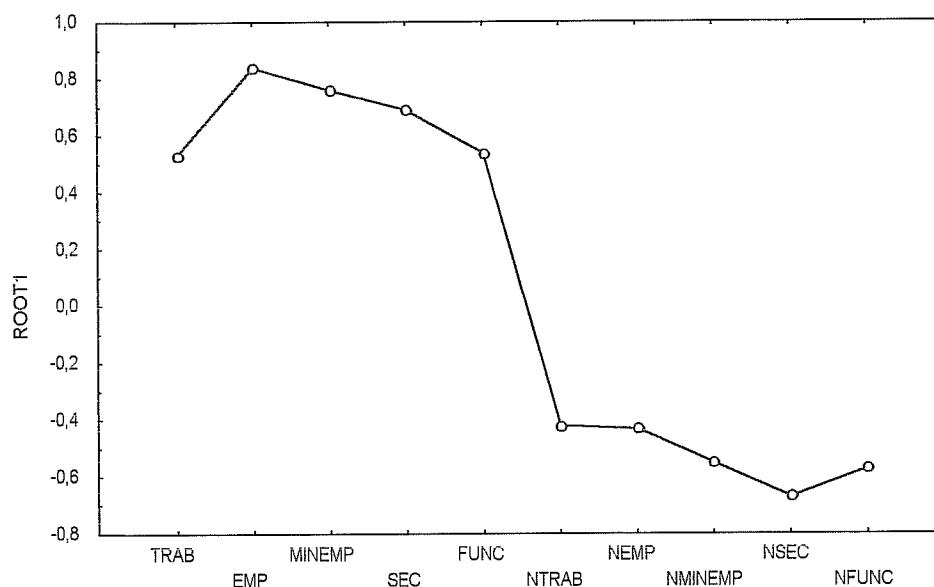


Gráfico 7 – Análise discriminante – trabalhadores (1ª raiz significativa)

Apresentam correlações negativas elevadas, as dimensões da situação actual, *trabalhar numa empresa* -.71, *na minha empresa* -.59, *na minha secção* -.52 e *na função que desempenho* -.40.

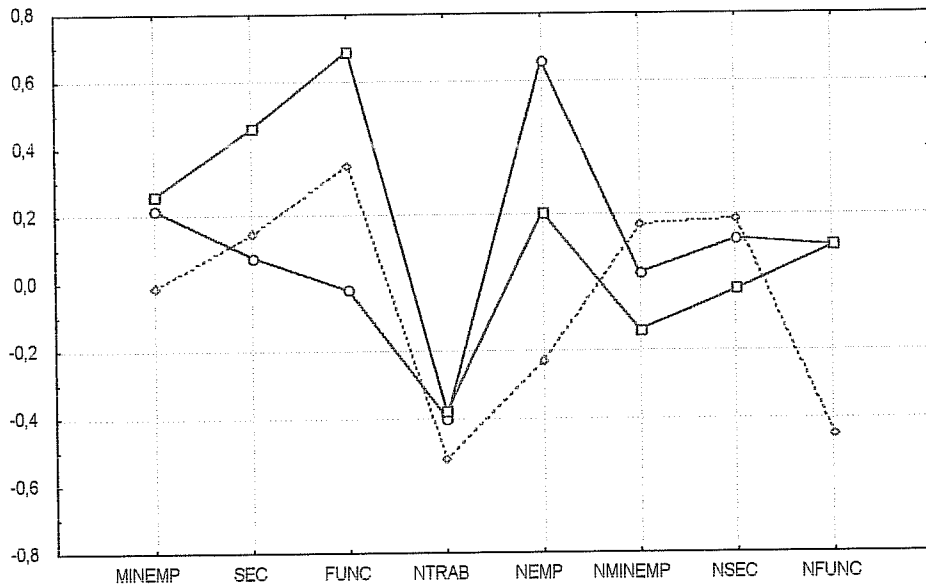


Gráfico 9 – Análise discriminante – trabalhadores (2ª, 3ª e 4ª raízes significativas)

A 3ª raiz apresenta uma correlação positiva bastante alta ao nível da *função que desempenha* .73 e também *trabalhar na secção* .49.

Esta análise demonstra-nos que à medida que os trabalhadores estão satisfeitos com aquilo que fazem e não estariam com a situação alternativa, os clientes não têm tendência de procurar outra Companhia de Aviação.

Verificámos que as correlações mais fortes, as variáveis que discriminam melhor as várias equipas/grupos se encontram nas últimas dimensões de ambas as hierarquias (clientes e trabalhadores), no *serviço prestado a bordo* e na *função desempenhada*.

IV - DISCUSSÃO

Os resultados suportam de uma forma geral as principais hipóteses da investigação.

Neste estudo as hipóteses situam-se em volta de uma hipótese geral que concentra em si o objectivo central da investigação: a relação positiva entre satisfação de trabalhador e satisfação de cliente (H1).

Com base nas estatísticas descritivas calculadas, verificámos que os grupos de clientes e as equipas de colaboradores constituem uma amostra confortavelmente satisfeita, ou seja, apresentam níveis de satisfação bastante elevados.

O grupo de trabalhadores demonstra-se empenhado no seu trabalho, identificado com a empresa, segundo Mitchell (1987), observando-se atitudes de envolvimento no trabalho, revelando grande satisfação ao nível da função que desempenha.

Todos os indivíduos que responderam ao questionário de trabalhadores, estão na empresa há mais de três anos, alguns deles já trabalharam noutras empresas, o que significa que o seu nível de comparação relativamente a experiências passadas produz um efeito positivo nas suas atitudes no que respeita à situação actual.

No seu modelo Thibaut & Kelley (1959) desenvolveram o conceito relacionado com a avaliação das alternativas de actuação que nos vem ajudar bastante na interpretação destes resultados, uma vez que os sujeitos que apresentam maior satisfação com a situação actual, revelam maior insatisfação com o que poderia ser a situação alternativa; o que significa que não é esperada qualquer tendência destes sujeitos para abandonar a sua actuação, sendo claramente um benefício para a empresa.

As correlações encontradas na análise de variância ANOVA demonstram que, apesar de tudo, uma das equipas (equipa 2) afasta-se notoriamente dos resultados revelados pelas outras, embora apresente valores de satisfação positivos, estes são francamente mais baixos.

Tal como afirma Locke (1976) o trabalho que se executa é um importante factor originador de satisfação ou insatisfação pelo que os dados confirmam que as várias equipas obtêm os valores mais elevados de satisfação ao nível do desempenho da função, podemos então afirmar que a satisfação dos colaboradores se centra ao nível das características da situação do trabalho (Hackman & Oldham, 1980).

Segundo o modelo Cornell, pode-se constatar que uma maior parte dos indivíduos utilizam níveis de comparação ou padrões de referência para avaliar os resultados do seu desempenho no trabalho que produzem altos níveis de satisfação quando comparados com aquilo que os sujeitos recebem pela sua conduta, em relação ao que esperam receber (Smith, Kendall & Hulin, 1969).

Paralelamente, da observação feita aos dados dos clientes, é também o grupo em contacto com a equipa 2 que apresenta os resultados mais baixos, nas atitudes de satisfação.

De uma forma geral, a reacção ou sentimento dos clientes relativamente a este serviço é expressa através de atitudes positivas que revelam satisfação; resultantes da comparação entre a *performance* do serviço percebida pelo cliente e a *performance* padrão que o cliente esperava (Woodruff & Gardial, 1996). O cliente realiza um processo de avaliação quando é solicitado a emitir um julgamento da *performance* do serviço, expressando o resultado nas suas atitudes.

Tal como sugerem Miller & Olshavsky (1972); Olson & Dover (1979) e Oliver (1980), os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação por meio do paradigma da confirmação/disconfirmação, resultando da discrepância entre as expectativas criadas anteriormente e o desempenho percebido. Daqui resulta para o nosso estudo que o desempenho é percebido de forma bastante positiva.

Para além disto, segundo Churchill & Suprenant (1982), o desempenho percebido, mais que as expectativas, afecta a satisfação de um modo directo e duradouro o que poderá representar boas perspectivas de futuro para esta empresa, sendo significativo ao nível da

fidelição de clientes. Também o confirmam Oliver & Desarbo (1988) afirmando que o desempenho percebido e a disconfirmação têm um impacto superior ao das expectativas sobre a satisfação.

Através da utilização da técnica de análise factorial, ao nível dos colaboradores, reunimos em apenas um factor que poderíamos designar de *satisfação geral ou global*, uma percentagem significativa da variância total, apresentando fortes correlações positivas nas variáveis 3, 4 e 5 (*trabalhar na minha empresa, na secção onde trabalho e na função que desempenho*), podemos então afirmar que aqui se concentra grande parte da variância explicada e que por isto confirmamos a H2 (as atitudes mais baixas na hierarquia do trabalhador estão mais associadas com as atitudes de satisfação de clientes que as mais altas na hierarquia).

Da análise factorial feita aos dados de clientes com a rotação *varimax normalized* extraímos três factores, os primeiros dois com elevadas percentagens de variância explicada. Encontramos aqui também, logo no primeiro factor correlações fortes ao nível das variáveis 3, 4 e 5 (*viajar nesta companhia de aviação, serviço prestado por esta c.a. e serviço a bordo*).

O factor 2 associa os três últimos níveis alternativos, apresentando uma forte correlação negativa, dando mais consistência ao nosso estudo.

As correlações de Pearson demonstram que os níveis mais baixos de ambas as hierarquias assumem as mais altas correlações, o que vem confirmar a H3.

Como afirma Lowenstein (1995), os resultados dos julgamentos efectuados pelo cliente podem conduzir a situações de grande insatisfação sob a forma de raiva, frustração ou desilusão; bem como, pelo contrário, esses julgamentos podem conduzir a situações de grande satisfação, até sob a forma de encantamento, quando o grau de satisfação até o seu nível extremo, podemos considerar o caso do grupo 4 de clientes que considera extraordinária a oferta que lhe é proporcionada. Segundo as ideias transmitidas por Rust,

Zahorick & Keiningham (1994) a empresa foi capaz de surpreender este grupo de clientes de forma positiva.

Os coeficientes de correlação de Pearson são todos significativos ao nível da correlação entre o primeiro nível da hierarquia e os restantes, o que reforça a nossa ideia de que quanto mais altos são os valores (primeiras dimensões de ambas as hierarquias: *viajar é* e *trabalhar é*) maior tenderá a ser a satisfação nas dimensões mais baixas da hierarquia.

As correlações apresentadas são elevadas para todas as dimensões, o que confirma apenas parcialmente a H4, pois não se distanciam muito os valores nas dimensões mais baixas em relação às intermédias, pela influência das primeiras dimensões.

Assim, fez-se uma extracção de raízes significativas através da análise discriminante e concluímos em ambos os casos (satisfação trabalhador e satisfação clientes) se extraem raízes significativas o que discrimina melhor as variáveis mais representativas ao nível da satisfação.

Resulta desta análise que à medida que os grupos estão satisfeitos com a situação actual, sentem-se insatisfeitos com o que seria a situação alternativa, o que vem dar consistência à hipótese geral do estudo.

Verificámos que as correlações mais fortes, as variáveis que discriminam melhor as várias equipas/grupos se encontram nas últimas dimensões de ambas as hierarquias (clientes e trabalhadores), no *serviço prestado a bordo* e na *função desempenhada*, o que vem confirmar de novo a H3, reforçando também a H2.

Como preconizam Weiss & Nowicki (1981), o ambiente de trabalho percebido pode influenciar a satisfação sentida pelo sujeito. As atitudes expressas pelos grupos de trabalhadores, são assimiladas pelos sujeitos como modelos de conduta que se tende a respeitar e a seguir, estando em conformidade com a vontade do grupo. A empresa tem assim a garantia que o contacto com estes grupos é favorável para os novos elementos que

ingressam nesta função, uma vez que rapidamente as suas atitudes tendem a ser modeladas, interiorizadas pelos iniciados, reforçando o nível de satisfação (Mitchell, 1987).

Os grupos de trabalhadores revelam um alto nível de identificação psicológica (envolvimento) com o seu trabalho (Blau & Boal, 1987), excluindo a equipa 2 que representa 10% da amostra. Sendo também indivíduos para os quais, trabalhar constitui um valor central, revelando apêgo aos ambientes de trabalho (Mowday & Boulian, 1982), tal como demonstram os resultados apresentados nas primeiras dimensões da hierarquia de atitudes de trabalhadores.

Os grupos de clientes demonstram ter tido experiências positivas com a organização e verifica-se correspondência entre as expectativas criadas e o serviço prestado, pelos valores de satisfação revelados.

É importante salientar que a ideia deixada por Schneider, Parkinson & Buxton (1980) de que o clima organizacional emerge naturalmente das interações que ocorrem entre as pessoas; assume um valor central para este estudo: atitudes positivas dos empregados levam a atitudes positivas dos clientes, as percepções dos empregados acerca do clima de serviço, estão fortemente relacionadas com as percepções dos clientes acerca dos serviços (Schneider, Wheeler & Cox, 1992).

As características do serviço que estudámos, demonstram claramente, a importância das transações humanas envolvidas.

LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo importante mencioná-las, já que as mesmas podem comprometer a validade das suas conclusões.

Analisámos tendências de comportamentos e não comportamentos directos, sendo mais fiável, mas requerendo a utilização de outros instrumentos e um investimento muito superior.

Outra limitação deste estudo radica na desejabilidade social. Apesar da referência no início do questionário de indicações precisas e concisas a informar que o objectivo do estudo era puramente académico, é sempre possível a desconfiança.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Se observarmos porque é que os investigadores e profissionais organizacionais demonstram um grande interesse nas atitudes organizacionais, talvez a resposta surja até espontaneamente:

As atitudes dos colaboradores podem ter consequências sérias para as organizações, assim como, também podem afectar os indivíduos que possuem essas atitudes. Logo, do ponto de vista prático, podemos sugerir que a Satisfação Organizacional pode ser um importante barómetro da eficácia da gestão dos recursos humanos.

Sabemos também que os serviços têm vindo a aumentar de uma forma alucinante, basta lembrarmos o marketing mix, um produto à medida de cada cliente, daí que a própria investigação nesta área seja também cada vez mais útil.

Por outro lado, tal como afirmam Schneider & Chung (1992), é nas acções do *Management* que se inicia a própria cadeia de serviços, que passa fundamentalmente pelo trabalhador e culmina com a percepção do cliente da qualidade de serviço. Esta interacção tem sido alvo de esforços no sentido de demonstrar que se podem ganhar muitos custos de eficiência através dos prestadores de serviços (Blooms & Nyquist, 1981; Fitzsimmons, 1985; Kelley et al., 1990 Mills & Morris, 1983).

V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980), **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Allport, G.W. (1935), **Attitudes** in C. Murchison (Ed.) *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Massachusetts: Clark University Press.
- Anderson, E. W. & Fornell, C. (1994), **A Customer Satisfaction Research Prospectus** in Roland T. Rust & Richard L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New direction in theory and practice*, pp 241-268, London: Sage Publication.
- Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993), **The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms**, *Marketing Science*, vol. 12, pp 125-143.
- Appleton, K.; House, A. & Dowell, A. (1998), **A Survey of a job satisfaction, sources of stress and psychological symptoms among general practitioners in Leeds**, *British Journal Of General Practice*, pp. 1059-1063.
- Argyris, C. (1974), **Participation et Organization**, Dunod, Paris.
- Arvey, R.; Bouchard, T.; Segal, N. & Abraham (1989), L., **Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components**, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.74, nº 2, pp. 187-192, University of Minnesota.
- Babakus, E. & Boller, G. W. (1992), **An empirical assessment of the SERVQUAL scale**, *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Bass, B.M. (1981), **Stogdill's Handbook of leadership: A survey of theory and research**, Rev.Ed. NY:Free Press.
- Bateson (1985), **Mate Choice**, Cambridge University Press.
- Berry, L.L. (1981), **The employee as customer**, in C. H. Lovelock (Ed.), *Services Marketing Text, cases & readings* (pp. 271-278), New Jersey: Prentice-Hall.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), **Marketing services: Competing through quality**, NY: Free Press.
- Bitner, M. J. (1990), **Evaluating Service Encounters. The effects of physical surroundings and employee responds**, *Journal of Marketing*, 54, 69-8.
- Blau, G. & Boal, K. (1987), **Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism**, *Academy of Management Review*, 12, 290.
- Bolton, R. N. & Drew, J. (1991), **A longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes**, *Journal of Marketing*, 55, 1-9.

- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1982), **Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms** in J. H. Donnelly & W. R. George (Eds), *Proceedings: Marketing of Services* (pp 36-49), Chicago: American Marketing Association.
- Bowen, D. E. & Schneider, B. (1988), **Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior**, In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, (pp 43-80), Greenwich: JAI Press.
- Breckler, S.P. (1984), **Empirical validation of affect and cognition as distinct components of attitude**, *Journal of Personality and Social Psychology*, May, pp 1191-1205.
- Brown, T. J., Churchill, G. A. & Peter, J. P. (1993), **Improving the Measurement of Service Quality**, *Journal of Retailing*, 69, pp 127-39.
- Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. & Jenkins, R. L. (1987), **Expectations and norms in models of consumer satisfaction**, *Journal of Marketing Research*, 24, 305-315.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970), **Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness**, McGraw Hill.
- Carman, J.N. (1990), **Consumer perceptions of service quality, an assesement of the SERVQUAL dimensions**, *Journal of Retailing*, 66, (1): pp 33-55.
- Chase, R. B. & Bowen, D. E. (1991), **Service Quality and Service Delivery System, a diagnostic framework**, in S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B. Gustavsson (Eds), *Service Quality Multidisciplinary and multinational perspectives*, pp 150-178, Massachusetts, Lexington books.
- Chase, R.B., Bowen, E.D. & Cummings, T.G. (1990), **Service Management Effectiveness Balancing Strategy, Organizations and Human Resources, Operating and Marketing**, pp. 213-233, Oxford: Jossey-Bass publishers.
- Churchill, G. A. & Suprenant, C. (1982), **An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction**, *Journal of Marketing Research*, 31, 491-504.
- Collier, D. (1990), **Measuring and Maneging Service Quality**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992), **Measuring service quality a reexamination and extension**, *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Czepiel, J.A., Solomon, M.R. & Suprenant, C. (1984), **The Service Encounter**, Lexington, MA: Lexington books.
- Dastmalchian, A., Blyton, P. & Admson, R. (1991), **Climate of Workplace Relations**, Routledge, New York.
- Davidow, W. D. & Uttal, B. (1989), **Service Companies: Focus or Falter**, *Harvard Business Review*, July-August, 77-85.

- Donnelly, J.H. & George, W.R. (1981), **Marketing of Services** (proceeding series), Chicago: American Marketing Association.
- Dubois, B. (1993), **Compreender o Consumidor**, Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Fitzsimmons, J.A. (1985), **Consumer participation and productivity in service operations**, Interfaces, Vol. 15, N.3: 60-7.
- Flipo, J. P. (1991), **On the Strategic Implications of Tangible Elements in the Marketing of Industrial Services**, Lexington books, Massachusetts.
- Fornell, C. (1992), **A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience**, in Journal of Marketing, vol.56, pp.6-21.
- George, W.R. & Marshall, C.R. (1984), **Developing new services**, Chicago: American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1984), **A Service Quality model and its Marketing implications**, European Journal of Marketing, 4, 15-22.
- Gronroos, C. (1987), **Developing the Service Offering - a Source of Competitive Advantage**, Working Paper, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971), **Employee reactions to job characteristics**, Journal of Applied Psychology, 55, pp 259-86.
- Handy, C. (1985), **Understanding Organizations**, 3rd edition, London, Penguin.
- Herzberg, F. (1996), **A Teoria Motivação-Higiene**, in Marques, Carlos & Cunha, Miguel, "Determinantes da Gestão e Relação com o mercado", pp. 43-65, Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. & CampWell, D.F. (1957), **Job attitudes: review of research and opinion**, in S.P. Robins, Organizational Behavior, pp 185-88, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoppock, R. (1935), **Job Satisfaction**, New York, Harper.
- Hulin, C.L., Roznowski, M. & Hachiya, D. (1985), **Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and Integration**, Psychological Bulletin, 97 (pp 233-250).
- Hulin, C.L. (1991), **Adaptation, Persistence and Commitment in Organizations**, Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2nd edition, vol. II, Cap. 8, pp. 445-505.
- Jaworski, B. & Kholi, A. (1996), **Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap**, Journal of Market Focused Management, Vol. 1 # 2, pp. 119-135.

- Jesse, J., Snyder, C.A. & Cox, J.R. (1982), **Dependent demand approach to service organization planning and control**, *Academy of Management Review*, 7, pp. 455-466.
- Jesuino, J.C., Scozka, L. & Matoso, J.G. (1983), **Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho**, *Psicologia*, IV, 1 e 2, 103-122.
- Jewel, L.N. (1985), **Contemporary industrial/organizational psychology**, in T.R. Mitchell & J.R. Larson Jr. (Eds), *People in organizations – third ed.*, McGraw Hill.
- Johnson, J.W. (1996), **Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction**, *Personel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Johnson, M.D., Anderson, E. W. & Fornell, C. (1995), **Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction frame work**, *Journal of Marketing Research*, 21, 695-707.
- Juran Institute (1995), **Can't Get No Satisfaction? Perhaps You Should Stop Trying**, winter.
- Katona, G. (1963), **The Relationship between Psychology and Economics** in S. Koch (Ed), *Psychology: A study of a science*, pp. 639-76, U.S.A.: McGraw Hill.
- Katona, G. (1967), **What is Consumer Psychology?**, *America Psychology*.
- Kotler, P. (1991), **Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control**, 7 edição, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970), **Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation**, *Journal of Applied Psychology*, 54, pp 305-12.
- Levin, K. (1935), **A dynamic theory of personality**, McGraw Hill.
- Levitt, T. (1972), **Production-Line Approach to Service**, *Harvard Business Review*.
- Lewis, B. R. (1989), **Quality in the service sector: a review**, *Journal of Bank Marketing*, 7, 4-12.
- Locke, E. (1976), **The nature and Causes of Job Satisfaction**, in *Dunnette, Marvin*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Cap. 30, pp. 1297-1343, University of Maryland.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965), **The definition and measurement of job involvement**, *Journal of Applied Psychology*, 49, pp 24-33.
- Lowenstein, M.W. (1995), **Customer Retention**, ASQC Quality Press.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958), **Organizations**, in C.L. Hulin, M. Roznowski & D. Hachiya, (Eds), *Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration*.
- Marques, C. A. (1996), **Comportamento Organizacional e Gestão: Perpectivas e Aplicações** in Marques, Carlos & Cunha, Miguel, “Determinantes da Gestão e Relação com o mercado”, *Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote*, pp.13-37, Lisboa.

- Marques, C.A. & Cunha, M.P. (1995), **A Gestão de Pessoal como Factor-Chave para a Qualidade de Serviço**, Relatórios de Investigação A-001, Metáfora, Oeiras, pp.1-41.
- Mills, P.K., Chase, R.B. & Margulies, N. (1983), **Motivating the client-employee system as a service production strategy**, *Academy of Management Review*, 8, pp.301-310.
- Mills, P.K. & Moberg, D.J. (1982), **Perspectives on the technology of service operations**, *Academy of Management Review*, 7, pp. 467-478.
- Mitchell, T.R. & Larson Jr., J.R. (1987), **People in organizations: An Introduction to organizational behavior**, 3rd edition, McGraw Hill.
- Mobley, W.H. (1977), **Intermediate Linkage in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover**, in R.M. Steers, & L.W. Porter (Eds), *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. (pp 311-315), New York: McGraw Hill.
- Nunes, J.G. (1995), **Satisfação no trabalho e tendências de afastamento**, Monografia na área de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Oliver, R.L. (1980), **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**, *Journal of Marketing Research*, 17, pp 460-69.
- Oliver, R.L. & DeSarbo, W.S. (1988), **Response determinants in satisfaction judgements**, *Journal of Consumer Research*, 14, pp 459-507.
- Olshavsky, R.W. & Miller, J.A. (1972), **Consumer expectations, product performance and perceived product quality**, *Journal of Marketing Research*, 9, pp 19-21.
- Olson, J.C. & Dover, P. (1979), **Disconfirmation of consumer expectation through**, *Journal of Applied Psychology*, 64 (April), pp.179-189.
- Palmer, A. & Bejou, D. (1995), **The effects of gender on the development of relationships between clients and financial advisers**, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, nº 3,(pp 18-27).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A & Berry, L. L. (1985), **A conceptual model of service quality and its implications for future research**, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A & Berry, L. L. (1988), **Communication and control processes in the delivery of service quality**, *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A & Berry, L. L. (1988), **Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, *Journal of Retailing*, 64, 12-41.
- Pfeffer, J. (1994), **Vantagem competitiva através das pessoas**, S. Paulo: Makron, Books do Brasil, lda.
- Pfeffer, J. & Salancick, G. (1978), **A social information processing approach of job attitudes and task design**, *Administrative Science Quarterly*, 23, pp 224-53.

- Porter, L. W., Lawler III, E.E. & Hackman, J.R. (1975), **Behavior in organizations**, New York: McGraw-Hill.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), **Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**; *Journal of Applied Psychology*, 59, pp 603-09.
- Premack, S.L. & Wanous, J.P. (1985), **A Meta-Analysis of Realistic Job Previews**, *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 706-19.
- Rhodes, S.& Steers, R.M. (1990), **Managing employee absenteeism**, MA:Addison, Wesley.
- Rokeach, M., **Beliefs, attitudes and values**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rossello, B. (1997), **Customer service superstars**, *ABA Banking Journal*, 89(10), 96-104.
- Ruivo, M. A. (1989), **A importância estratégica da qualidade total**, *Dossier Qualidade*, pp. 16-18, Lisboa.
- Rust, R. T., Zahorick, A. J. & Keiningham, T. L. (1994), **Return on Quality**, Chicago: Probus Publishing Company.
- Santos, C. (1996) , **Standardização e Qualidade Dos Serviços: o desafio do mercado global**, *Dossier Qualidade*, pp.19-24, Lisboa.
- Sasser, W.E., Jr., Olsen, R.P. & Wyckoff, D.D. (1978), **Management of service operations: text and cases**, Boston: Allyn & Bacon.
- Schlossberg, H. (1990), **Satisfying Customers is a minimum: you really have to delight them**, *in Marketing News*, p.10.
- Schneider, B. (1990), **The climate for service: an application of the climate construct**, *in B. Schneider (Ed) Organizational Climate and Culture*, pp 383-412, S. Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B & Bowen, D.E. (1988), **Services marketing and management: implications for organizational behavior**, *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Schneider, B & Bowen, D.E. (1992), **Personnel/Human resources management in the service sector**, *in G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.)*, *Research in personnel and human resources management*, pp 1-30, London: Jai Press.
- Schneider, B, Parkington, J.J. & Buxton, V.M. (1980), **Employee and Customer Perceptions of Service in Banks**, *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B, Wheeler, J. K. & Cox, J. F. (1992), **A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes**, *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Scholten, M. (1996), **A Psicologia da Procura: A Orientação para o Consumidor na Análise de Marketing** *in C. Marques & M. Cunha*, "Determinantes da Gestão e Relação com o mercado", *Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote*, pp. 219-247, Lisboa.

- Schlesinger, L.A., Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W. & Sasser, W.E. (1994), **Putting the service-profit chain to work**, Harvard Business Review, 72, pp. 164-174.
- Shackleton, V. & Hassard, J., **A Satisfação no Trabalho , teorias processuais, uma revisão de aspectos teóricos e práticos**, pp. 201-217, Birmingham, Inglaterra.
- Shore, L.M., Newton, L.A. & Thornton III G.C. (1990), **Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions**, Journal of Applied Behavior, 11, pp 57-67.
- Smith, P.C., Kendal, L.M. & Hulin, C.L. (1969), **The measurement of satisfaction in work retirement**, Chicago: Rand-McNally.
- Soares, J. G. (1998), **Trabalho e Qualidade de Vida**, Revista Dirigir, Instituto do Emprego e Formação Profissional, pp. 56-59, Lisboa.
- Teas, R.K. (1993), **Expectations, performance evaluations and consumer's perceptions of quality**, Journal of Marketing, 57, pp 18-34.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H.H. (1959), **The Social Psychology of Groups**, New York: Wiley.
- Triandis, H.C. (1991), **Attitude and attitude change**, in Eagly, A. & Chaiken, S. (1993), "The nature of attitudes, the psychology of attitudes", chapter I, pp 1-21, EUA, Wiley.
- U.S. Department of Labor (1974), **Job Satisfaction: Is There a Trend?** in T.R. Mitchell & J.R. Larson Jr. (Eds) People in Organizations, 3rd edition, Mc Graw Hill.
- Vroom, V.H. (1964), **Work and motivation**, New York: John Wiley.
- Wanous, J.P. (1977), **Organizational entry: the individual's viewpoint**, in E.E. Lawler, III & L.W. Porter (Eds), Perspectives on Behavior in Organizations, New York: McGraw-Hill.
- Weiss, H.M. & Nowicki, C.E. (1981) , **Social Influence on Task Satisfaction: Model Competence and Observer Field Dependence**, Organizational Behavior and Human Performance, 27, pp. 345-66.
- Westbrook, R.A. (1981), **Sources of consumer satisfaction with retail outlets**, Journal of Retailing, 57, pp.68-85.
- Woodruff, R.B., Cardotte, E. R. & Jenkins, R.L. (1983), **Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience – Based Norms**, in Journal of Marketing research 20, pp. 296-304.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S.F. (1996), **Know your Customer**, Black Well Publishers Inc..
- Worthy, F.S. & Kipnis, D. (1989), **Motivating Employees** in K.Davis & J.W. Newstrom (Eds), Human behavior at work, Singapore: McGraw Hill.
- Yi, Y. (1991), **A Critical Review of Consumer Satisfaction**, In V. A. Zeitzmal (Eds.), Review of Marketing (pp 66-123), Chicago: American Marketing Association.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. (1988), **Communications and Control Processes in the Delivery of Services Quality**, *Journal of Marketing*.

Zeithaml, V. A. (1988), **Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence**, *in Journal of Marketing* 52 (April), pp. 35-48.

1998/1999

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Ana Maria Simões Marecos Candeias
aluna nº 1166

A Relação Entre a Satisfação do Colaborador e do Cliente:

Uma Abordagem Hierárquica

ORIENTADOR: Prof. Doutor Marc Scholten

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Marc Scholten
ISPA

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

APLICADO AOS TRABALHADORES

QUESTIONÁRIO

☞ ESTE QUESTIONÁRIO SURGE NA SEQUÊNCIA DE UM PROJECTO FINAL DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Comportamento Organizacional servindo unicamente para fins académicos.

☞ **O OBJECTIVO** deste estudo é tentar compreender melhor como as pessoas experienciam o seu mundo de trabalho.

☞ OS ITEMS EXPOSTOS, APESAR DE APRESENTAREM UMA ESTRUTURA MUITO SEMELHANTE, APRECIAM DIMENSÕES DIFERENTES DA SATISFAÇÃO PELO QUE SE AGRADECE A RESPOSTA A TODAS AS QUESTÕES.

☞ AS INFORMAÇÕES QUE PRESTAR SERÃO RIGOROSAMENTE CONFIDENCIAIS.

☞ SOLICITAMOS A SUA SINCERA COLABORAÇÃO, POIS DAS SUAS RESPOSTAS DEPENDE A QUALIDADE DO NOSSO TRABALHO:

NÃO PENSE NAQUILO QUE RESPONDE

MAS RESPONDA DE ACORDO COM AQUILO QUE PENSA

QUESTIONÁRIO

ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A LINHA QUE MELHOR TRADUZ A SUA OPINIÃO SOBRE CADA QUESTÃO:

PARA MIM, TRABALHAR É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, TRABALHAR NUMA EMPRESA É...

Extremamente Mau	Bastante Mau	Mau	Nem Bom Nem Mau	Bom	Bastante Bom	Extremamente Bom
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, TRABALHAR NA EMPRESA ONDE TRABALHO É...

Extremamente Mau	Bastante Mau	Mau	Nem Bom Nem Mau	Bom	Bastante Bom	Extremamente Bom
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, TRABALHAR NA SECÇÃO ONDE TRABALHO É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, DESEMPENHAR A MINHA FUNÇÃO ACTUAL NA EMPRESA ONDE TRABALHO É...

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Mau	Bastante Mau	Mau	Nem Bom Nem Mau	Bom	Bastante Bom	Extremamente Bom
------------------	--------------	-----	--------------------	-----	--------------	------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Desagradável	Bastante Desagradável	Desagradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Agradável	Bastante Agradável	Extremamente Agradável
---------------------------	-----------------------	--------------	-----------------------------------	-----------	--------------------	------------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo
-----------------------	-------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------	-----------------------

PARA MIM, NÃO TRABALHAR ERA...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, TRABALHAR SEM SER NUMA EMPRESA ERA...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Desagradável	Bastante Desagradável	Desagradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Agradável	Bastante Agradável	Extremamente Agradável
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, TRABALHAR NUMA OUTRA EMPRESA ERA...

Extremamente Mau	Bastante Mau	Mau	Nem Bom Nem Mau	Bom	Bastante Bom	Extremamente Bom
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, TRABALHAR NUMA OUTRA SECÇÃO DA EMPRESA ONDE TRABALHO ERA...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Agradável	Bastante Agradável	Agradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Desagradável	Bastante Desagradável	Extremamente Desagradável
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, DESEMPENHAR UMA OUTRA FUNÇÃO NA EMPRESA ONDE TRABALHO ERA...

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
------------------	--------------	-----	--------------------	-----	--------------	------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Desagradável	Bastante Desagradável	Desagradável	Nem Agradável Nem Desagradável	Agradável	Bastante Agradável	Extremamente Agradável
---------------------------	-----------------------	--------------	-----------------------------------	-----------	--------------------	------------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo
-----------------------	-------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------	-----------------------



ANEXO B

QUESTIONÁRIO

APLICADOS AOS CLIENTES

QUESTIONÁRIO

☞ ESTE QUESTIONÁRIO SURGE NA SEQUÊNCIA DE UM PROJECTO FINAL DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL SERVINDO UNICAMENTE PARA FINS ACADÉMICOS.

☞ **O OBJECTIVO** DESTE ESTUDO É TENTAR COMPREENDER MELHOR COMO OS CLIENTES DE UMA COMPANHIA DE AVIAÇÃO EXPERIENCIAM QUESTÕES LIGADAS À MESMA.

☞ OS ITEMS EXPOSTOS, APESAR DE APRESENTAREM UMA ESTRUTURA MUITO SEMELHANTE, APRECIAM DIMENSÕES DIFERENTES DA SATISFAÇÃO PELO QUE SE AGRADECE A RESPOSTA A TODAS AS QUESTÕES.

☞ AS INFORMAÇÕES QUE PRESTAR SERÃO RIGOROSAMENTE CONFIDENCIAIS.

☞ SOLICITAMOS A SUA SINCERA COLABORAÇÃO, POIS DAS SUAS RESPOSTAS DEPENDE A QUALIDADE DO NOSSO TRABALHO:

NÃO PENSE NAQUILO QUE RESPONDE

MAS RESPONDA DE ACORDO COM AQUILO QUE PENSA

QUESTIONÁRIO

ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A LINHA QUE MELHOR TRADUZ A SUA OPINIÃO SOBRE CADA QUESTÃO:

PARA MIM, VIAJAR É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, VIAJAR DE AVIÃO É...

Extremamente Mau	Bastante Mau	Mau	Nem Bom Nem Mau	Bom	Bastante Bom	Extremamente Bom
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, VIAJAR NESTA COMPANHIA DE AVIAÇÃO É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, O SERVIÇO PRESTADO NESTA COMPANHIA DE AVIAÇÃO É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, O SERVIÇO PRESTADO A BORDO DOS AVIÕES DESTA COMPANHIA DE AVIAÇÃO É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Insignificante	Bastante Insignificante	Insignificante	Nem Significativo Nem Insignificante	Significativo	Bastante Significativo	Extremamente Significativo
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, NÃO VIAJAR ERA...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo

PARA MIM, VIAJAR NOUTRO MEIO DE TRANSPORTE É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
Extremamente Insignificante	Bastante Insignificante	Insignificante	Nem Significativo Nem Insignificante	Significativo	Bastante Significativo	Extremamente Significativo
Extremamente Positivo	Bastante Positivo	Positivo	Nem Positivo Nem Negativo	Negativo	Bastante Negativo	Extremamente Negativo

PARA MIM, VIAJAR NA MELHOR ALTERNATIVA A ESTA COMPANHIA DE AVIAÇÃO ERA...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
------------------	--------------	-----	--------------------	-----	--------------	------------------

Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
----------------------------	------------------------	---------------	---	----------------	-------------------------	-----------------------------

Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo
-----------------------	-------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------	-----------------------

PARA MIM, O SERVIÇO PRESTADO NA MELHOR ALTERNATIVA A ESTA COMPANHIA DE AVIAÇÃO É...

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
------------------	--------------	-----	--------------------	-----	--------------	------------------

Extremamente Insignificante	Bastante Insignificante	Insignificante	Nem Significativo Nem Insignificante	Significativo	Bastante Significativo	Extremamente Significativo
-----------------------------	-------------------------	----------------	---	---------------	------------------------	----------------------------

Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo
-----------------------	-------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------	-----------------------

PARA MIM, O SERVIÇO PRESTADO A BORDO NA MELHOR ALTERNATIVA A ESTA
COMPANHIA DE AVIAÇÃO É...

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Bom	Bastante Bom	Bom	Nem Bom Nem Mau	Mau	Bastante Mau	Extremamente Mau
------------------	--------------	-----	--------------------	-----	--------------	------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Significativo	Bastante Significativo	Significativo	Nem Significativo Nem Insignificante	Insignificante	Bastante Insignificante	Extremamente Insignificante
----------------------------	------------------------	---------------	---	----------------	-------------------------	-----------------------------

--	--	--	--	--	--	--

Extremamente Negativo	Bastante Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Bastante Positivo	Extremamente Positivo
-----------------------	-------------------	----------	------------------------------	----------	-------------------	-----------------------

ANEXO C

DADOS RECOLHIDOS DOS QUESTIONÁRIOS

ANEXO C - 1

DADOS RECOLHIDOS DOS QUESTIONÁRIOS

DOS TRABALHADORES

ta file: TRABVOO.STA [100 cases with 41 variables]

	1 CID	12 TRAB1	13 TRAB1A	14 TRAB1B	15 TRAB2	16 TRAB2A	17 TRAB2B	18 TRAB3	19 TRAB3A
1	1,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000
2	1,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000
3	1,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000
4	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000
5	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000
6	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
7	1,000	2,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000
8	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
9	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
10	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
11	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	2,000	2,000
12	2,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000
13	2,000	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000
14	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	2,000	-1,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
16	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
17	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
18	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
19	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
20	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000
21	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
22	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
23	3,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
24	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000
25	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000
26	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
27	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
28	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	3,000
29	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	3,000
30	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
31	4,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
32	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000
33	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
34	4,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000
35	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
36	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
37	4,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000
38	4,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000
39	4,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
40	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
41	5,000	2,000	2,000	3,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
42	5,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
43	5,000	3,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
44	5,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000
45	5,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
46	5,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000
47	5,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
48	5,000	1,000	1,000	2,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
49	5,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
50	5,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
51	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
52	6,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
53	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
54	6,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	3,000	3,000
55	6,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
56	6,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
57	6,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
58	6,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	3,000
59	6,000	3,000	3,000	3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	1 CID	12 TRAB1	13 TRAB1A	14 TRAB1B	15 TRAB2	16 TRAB2A	17 TRAB2B	18 TRAB3	19 TRAB3A
60	6,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
61	7,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
62	7,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
63	7,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
64	7,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
65	7,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
66	7,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
67	7,000	1,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
68	7,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
69	7,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
70	7,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
71	8,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
72	8,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
73	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
74	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
75	8,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000
76	8,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
77	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
78	8,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
79	8,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
80	8,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
81	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
82	9,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
83	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
84	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
85	9,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
86	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
87	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000
88	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
89	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	3,000	2,000	2,000
90	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000
91	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
92	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
93	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
94	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000
95	10,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000
96	10,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	3,000	2,000	2,000
97	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
98	10,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
99	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
00	10,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000

	20 TRAB3B	21 TRAB4	22 TRAB4A	23 TRAB4B	24 TRAB5	25 TRAB5A	26 TRAB5B	27 ALTRAB1	28 ALTRAB1A
1	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	-1,000
2	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
3	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
4	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
5	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	-3,000
6	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
7	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000
8	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
9	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	-1,000	-1,000
10	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
11	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	-2,000
12	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000	1,000	1,000
13	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
14	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
16	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000	-3,000	-2,000	-3,000	3,000	3,000
17	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
18	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000

	20 TRAB3B	21 TRAB4	22 TRAB4A	23 TRAB4B	24 TRAB5	25 TRAB5A	26 TRAB5B	27 ALTRAB1	28 ALTRAB1A
19	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-2,000
20	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000
21	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-1,000	0,000
22	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	0,000
23	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	-2,000	-1,000
24	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000	-3,000	-1,000
25	1,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	-3,000	-2,000
26	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	1,000	-1,000	1,000
27	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	-3,000
28	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	1,000	-1,000	-2,000
29	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-2,000
30	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	-1,000
31	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-1,000
32	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-2,000
33	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000
34	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000
35	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
36	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	-3,000	-2,000
37	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-3,000	-3,000
38	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	-2,000	-2,000
39	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000
40	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
41	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
42	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
43	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-2,000	-2,000
44	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000
45	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
46	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
47	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000
48	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
49	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
50	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
51	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
52	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-3,000	-3,000
53	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
54	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
55	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
56	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-1,000
57	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	-3,000
58	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	-2,000	-3,000
59	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-3,000	-3,000
60	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	-2,000
61	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-3,000
62	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
63	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
64	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-2,000
65	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
66	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	-2,000	-2,000
67	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
68	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
69	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	-1,000
70	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
71	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
72	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
73	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
74	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
75	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
76	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
77	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
78	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
79	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	-3,000
80	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
81	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	-2,000
82	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000

	29 ALTRAB1B	30 ALTRAB2	31 ALTRAB2A	32 ALTRAB2B	33 ALTRAB3	34 ALTRAB3A	35 ALTRAB3B	36 ALTRAB4	37 ALTRAB4A
42	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,000	1,000
43	-2,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
44	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
45	-3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000
46	1,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
47	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000	0,000
48	-1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
49	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
50	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
51	-3,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
52	-3,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-1,000	-1,000
53	-3,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000
54	-3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
55	-3,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
56	-1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000	0,000
57	-2,000	0,000	1,000	1,000	-1,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000
58	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000
59	-3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
60	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
61	-3,000	-2,000	-2,000	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
62	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
63	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
64	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000
65	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
66	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000
67	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
68	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
69	-1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000
70	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
71	-2,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
72	-3,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
73	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000	0,000
74	-2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
75	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
76	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
77	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
78	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000
79	-3,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000
80	-3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
81	-2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
82	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
83	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
84	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
85	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
86	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-2,000	-2,000
87	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
88	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
89	-3,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
90	-1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
91	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,000	0,000
92	-2,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
93	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
94	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000
95	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000
96	-1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
97	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000	1,000
98	-2,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
99	-3,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
100	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000

	38 ALTRAB4B	39 ALTRAB5	40 ALTRAB5A	41 ALTRAB5B
1	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
2	1,000	1,000	1,000	1,000
3	1,000	1,000	1,000	1,000
4	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
5	1,000	1,000	1,000	1,000
6	-1,000	-2,000	-1,000	-2,000
7	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000
8	-1,000	-3,000	-2,000	-2,000
9	-1,000	-2,000	-1,000	-2,000
10	1,000	2,000	2,000	2,000
11	0,000	-1,000	-1,000	-1,000
12	-1,000	0,000	0,000	0,000
13	1,000	2,000	2,000	2,000
14	1,000	1,000	1,000	1,000
15	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
16	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
17	-1,000	-3,000	-1,000	-3,000
18	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
19	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
20	1,000	1,000	1,000	1,000
21	-1,000	-1,000	0,000	-2,000
22	-1,000	-2,000	0,000	-1,000
23	-1,000	-2,000	0,000	-1,000
24	-2,000	-2,000	0,000	-1,000
25	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
26	-1,000	-3,000	0,000	-1,000
27	-1,000	-3,000	0,000	-2,000
28	-1,000	-3,000	-2,000	-3,000
29	-2,000	-2,000	-3,000	-2,000
30	-1,000	-3,000	-3,000	-3,000
31	-2,000	-3,000	-3,000	-3,000
32	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
33	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
34	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
35	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
36	-3,000	-2,000	-3,000	-2,000
37	-3,000	-2,000	-3,000	-2,000
38	-3,000	-2,000	-3,000	-3,000
39	-2,000	-2,000	-3,000	-2,000
40	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
41	1,000	1,000	1,000	1,000
42	1,000	0,000	1,000	1,000
43	1,000	1,000	1,000	1,000
44	1,000	1,000	1,000	1,000
45	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
46	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000
47	0,000	-1,000	-1,000	-1,000
48	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
49	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
50	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
51	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000
52	-1,000	-1,000	0,000	0,000
53	-1,000	-2,000	-1,000	-1,000
54	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
55	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
56	0,000	-1,000	-1,000	-1,000
57	0,000	0,000	0,000	0,000
58	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000
59	0,000	0,000	0,000	0,000
60	-1,000	1,000	1,000	1,000
61	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
62	-2,000	-3,000	-3,000	-3,000
63	-1,000	-2,000	-1,000	-2,000
64	1,000	-2,000	-1,000	-2,000

	38 ALTRAB4B	39 ALTRAB5	40 ALTRAB5A	41 ALTRAB5B
65	-1,000	-3,000	-3,000	-3,000
66	-2,000	-3,000	-3,000	-3,000
67	-1,000	-3,000	-3,000	-3,000
68	-1,000	-3,000	-3,000	-3,000
69	1,000	1,000	1,000	1,000
70	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
71	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
72	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
73	0,000	-3,000	-3,000	-3,000
74	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
75	-1,000	-3,000	-3,000	-3,000
76	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
77	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
78	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
79	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
80	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
81	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
82	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
83	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
84	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
85	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
86	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
87	1,000	1,000	1,000	1,000
88	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
89	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
90	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
91	0,000	-2,000	-2,000	-2,000
92	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000
93	2,000	-1,000	-1,000	-1,000
94	-1,000	1,000	1,000	1,000
95	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
96	1,000	-2,000	-1,000	-1,000
97	0,000	2,000	1,000	1,000
98	-1,000	-3,000	-2,000	-2,000
99	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
00	1,000	-1,000	-2,000	-2,000

ANEXO C - 2

DADOS RECOLHIDOS DOS QUESTIONÁRIOS

DOS CLIENTES

ta file: CLIEVOO.STA [300 cases with 63 variables]

	1 TID	14 CL11	15 CL11A	16 CL11B	17 CL12	18 CL12A	19 CL12B	20 CL13	21 CL13A
1	1,000	1,000	0,000	1,000	3,000	1,000	1,000	2,000	2,000
2	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3	1,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
4	1,000	1,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	2,000	3,000
5	1,000	1,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6	1,000	3,000	0,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
7	1,000	3,000	0,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	3,000
8	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
9	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
10	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
11	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
12	1,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	3,000	2,000
13	1,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
14	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
15	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
16	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
17	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
18	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
19	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
20	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
21	1,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000
22	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
23	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
24	1,000	2,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
25	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
26	1,000	1,000	0,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
27	1,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000
28	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
29	1,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
30	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000
31	2,000	2,000	2,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
32	2,000	2,000	2,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	3,000	3,000
33	2,000	1,000	1,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	0,000	1,000
34	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	0,000	0,000	1,000	0,000
35	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
36	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
37	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	0,000	0,000	2,000	1,000
38	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
39	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
40	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
41	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
42	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
43	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
44	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	3,000	2,000	2,000
45	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
46	2,000	2,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000
47	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	2,000
48	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
49	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
50	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
51	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
52	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
53	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
54	2,000	1,000	2,000	2,000	-2,000	1,000	0,000	3,000	3,000
55	2,000	1,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000	0,000	2,000	3,000
56	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
57	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
58	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000
59	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000

	1 TID	14 CLI1	15 CLI1A	16 CLI1B	17 CLI2	18 CLI2A	19 CLI2B	20 CLI3	21 CLI3A
60	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
61	3,000	1,000	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	2,000
62	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	3,000	2,000	2,000
63	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	1,000	2,000
64	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000
65	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	3,000
66	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000
67	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000	1,000	2,000	1,000	3,000
68	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
69	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
70	3,000	1,000	0,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000
71	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	2,000	3,000	2,000
72	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000
73	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	3,000
74	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
75	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
76	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000
77	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000
78	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	1,000	2,000
79	3,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000
80	3,000	1,000	0,000	1,000	3,000	1,000	3,000	1,000	2,000
81	3,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
82	3,000	1,000	0,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000
83	3,000	3,000	3,000	3,000	0,000	0,000	0,000	1,000	3,000
84	3,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
85	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
86	3,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000
87	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
88	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
89	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
90	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
91	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000
92	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000
93	4,000	3,000	3,000	2,000	3,000	1,000	2,000	3,000	3,000
94	4,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	3,000	3,000
95	4,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
96	4,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
97	4,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
98	4,000	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	3,000	3,000	3,000
99	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	2,000	1,000
00	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000
01	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000
02	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	1,000
03	4,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000
04	4,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
05	4,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	0,000	-1,000	1,000	1,000
06	4,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
07	4,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
08	4,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000
09	4,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
10	4,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
11	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
12	4,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
13	4,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
14	4,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000
15	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000
16	4,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
17	4,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
18	4,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	3,000	3,000
19	4,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
20	4,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	2,000	3,000	1,000
21	5,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
22	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	3,000
23	5,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000

	1 TID	14 CLI1	15 CLI1A	16 CLI1B	17 CLI2	18 CLI2A	19 CLI2B	20 CLI3	21 CLI3A
24	5,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	0,000	-1,000	0,000	1,000
25	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
26	5,000	2,000	3,000	3,000	2,000	0,000	2,000	2,000	1,000
27	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
28	5,000	0,000	-1,000	0,000	0,000	-1,000	0,000	1,000	-1,000
29	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
30	5,000	1,000	1,000	1,000	2,000	-2,000	2,000	2,000	2,000
31	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
32	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
33	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
34	5,000	2,000	2,000	1,000	2,000	0,000	2,000	2,000	1,000
35	5,000	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
36	5,000	2,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
37	5,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
38	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
39	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000
40	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
41	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
42	5,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
43	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
44	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,000	1,000	1,000	1,000
45	5,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
46	5,000	3,000	3,000	2,000	2,000	0,000	2,000	2,000	2,000
47	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	1,000	1,000
48	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	2,000	0,000
49	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	3,000	1,000
50	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
51	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000
52	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
53	6,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
54	6,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000
55	6,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
56	6,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000	-2,000	1,000	1,000
57	6,000	3,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
58	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000
59	6,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-2,000	2,000	1,000
60	6,000	3,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000
61	6,000	3,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
62	6,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
63	6,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000
64	6,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000
65	6,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
66	6,000	2,000	1,000	1,000	3,000	1,000	2,000	3,000	2,000
67	6,000	3,000	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
68	6,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
69	6,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
70	6,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
71	6,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
72	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
73	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
74	6,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
75	6,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
76	6,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
77	6,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
78	6,000	1,000	2,000	1,000	-1,000	0,000	0,000	1,000	1,000
79	6,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
80	6,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
81	7,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000
82	7,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	3,000
83	7,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000
84	7,000	3,000	0,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
85	7,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
86	7,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000
87	7,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000

	1 TID	14 CL11	15 CL11A	16 CL11B	17 CL12	18 CL12A	19 CL12B	20 CL13	21 CL13A
88	7,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	3,000
89	7,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
90	7,000	2,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000	2,000	2,000
91	7,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
92	7,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000
93	7,000	2,000	1,000	1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000
94	7,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000
95	7,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
96	7,000	1,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000
97	7,000	1,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
98	7,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
99	7,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
00	7,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
01	7,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
02	7,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
03	7,000	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
04	7,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
05	7,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
06	7,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
07	7,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
08	7,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
09	7,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
10	7,000	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
11	8,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
12	8,000	3,000	3,000	2,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
13	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000
14	8,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
15	8,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
16	8,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
17	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
18	8,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
19	8,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
20	8,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
21	8,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000
22	8,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
23	8,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
24	8,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
25	8,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
26	8,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000
27	8,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
28	8,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000
29	8,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
30	8,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
31	8,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
32	8,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000
33	8,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
34	8,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
35	8,000	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
36	8,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
37	8,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
38	8,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
39	8,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
40	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
41	9,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	3,000
42	9,000	1,000	0,000	1,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000
43	9,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
44	9,000	2,000	3,000	2,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000
45	9,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
46	9,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
47	9,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
48	9,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	3,000	1,000	1,000
49	9,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
50	9,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000
51	9,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000

	1 TID	14 CLI1	15 CLI1A	16 CLI1B	17 CLI2	18 CLI2A	19 CLI2B	20 CLI3	21 CLI3A
52	9,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000
53	9,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
54	9,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
55	9,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
56	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
57	9,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	3,000
58	9,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
59	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
60	9,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
61	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
62	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000
63	9,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
64	9,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
65	9,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
66	9,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	3,000	2,000	2,000
67	9,000	3,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
68	9,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
69	9,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000
70	9,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
71	10,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	2,000	2,000
72	10,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
73	10,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
74	10,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	3,000	2,000	2,000
75	10,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
76	10,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000
77	10,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
78	10,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
79	10,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
80	10,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
81	10,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000
82	10,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000
83	10,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
84	10,000	1,000	2,000	2,000	-2,000	2,000	-2,000	1,000	3,000
85	10,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000
86	10,000	2,000	1,000	3,000	1,000	0,000	1,000	2,000	1,000
87	10,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	3,000
88	10,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
89	10,000	3,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
90	10,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
91	10,000	2,000	0,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
92	10,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
93	10,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
94	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
95	10,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
96	10,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000
97	10,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000
98	10,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
99	10,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
100	10,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
1	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	-2,000	2,000
2	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
3	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
4	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
5	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
6	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
7	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
8	2,000	1,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
9	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-3,000	3,000
10	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
11	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
12	2,000	3,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
13	2,000	1,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-1,000	2,000
14	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	3,000	2,000	-2,000	2,000
15	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
16	2,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
17	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
18	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
19	2,000	3,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
20	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
21	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
22	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
23	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	1,000
24	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
25	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
26	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
27	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
28	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
29	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
30	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
31	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
32	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
33	1,000	0,000	1,000	0,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
34	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
35	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
36	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
37	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	3,000
38	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
39	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
40	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
41	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
42	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
43	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000
44	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
45	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000
46	1,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
47	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
48	1,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	1,000
49	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	-2,000	2,000
50	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	3,000
51	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
52	2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
53	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	1,000
54	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	1,000
55	2,000	2,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
56	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
57	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000
58	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
59	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
60	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	1,000
61	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
62	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
63	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	3,000
64	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
65	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
66	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000
67	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
68	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
69	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
70	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
71	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	-2,000	1,000
72	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000
73	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
74	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
75	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
76	1,000	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	-3,000	3,000
77	1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	3,000	-3,000	2,000
78	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
79	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-3,000	2,000
30	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
31	2,000	2,000	1,000	3,000	2,000	1,000	1,000	-1,000	0,000
32	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	1,000
83	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	3,000
84	2,000	1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
85	1,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
86	1,000	2,000	3,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
87	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
88	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000
89	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	3,000	-2,000	2,000
90	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
91	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
92	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
93	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
94	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
95	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	3,000	-1,000	1,000
96	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	1,000
97	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	2,000
98	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
99	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	1,000
00	2,000	3,000	1,000	3,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
01	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
02	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	-3,000	1,000
03	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
04	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
05	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
06	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-2,000	3,000
07	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	3,000
08	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000
09	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
10	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
11	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	2,000
12	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
13	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	3,000
14	3,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	3,000	-2,000	2,000
15	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
16	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	1,000
17	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
18	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
19	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	1,000
20	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
21	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
22	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
23	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-2,000	1,000
24	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
25	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	3,000
26	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
27	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
28	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	0,000	1,000	-1,000	0,000
29	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	-3,000
30	1,000	2,000	-1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
31	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	-3,000	-3,000
32	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
33	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	3,000	-1,000	1,000
34	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000	2,000	-1,000	1,000
35	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-2,000	2,000
36	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-2,000	1,000
37	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
38	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
39	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
40	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	1,000
41	2,000	3,000	0,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-2,000	3,000
42	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
43	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
44	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	0,000
45	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
46	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	3,000
47	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
48	1,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000	2,000	-3,000	1,000
49	1,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000	2,000	-3,000	1,000
50	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
51	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	1,000
52	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
53	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	1,000
54	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
55	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
56	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
57	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000
58	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	2,000
59	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
60	2,000	3,000	1,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
61	2,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	3,000
62	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	1,000
63	3,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	2,000
64	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
65	2,000	3,000	1,000	3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	1,000
66	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
67	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	-2,000	1,000
68	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	1,000
69	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	-2,000	1,000
70	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
71	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	1,000
72	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
73	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
74	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
75	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
76	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
77	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
78	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000
79	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
80	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
81	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
82	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
83	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	2,000
84	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
85	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
86	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	3,000
87	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
88	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
89	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
90	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
91	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	-11,000
92	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
93	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
94	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
95	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
96	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
97	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	-2,000	2,000
98	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
99	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
200	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-3,000	2,000
201	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
202	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
03	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
04	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
05	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
06	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
07	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
08	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
09	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
10	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
11	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
12	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
13	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
14	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
15	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
16	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
17	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
18	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
19	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
20	2,000	3,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
21	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
22	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
23	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
24	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
25	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
26	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
27	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
28	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
29	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
30	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-3,000	3,000
31	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
32	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
33	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
34	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-3,000	3,000
35	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
36	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
37	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
38	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
39	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
40	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
41	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
42	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
43	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000
44	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
45	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
46	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
47	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
48	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	-3,000	3,000
49	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
50	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
51	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
52	2,000	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-2,000	2,000
53	2,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
54	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	-3,000	2,000
55	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-2,000	2,000
56	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	-2,000	3,000
57	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-2,000	3,000
58	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
59	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	3,000
60	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
61	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	-2,000	2,000
62	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
63	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	2,000
64	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
65	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	-3,000	3,000
66	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000

	22 CLI3B	23 CLI4	24 CLI4A	25 CLI4B	26 CLI5	27 CLI5A	28 CLI5B	29 ALCLI1	30 ALCLI1A
67	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
68	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
69	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
70	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
71	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
72	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
73	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	2,000
74	3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000
75	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
76	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
77	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
78	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
79	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
80	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	-3,000	3,000
81	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	2,000
82	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	-3,000	3,000
83	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
84	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
85	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
86	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
87	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-3,000	3,000
88	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
89	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
90	1,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-3,000	3,000
91	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
92	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
93	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
94	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	-2,000	2,000
95	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
96	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-1,000	2,000
97	2,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	-2,000	2,000
98	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	-2,000	2,000
99	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-2,000	1,000
00	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	-2,000	2,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
1	-2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000	2,000	3,000	1,000
2	-1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
3	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
4	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
5	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
7	-2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
8	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
9	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
10	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
11	2,000	-2,000	1,000	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
12	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
13	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
14	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
15	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
16	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
17	-3,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
18	-2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
19	-2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
20	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
21	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	0,000	1,000
22	-2,000	-2,000	2,000	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
23	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
24	-3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
25	-3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
26	-2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
27	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
28	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
29	-1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
30	-3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
31	-1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
32	-1,000	3,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
33	-1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000
34	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
35	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
36	-2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
37	-3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
38	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
39	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
40	-1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000
41	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
42	-2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
43	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
44	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
45	-1,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
46	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
47	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
48	-1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
49	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
50	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000
51	-2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
52	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
53	-2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
54	-1,000	1,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
55	-2,000	2,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
56	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
57	-1,000	2,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
58	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
59	-2,000	3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
60	-1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
61	-1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
62	-1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
63	-3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
64	-1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
65	-2,000	3,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
66	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
67	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
68	-1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
69	-3,000	1,000	0,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
70	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
71	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
72	-3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
73	-1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
74	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
75	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	3,000	1,000
76	-3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
77	-2,000	3,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
78	-2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000
79	-2,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
80	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
81	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
82	-1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
83	-3,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000
84	-2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000
85	-3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
86	-3,000	3,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
87	-2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
88	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000
89	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
90	-2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
91	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000
92	-3,000	3,000	1,000	3,000	0,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
93	-3,000	3,000	1,000	3,000	0,000	1,000	0,000	-1,000	-1,000
94	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	0,000	-1,000
95	-1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
96	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
97	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
98	-3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	-1,000
99	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	0,000
00	-3,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	2,000	0,000
01	-3,000	3,000	0,000	3,000	-1,000	0,000	-1,000	2,000	0,000
02	-3,000	2,000	0,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	-2,000
03	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,000	-1,000
04	-3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	0,000
05	-3,000	3,000	1,000	3,000	-3,000	2,000	-3,000	0,000	0,000
06	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
07	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
08	-2,000	2,000	1,000	2,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
09	-3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
10	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
11	-2,000	1,000	0,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	0,000
12	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
13	-3,000	3,000	1,000	3,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
14	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
15	-3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
16	-1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	2,000
17	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
18	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
19	-3,000	1,000	1,000	2,000	2,000	3,000	1,000	2,000	1,000
20	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
21	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
22	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
23	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
24	-1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	-1,000	-1,000	0,000	-1,000
25	-3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
26	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	0,000	1,000	1,000	0,000
27	-3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
28	0,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
29	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	3,000	2,000
30	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
31	-3,000	-1,000	-2,000	-1,000	0,000	1,000	1,000	3,000	1,000
32	-3,000	1,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
33	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
34	-1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
35	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
36	-1,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
37	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
38	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
39	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
40	-1,000	-3,000	3,000	-3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
41	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
42	-2,000	1,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
43	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
44	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
45	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
46	-3,000	-2,000	2,000	-2,000	-2,000	2,000	-2,000	-1,000	0,000
47	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000
48	-3,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	0,000
49	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
50	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
51	-3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
52	-2,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
53	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
54	-3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
55	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
56	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
57	1,000	-2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
58	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
59	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
60	-3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
61	-3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
62	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
63	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
64	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
65	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
66	-3,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
67	-2,000	2,000	1,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000
68	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
69	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
70	-3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	3,000
71	-3,000	3,000	2,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
72	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
73	-3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
74	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000
75	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
76	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
77	-3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
78	-1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
79	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
80	-1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
81	-2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
82	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
83	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
84	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
85	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
86	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000
87	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
88	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
89	-2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000
90	-2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
91	1,000	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
92	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
93	-2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000
94	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
95	-3,000	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
96	-2,000	-1,000	1,000	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
97	-2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
98	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
99	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
00	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
01	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
02	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
03	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
04	-2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000
05	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	2,000
06	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
07	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
08	-2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000	-2,000	-1,000	1,000
09	-3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000
10	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
11	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
12	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
13	-2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
14	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
15	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000
16	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
17	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
18	-2,000	1,000	3,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
19	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
20	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
21	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
22	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
23	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
24	-3,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
25	-2,000	1,000	1,000	1,000	-1,000	1,000	-1,000	1,000	1,000
26	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
27	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
28	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
29	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
30	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
31	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
32	-3,000	1,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	0,000
33	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
34	-3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
35	-2,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
36	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
37	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	-1,000
38	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
39	-3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
40	-3,000	3,000	2,000	3,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
41	-2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
42	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
43	2,000	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
44	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
45	-3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
46	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
47	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
48	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
49	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
50	-3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
51	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
52	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
53	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
54	-3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000
55	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
56	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
57	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
58	-2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
59	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
60	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
61	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
62	-2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
63	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
64	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
65	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
66	-2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
67	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
68	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000
69	-3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
70	-3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
71	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
72	-2,000	2,000	2,000	2,000	-2,000	2,000	-2,000	1,000	1,000
73	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
74	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
75	-2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	0,000	1,000	1,000	0,000
76	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
77	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
78	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
79	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
80	-3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
81	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

	31 ALCLI1B	32 ALCLI2	33 ALCLI2A	34 ALCLI2B	35 ALCLI3	36 ALCLI3A	37 ALCLI3B	38 ALCLI4	39 ALCLI4A
82	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000
83	-2,000	2,000	2,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-1,000	1,000
84	-2,000	2,000	1,000	2,000	-1,000	1,000	-1,000	-2,000	1,000
85	-2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
86	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000
87	-3,000	2,000	2,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
88	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
89	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	1,000	1,000	2,000	1,000
90	-3,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
91	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
92	-3,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000
93	-2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
94	-2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
95	-2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
96	-2,000	3,000	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
97	-2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
98	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
99	-1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
00	-2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
1	2,000	3,000	3,000	2,000
2	1,000	2,000	1,000	1,000
3	2,000	3,000	3,000	2,000
4	1,000	2,000	2,000	2,000
5	1,000	1,000	1,000	1,000
6	1,000	2,000	1,000	1,000
7	1,000	2,000	2,000	2,000
8	2,000	2,000	1,000	1,000
9	1,000	1,000	1,000	1,000
10	1,000	3,000	1,000	1,000
11	2,000	2,000	2,000	2,000
12	3,000	2,000	2,000	2,000
13	1,000	1,000	1,000	1,000
14	2,000	2,000	2,000	2,000
15	2,000	1,000	1,000	1,000
16	2,000	1,000	1,000	1,000
17	1,000	1,000	1,000	1,000
18	1,000	1,000	1,000	1,000
19	1,000	3,000	1,000	1,000
20	1,000	1,000	1,000	1,000
21	0,000	-1,000	2,000	-2,000
22	1,000	2,000	2,000	2,000
23	1,000	1,000	1,000	1,000
24	2,000	2,000	2,000	2,000
25	1,000	3,000	3,000	2,000
26	1,000	1,000	1,000	1,000
27	1,000	2,000	1,000	1,000
28	1,000	1,000	1,000	1,000
29	1,000	1,000	1,000	1,000
30	1,000	1,000	1,000	1,000
31	1,000	2,000	2,000	2,000
32	1,000	2,000	3,000	2,000
33	1,000	3,000	1,000	2,000
34	2,000	3,000	1,000	1,000
35	-1,000	-1,000	2,000	-2,000
36	1,000	1,000	1,000	1,000
37	3,000	3,000	3,000	3,000
38	1,000	3,000	3,000	3,000
39	1,000	2,000	1,000	2,000
40	1,000	2,000	2,000	2,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
41	1,000	3,000	1,000	2,000
42	1,000	3,000	1,000	1,000
43	2,000	2,000	1,000	1,000
44	1,000	2,000	1,000	2,000
45	-1,000	0,000	1,000	-1,000
46	2,000	2,000	2,000	2,000
47	2,000	2,000	2,000	2,000
48	2,000	2,000	2,000	2,000
49	1,000	1,000	1,000	1,000
50	2,000	1,000	1,000	1,000
51	2,000	2,000	2,000	2,000
52	2,000	2,000	2,000	2,000
53	1,000	2,000	1,000	2,000
54	1,000	1,000	1,000	1,000
55	1,000	1,000	1,000	1,000
56	2,000	2,000	2,000	2,000
57	3,000	3,000	3,000	3,000
58	1,000	2,000	1,000	1,000
59	1,000	0,000	1,000	0,000
60	2,000	3,000	3,000	3,000
61	1,000	2,000	1,000	1,000
62	2,000	2,000	1,000	2,000
63	1,000	2,000	1,000	1,000
64	2,000	2,000	1,000	1,000
65	2,000	2,000	2,000	2,000
66	1,000	1,000	1,000	1,000
67	2,000	1,000	1,000	1,000
68	2,000	2,000	1,000	1,000
69	1,000	3,000	1,000	1,000
70	1,000	1,000	1,000	1,000
71	1,000	2,000	1,000	1,000
72	1,000	1,000	1,000	1,000
73	1,000	1,000	1,000	1,000
74	2,000	2,000	2,000	2,000
75	1,000	3,000	2,000	2,000
76	1,000	1,000	1,000	1,000
77	1,000	2,000	1,000	2,000
78	1,000	3,000	1,000	2,000
79	1,000	1,000	1,000	1,000
80	1,000	2,000	2,000	1,000
81	1,000	1,000	1,000	1,000
82	1,000	1,000	1,000	1,000
83	2,000	3,000	1,000	2,000
84	2,000	2,000	2,000	2,000
85	1,000	1,000	1,000	1,000
86	2,000	2,000	1,000	2,000
87	2,000	2,000	2,000	2,000
88	3,000	3,000	1,000	3,000
89	2,000	2,000	1,000	2,000
90	2,000	2,000	1,000	2,000
91	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
92	-1,000	-2,000	-2,000	-1,000
93	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
94	0,000	0,000	0,000	0,000
95	1,000	1,000	1,000	1,000
96	1,000	1,000	1,000	1,000
97	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
98	-1,000	-1,000	0,000	0,000
99	0,000	-1,000	-1,000	0,000
100	2,000	2,000	1,000	2,000
101	2,000	2,000	0,000	2,000
102	-2,000	0,000	0,000	0,000
103	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
104	1,000	2,000	1,000	2,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
05	0,000	0,000	-1,000	0,000
06	1,000	1,000	1,000	1,000
07	1,000	2,000	1,000	1,000
08	1,000	1,000	0,000	1,000
09	1,000	2,000	1,000	1,000
10	1,000	1,000	1,000	1,000
11	0,000	0,000	-1,000	-1,000
12	1,000	1,000	0,000	1,000
13	1,000	1,000	0,000	1,000
14	2,000	2,000	1,000	2,000
15	2,000	2,000	1,000	3,000
16	3,000	3,000	1,000	3,000
17	1,000	1,000	1,000	1,000
18	2,000	2,000	1,000	1,000
19	2,000	2,000	2,000	2,000
20	1,000	1,000	1,000	1,000
21	1,000	2,000	2,000	2,000
22	3,000	3,000	2,000	3,000
23	2,000	2,000	2,000	2,000
24	-1,000	0,000	-1,000	1,000
25	2,000	2,000	2,000	2,000
26	1,000	1,000	0,000	1,000
27	2,000	2,000	1,000	2,000
28	1,000	1,000	1,000	1,000
29	2,000	3,000	2,000	2,000
30	2,000	2,000	2,000	2,000
31	1,000	3,000	3,000	3,000
32	1,000	1,000	1,000	1,000
33	1,000	1,000	1,000	1,000
34	2,000	2,000	1,000	1,000
35	2,000	2,000	1,000	2,000
36	3,000	3,000	3,000	3,000
37	-1,000	-1,000	0,000	-1,000
38	1,000	1,000	1,000	1,000
39	1,000	2,000	1,000	1,000
40	3,000	3,000	3,000	3,000
41	1,000	1,000	1,000	1,000
42	0,000	1,000	0,000	0,000
43	1,000	2,000	1,000	2,000
44	1,000	1,000	1,000	1,000
45	1,000	2,000	1,000	1,000
46	0,000	-2,000	1,000	-1,000
47	0,000	1,000	0,000	0,000
48	1,000	1,000	0,000	1,000
49	1,000	2,000	1,000	1,000
50	1,000	1,000	1,000	1,000
51	2,000	3,000	1,000	3,000
52	1,000	2,000	1,000	3,000
53	2,000	2,000	1,000	2,000
54	1,000	2,000	1,000	2,000
55	2,000	3,000	3,000	3,000
56	1,000	2,000	1,000	2,000
57	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
58	2,000	2,000	1,000	2,000
59	2,000	2,000	1,000	2,000
60	2,000	2,000	1,000	2,000
61	2,000	2,000	1,000	2,000
62	1,000	1,000	1,000	1,000
63	2,000	2,000	1,000	2,000
64	2,000	2,000	1,000	2,000
65	1,000	2,000	1,000	1,000
66	2,000	2,000	2,000	2,000
67	3,000	3,000	3,000	3,000
68	2,000	2,000	2,000	2,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
69	1,000	2,000	1,000	1,000
70	3,000	3,000	1,000	3,000
71	2,000	2,000	2,000	2,000
72	2,000	3,000	3,000	3,000
73	2,000	2,000	2,000	2,000
74	2,000	3,000	1,000	3,000
75	1,000	3,000	1,000	2,000
76	2,000	2,000	2,000	2,000
77	2,000	3,000	2,000	3,000
78	2,000	3,000	3,000	3,000
79	2,000	1,000	1,000	1,000
80	3,000	3,000	3,000	3,000
81	2,000	2,000	2,000	2,000
82	2,000	2,000	2,000	2,000
83	1,000	2,000	2,000	2,000
84	1,000	2,000	2,000	1,000
85	1,000	2,000	1,000	1,000
86	2,000	1,000	1,000	1,000
87	2,000	2,000	2,000	2,000
88	2,000	2,000	2,000	2,000
89	2,000	3,000	3,000	3,000
90	1,000	2,000	1,000	1,000
91	1,000	1,000	1,000	1,000
92	1,000	3,000	1,000	1,000
93	1,000	2,000	2,000	2,000
94	1,000	2,000	2,000	2,000
95	2,000	2,000	2,000	2,000
96	1,000	1,000	1,000	1,000
97	1,000	2,000	1,000	1,000
98	1,000	1,000	1,000	1,000
99	2,000	2,000	2,000	2,000
00	1,000	1,000	1,000	1,000
01	2,000	2,000	2,000	2,000
02	1,000	1,000	1,000	1,000
03	1,000	1,000	1,000	1,000
04	2,000	3,000	3,000	2,000
05	2,000	2,000	2,000	2,000
06	-1,000	-2,000	1,000	-1,000
07	2,000	2,000	2,000	2,000
08	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
09	1,000	1,000	1,000	1,000
10	2,000	2,000	2,000	2,000
11	1,000	2,000	2,000	2,000
12	1,000	1,000	1,000	1,000
13	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
14	1,000	1,000	1,000	1,000
15	0,000	1,000	0,000	0,000
16	1,000	1,000	1,000	1,000
17	1,000	2,000	1,000	1,000
18	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
19	1,000	1,000	1,000	1,000
20	1,000	1,000	1,000	1,000
21	1,000	-1,000	0,000	-1,000
22	1,000	1,000	1,000	1,000
23	1,000	2,000	2,000	2,000
24	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
25	1,000	1,000	0,000	1,000
26	1,000	1,000	1,000	1,000
27	1,000	1,000	1,000	1,000
28	1,000	1,000	1,000	1,000
29	1,000	3,000	2,000	2,000
30	1,000	2,000	1,000	1,000
31	2,000	1,000	1,000	1,000
32	-1,000	-1,000	0,000	0,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
33	1,000	1,000	0,000	0,000
34	1,000	1,000	1,000	1,000
35	0,000	0,000	0,000	0,000
36	1,000	1,000	1,000	1,000
37	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
38	1,000	1,000	1,000	1,000
39	1,000	3,000	1,000	1,000
40	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
41	3,000	3,000	3,000	3,000
42	2,000	2,000	2,000	2,000
43	2,000	2,000	2,000	2,000
44	2,000	2,000	2,000	2,000
45	1,000	2,000	2,000	2,000
46	2,000	2,000	2,000	2,000
47	2,000	2,000	2,000	2,000
48	2,000	2,000	2,000	2,000
49	1,000	3,000	1,000	1,000
50	1,000	1,000	1,000	1,000
51	2,000	2,000	2,000	2,000
52	2,000	3,000	2,000	2,000
53	1,000	1,000	1,000	1,000
54	1,000	2,000	1,000	1,000
55	2,000	2,000	2,000	2,000
56	1,000	2,000	1,000	1,000
57	2,000	2,000	2,000	2,000
58	1,000	1,000	1,000	1,000
59	2,000	2,000	2,000	2,000
60	2,000	2,000	2,000	2,000
61	1,000	2,000	2,000	2,000
62	1,000	2,000	2,000	2,000
63	1,000	1,000	1,000	1,000
64	2,000	2,000	2,000	2,000
65	2,000	2,000	2,000	2,000
66	2,000	2,000	2,000	2,000
67	2,000	2,000	2,000	2,000
68	1,000	2,000	2,000	2,000
69	2,000	2,000	2,000	2,000
70	2,000	2,000	2,000	2,000
71	1,000	1,000	1,000	1,000
72	1,000	1,000	1,000	2,000
73	2,000	2,000	2,000	2,000
74	1,000	1,000	1,000	1,000
75	1,000	1,000	0,000	1,000
76	1,000	1,000	1,000	1,000
77	1,000	2,000	2,000	2,000
78	1,000	1,000	1,000	1,000
79	2,000	2,000	1,000	1,000
80	1,000	2,000	1,000	1,000
81	1,000	1,000	1,000	1,000
82	1,000	1,000	1,000	1,000
83	-1,000	-1,000	0,000	0,000
84	-1,000	-1,000	1,000	-1,000
85	2,000	2,000	2,000	2,000
86	2,000	1,000	1,000	2,000
87	2,000	2,000	2,000	2,000
88	2,000	2,000	2,000	2,000
89	1,000	2,000	2,000	2,000
90	1,000	1,000	1,000	1,000
91	2,000	2,000	2,000	2,000
92	2,000	2,000	2,000	2,000
93	1,000	2,000	2,000	1,000
94	1,000	1,000	1,000	1,000
95	1,000	2,000	1,000	1,000
96	1,000	1,000	1,000	1,000

	40 ALCLI4B	41 ALCLI5	42 ALCLI5A	43 ALCLI5B
97	1,000	1,000	1,000	1,000
98	1,000	2,000	2,000	2,000
99	1,000	1,000	1,000	1,000
00	1,000	1,000	1,000	1,000

ANEXO D

TABELA DE MÉDIAS

SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POR EQUIPAS

TRABALHADORES

CID	TRAB	EMP	MINEMP	SEC	FUNC	Valid N
G_1:1	5,700000	5,000000	5,800000	6,200000	7,300000	10
G_2:2	3,000000	1,200000	2,300000	2,500000	1,700000	10
G_3:3	5,800000	4,100000	6,000000	6,800000	6,800000	10
G_4:4	7,400000	7,900000	8,500000	8,400000	8,500000	10
G_5:5	4,800000	2,000000	3,400000	4,900000	6,600000	10
G_6:6	5,400000	3,500000	5,800000	6,100000	6,000000	10
G_7:7	5,700000	4,200000	5,300000	6,100000	7,000000	10
G_8:8	6,700000	4,300000	5,500000	6,200000	7,100000	10
G_9:9	5,100000	3,800000	4,500000	4,500000	4,600000	10
G_10:10	4,000000	3,500000	4,200000	4,900000	4,900000	10
All Groups	5,360000	3,950000	5,130000	5,660000	6,050000	100

ANEXO E

TABELA DE MÉDIAS

SATISFAÇÃO DE CLIENTES POR EQUIPAS

IENTES

TID	VIA	VIAAV	VIACMP	SERVCMP	SERVBRD	Valid N
G_1:1	3,433333	3,300000	3,333333	3,900000	4,066667	30
G_2:2	3,800000	1,900000	3,133333	3,466667	2,866667	30
G_3:3	4,433333	3,433333	3,000000	3,500000	3,566667	30
G_4:4	5,000000	4,333333	4,333333	4,333333	4,833333	30
G_5:5	4,566667	3,700000	4,166667	4,133333	4,533333	30
G_6:6	3,900000	3,166667	4,233333	4,500000	4,533333	30
G_7:7	4,233333	4,266667	3,933333	3,933333	4,066667	30
G_8:8	4,100000	4,100000	4,000000	3,900000	4,066667	30
G_9:9	4,100000	4,033333	3,533333	4,066667	4,366667	30
G_10:10	4,166667	3,166667	3,466667	3,733333	4,333333	30
All Groups	4,173333	3,540000	3,713333	3,946667	4,123333	300

ANEXO F

ANÁLISE FACTORIAL

VARIÁVEIS DE SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR

STAT. Factor Loadings (Unrotated) (trabvoo.sta)
 FACTOR Extraction: Principal components
 ANALYSIS (Marked loadings are > ,700000)

Variable	Factor 1		Factor 2
TRAB1	-,53090		,405137
TRAB1A	-,60244		,312700
TRAB1B	-,54275		,281612
TRAB2	-,72412	*	,153805
TRAB2A	-,62543		,333090
TRAB2B	-,66458		,212692
TRAB3	-,78897	*	,330051
TRAB3A	-,74854	*	,280141
TRAB3B	-,80584	*	,287262
TRAB4	-,83840	*	,331065
TRAB4A	-,82028	*	,248954
TRAB4B	-,82349	*	,300206
TRAB5	-,78625	*	,323452
TRAB5A	-,81716	*	,327644
TRAB5B	-,77379	*	,319380
ALTRAB1	,66789		-,257885
ALTRAB1A	,61373		-,260542
ALTRAB1B	,71886	*	-,198878
ALTRAB2	,40972		,513514
ALTRAB2A	,34353		,561070
ALTRAB2B	,37226		,564802
ALTRAB3	,66224		,510705
ALTRAB3A	,63534		,533463
ALTRAB3B	,66197		,514282
ALTRAB4	,59233		,669205
ALTRAB4A	,58399		,666383
ALTRAB4B	,60970		,675062
ALTRAB5	,61126		,466334
ALTRAB5A	,63105		,456410
ALTRAB5B	,62873		,462940

STAT. Factor Loadings (Unrotated) (trabvoo.sta)
 FACTOR Extraction: Principal components
 ANALYSIS (Marked loadings are > ,700000)

Variable	Factor 1	Factor 2
Expl.Var	13,34251	5,235705
Prp.Totl	,44475	,174523

ANEXO G

ANÁLISE FACTORIAL

VARIÁVEIS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

STAT. Factor Loadings (Varimax normalized) (clievoo.sta)
 FACTOR Extraction: Principal components
 ANALYSIS (Marked loadings are > ,700000)

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
CLII1	,564562	-,032560	,017403
CLII1B	,552138	-,003452	,093262
CLII2	,670287	,055907	-,103285
CLII2B	,649609	,074692	-,138986
CLII3	,794199 *	,024408	,033133
CLII3B	,738972 *	,017213	-,055813
CLII4	,674769	-,009199	,140553
CLII4B	,758730 *	,025398	,182181
CLII5	,711250 *	,004430	,154435
CLII5B	,712570 *	-,002268	,151652
ALCLI1	-,400159	-,000335	-,538794
ALCLI1B	-,420327	,074398	-,536380
ALCLI2	-,077713	,142340	,893972 *
ALCLI2B	-,076767	,111729	,849883 *
ALCLI3	,048308	,816229 *	,095255
ALCLI3B	,100105	,824989 *	,058617
ALCLI4	-,034575	,914373 *	-,008132
ALCLI4B	,020074	,890958 *	,029932
ALCLI5	-,021956	,889722 *	,018352
ALCLI5B	-,015417	,902138 *	,044075
Expl.Var	5,079719	4,631880	2,258233
Prp.Totl	,253986	,231594	,112912

STAT.	Eigenvalues (clievoo.sta)			
FACTOR	Extraction: Principal components			
ANALYSIS				
Value	Eigenval	% total Variance	Cumul. Eigenval	Cumul. %
1	5,296238	26,48119	5,29624	26,48119
2	4,603122	23,01561	9,89936	49,49680
3	2,070472	10,35236	11,96983	59,84916

ANEXO H

ANÁLISE DISCRIMINANTE – RAÍZES EXTRAÍDAS

STAT. Factor Structure Matrix (clievo.sta)
 DISCRIM. Correlations Variables - Canonical Roots
 ANALYSIS (Pooled-within-groups correlations)

Variable	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4	Root 5	Root 6
VIA	,261633	,017006	-,020558	-,374028	-,441892	-,636446
VIAAV	,503637	-,264450	-,358935	,222967	,092256	-,621948
VIACMP	,343639	-,474778	,538480	,057142	-,060507	-,449258
SERVCMP	,154097	-,513679	,222700	,113524	-,046263	-,179370
SERVBRD	,427253	-,766995	-,056609	-,095549	-,214345	,043961
NVIA	-,348747	,093590	-,013382	-,459359	,230165	,136270
NVIAAV	-,050923	,107877	-,101054	,545990	-,672492	,227307
NVIACMP	-,375697	-,237751	-,267858	,315877	,130323	-,393166
NSERVCMP	-,593853	-,416580	-,333856	,125585	,024750	-,236160
NSERVBRD	-,633965	-,456176	-,212108	,200340	-,207713	-,393852

Variable	Root 7	Root 8	Root 9
VIA	,253281	-,184671	-,068870
VIAAV	-,177431	,078128	-,243875
VIACMP	-,137620	-,173651	-,062960
SERVCMP	,363465	-,416122	-,552073
SERVBRD	,150887	-,380236	,017968
NVIA	-,678250	-,048183	-,221976
NVIAAV	-,155251	-,317788	-,060088
NVIACMP	-,128300	-,547355	,377535
NSERVCMP	-,016041	,012917	,164124
NSERVBRD	-,004897	,170570	,260017

STAT. Factor Structure Matrix (trabvo.sta)
 DISCRIM. Correlations Variables - Canonical Roots
 ANALYSIS (Pooled-within-groups correlations)

Variable	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4	Root 5	Root 6
TRAB	-,365445	,060811	,354913	-,189762	,032903	-,202473
EMP	-,711092	,245088	,104933	-,150709	,488855	,049149
MINEMP	-,590307	,218009	,288212	,011003	-,089472	,003687
SEC	-,520926	,078856	,494654	-,167193	-,214887	,137813
FUNC	-,400115	-,020561	,725638	-,384252	,054322	-,017030
NTRAB	,301824	-,360113	-,389284	,544711	,401400	,259224
NEMP	,322062	,617660	,219632	,248896	,251409	,434933
NMINEMP	,378714	,024439	-,135468	-,172749	,214822	,614253
NSEC	,486848	,120004	-,025195	-,204975	,464003	,092393
NFUNC	,397803	,100202	,109716	,460862	,302201	-,026303

Variable	Root 7	Root 8	Root 9
TRAB	,438241	,369538	,341103
EMP	-,352567	-,078095	,158133
MINEMP	-,212874	,612691	-,300706
SEC	-,286452	,442136	,168047
FUNC	-,242801	,221200	-,050462
NTRAB	,210357	,063781	-,000821
NEMP	,231105	,250015	-,085120
NMINEMP	-,147371	,154560	,013505
NSEC	-,250172	,558017	,184387
NFUNC	-,365142	,074132	,345031

data file: ROOTCLI.STA [9 cases with 11 variables]

0	1	2	3	4	5	6	7	8
CASE	SIGNIF	VIA	VIAAV	VIACMP	SERVCOMP	SERVBRD	NVIA	NVIAAV
ROOT1	1	,270	,460	,330	,140	,360	-,260	-,090
ROOT2	1	-,020	-,190	-,360	-,410	-,600	,070	,110
ROOT3	1	,010	-,280	,390	,180	-,020	-,040	-,040
ROOT4	1	-,200	,200	,020	,110	-,080	-,320	,410
ROOT5	1	-,300	,070	-,040	-,100	-,170	,170	-,520
ROOT6	0	-,410	-,420	-,340	-,140	,050	,100	,150
ROOT7	0	,190	-,110	-,100	,280	,110	-,490	-,130
ROOT8	0	-,130	,090	-,060	-,280	-,240	-,060	-,220
ROOT9	0	-,050	-,180	-,030	-,340	,040	-,160	-,030

0	9	10	11
CASE	NVIACMP	NSERVCOMP	NSERVBRD
ROOT1	-,290	-,520	-,550
ROOT2	-,160	-,310	-,340
ROOT3	-,150	-,200	-,120
ROOT4	,200	,060	,110
ROOT5	,090	,010	-,120
ROOT6	-,160	-,080	-,200
ROOT7	-,040	,040	,040
ROOT8	-,320	,070	,150
ROOT9	,220	,070	,140

data file: ROOTTRA.STA [9 cases with 11 variables]

0	1	2	3	4	5	6	7	8
CASE	SIGNIF	TRAB	EMP	MINEMP	SEC	FUNC	NTRAB	NEMP
ROOT1	1	,530	,840	,760	,690	,540	-,420	-,430
ROOT2	1	,070	,230	,220	,080	-,020	-,400	,660
ROOT3	1	,360	,090	,260	,460	,690	-,380	,210
ROOT4	1	,190	,120	-,010	,150	,350	-,520	-,230
ROOT5	0	,030	,370	-,070	-,180	,050	,360	,220
ROOT6	0	-,180	,040	0,000	,110	-,010	,230	,370
ROOT7	0	,390	-,260	-,170	-,230	-,200	,180	,190
ROOT8	0	,320	-,050	,470	,350	,180	,050	,200
ROOT9	0	,300	,110	-,230	,130	-,040	0,000	-,070

0	9	10	11
CASE	NMINEMP	NSEC	NFUNC
ROOT1	-,550	-,670	-,570
ROOT2	,030	,130	,110
ROOT3	-,140	-,020	,110
ROOT4	,170	,190	-,450
ROOT5	,200	,410	,280
ROOT6	,560	,080	-,020
ROOT7	-,130	-,210	-,320
ROOT8	,130	,460	,060
ROOT9	,010	,150	,290

STAT. Chi-Square Tests with Successive Roots Removed (trabvo.sta)

DISCRIM.
ANALYSIS

Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
0	1,840362	,804942	,075633	229,7859	90	,000000
1	,778493	,661609	,214825	136,8760	72	,000007
2	,396823	,533001	,382064	85,6328	56	,006643
3	,317549	,490933	,533676	55,8890	42	,074312
4	,174621	,385566	,703144	31,3452	30	,398663
5	,104548	,307656	,825928	17,0210	20	,651590
6	,081584	,274645	,912277	8,1712	12	,771592
7	,011585	,107017	,986704	1,1913	6	,977311
8	,001868	,043180	,998135	,1661	2	,920301

STAT. Chi-Square Tests with Successive Roots Removed (clievo.sta)

DISCRIM.
ANALYSIS

Roots Removed	Eigen- value	Canonicl R	Wilks' Lambda	Chi-Sqr.	df	p-level
0	,472375	,566414	,375589	281,0473	90	,000000
1	,203031	,410811	,553008	170,0136	72	,000000
2	,137648	,347841	,665286	116,9635	56	,000004
3	,118818	,325882	,756861	79,9510	42	,000378
4	,085158	,280134	,846790	47,7289	30	,021167
5	,055909	,230106	,918901	24,2737	20	,230743
6	,017561	,131368	,970276	8,6602	12	,731628
7	,009230	,095631	,987314	3,6640	6	,722028
8	,003586	,059773	,996427	1,0273	2	,598318