

# Capítulo 1 - Introdução

As empresas do Sector de Transporte Público Colectivo devem encarar a gestão da Qualidade como uma ferramenta eficaz na procura por um serviço que melhor satisfaça os seus clientes, no combate a desperdícios e ineficiências para assim dar resposta a pressões quanto à sua obrigatoriedade, continuidade e acessibilidade.

A aposta num Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é um processo poderoso na procura da melhoria de serviços para garantir a satisfação dos clientes.

A Qualidade surge neste contexto como uma das variáveis estratégicas mais importantes para o desenvolvimento de qualquer organização. A implementação de SGQ tem vindo a ser encarada por muitas entidades como essencial para garantir que existem procedimentos e rotinas devidamente documentados e com responsabilidades claramente definidas, capazes de gerar consistentemente produtos e serviços aptos a satisfazer os interesses dos clientes. Ao mesmo tempo, ao implementarem SGQ, as organizações procuram ser mais eficientes, reduzindo ou eliminando actividades que não acrescentam valor (Pires, 2004).

Os Serviços Municipalizados de Transporte Urbano de Coimbra (SMUTC), onde decorreu este estágio, não são excepção a esta tendência e, para além de enfrentarem actualmente o desafio de implementar um SGQ e posterior certificação, encaram também as pressões inerentes ao facto de serem considerados Serviços de Interesse Económico Geral (SIEG), relativamente aos quais está estabelecido um vasto leque de exigências que passam pela garantia, acessibilidade e qualidade da sua prestação, entre outros aspectos.

No presente relatório, procurarei evidenciar a importância que um SGQ e algumas das ferramentas que lhe estão associadas, nomeadamente aquelas mais directamente ligadas à gestão do relacionamento da organização com os seus clientes, podem ter para a concretização de alguns dos objectivos com que se deparam os SIEG. Nesse sentido, destacarei em particular a importância que a satisfação de clientes assume num serviço de qualidade e caracterizarei alguns dos instrumentos que possibilitam a sua medição.

Paralelamente, e com referência à entidade em que estagiei, procurarei analisar de que forma os SMTUC assumiram um compromisso com a Qualidade, como estão a

implementar o seu SGQ e a importância que atribuem, nesse âmbito, à satisfação dos seus clientes.

Este trabalho divide-se em seis capítulos. No capítulo 2 destaca-se a importância e a complexidade que a Qualidade assume em Serviços classificados como de Interesse Geral. No capítulo 3 é descrita a importância que a Satisfação de Clientes assume na problemática da Qualidade e são apresentados alguns métodos que possibilitam medir essa satisfação. A partir do capítulo 4 analisa-se a aplicação destes conceitos a uma entidade, os SMTUC, e discutem-se as implicações envolvidas na implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, assim como descreve-se o funcionamento de um Sistema de Gestão de Reclamações e os resultados obtidos a partir da aplicação de um inquérito de satisfação de clientes. Os capítulos finais referem-se à descrição prática das actividades desenvolvidas no âmbito do estágio e qual o balanço final deste.

## **Capítulo 2 – A problemática da Qualidade nos SIEG**

### **2.1 Serviços de Interesse Geral: enquadramento**

De acordo com Jorge Vasconcelos, Ex-Presidente do Conselho de Administração da Entidade Reguladora do Sector Eléctrico, *“O conceito de “serviço público” enraizou-se fortemente em numerosos países, entre os quais Portugal. A qualidade destes serviços tem sido um factor determinante da qualidade de vida dos cidadãos e do desempenho económico das empresas, constituindo mesmo, em alguns casos, um poderoso cimento de identidade social e política”* (Gouveia, 2000)

As orientações sobre os Serviços de Interesse Geral (SIG) são objecto de reflexão e de alguma regulamentação a nível comunitário. A 12 de Maio de 2004, surge o Livro Branco, que representa um prolongamento do Livro Verde sobre os SIG, onde se expõe a abordagem que a União Europeia adopta acerca destes serviços, com o intuito de favorecer o desenvolvimento de SIG prestados com Qualidade e a preços acessíveis a todos os cidadãos e empresas. As recomendações da U.E expressas nestes documentos deverão nortear as posições de todos os Estados-Membros.

São vários os operadores públicos responsáveis pela prestação de SIG e, como tal, envolvidos no processo de reforma da administração pública, principalmente após o Acto Único Europeu que procura a sua modernização com o intuito de favorecer uma

prestação de serviços mais eficaz e eficiente que vá ao encontro das expectativas de quem os procura. Subjacente a estas reformas está a ideia de substituir a lógica vigente durante muitas décadas nos serviços públicos assente no cumprimento estrito de procedimentos por uma nova concepção mais voltada para o cidadão e para a satisfação dos seus interesses e necessidades.

Um serviço é classificado como um SIG, quando envolve necessidades de ordem económica, social e cultural, sendo a sua existência crucial à vida, à saúde e à coesão social, razões que levaram à criação de legislação que visa garantir o acesso de todos os cidadãos a esses serviços e vincular todos os Estados-membros à obrigação e garantia da sua existência (Gouveia, 2000).

Dada a importância destes serviços, é essencial que existam mecanismos de regulação acrescidos, de forma a garantir aos consumidores que a sua prestação é feita segundo normas que asseguram o acesso a todos e que se pratiquem preços acessíveis.

Um SIEG<sup>1</sup> insere-se na mesma definição dos parágrafos anteriores, mas cinge-se apenas a necessidades de carácter económico. As empresas que explorem um SIEG devem assegurar a universalidade e continuidade dos serviços prestados, coesão económica e social e a protecção dos consumidores. A grande particularidade do “subconceito” SIEG é que, ao nível da legislação comunitária, pelo facto de se tratar de serviços de natureza económica, é-lhes conferido um estatuto especial, uma “vantagem” na ordem jurídica comunitária, não estando sujeitos às mesmas condições e regras do mercado interno e da concorrência como o são outros serviços de interesse geral (Gouveia 2000). Segundo o art.86º, nº2 do Tratado da Comunidade Europeia, quer se trate de empresas públicas ou privadas, está prevista a não aplicação das regras de concorrência quando tal constitua um obstáculo ao cumprimento, de direito ou de facto, da sua missão, ou seja, admite-se que estas possam contrariar aspectos gerais do direito da concorrência. Também o art.16º do Tratado da Comunidade Europeia, prevê essa excepção, veja-se: *“atendendo à posição que os serviços de interesse económico geral ocupam no conjunto dos valores comuns da União e ao papel que desempenham na promoção da coesão social e territorial, a Comunidade e os seus Estados-Membros, dentro do limite das respectivas competências e no âmbito de aplicação do presente*

---

<sup>1</sup> Os transportes rodoviários regulares de passageiros urbanos estão entre os vários serviços enunciados como de interesse geral, segundo a Lei nº10/90, de 17 de Março, art.20.º, nº1 da Lei de Bases do Sistema de Transportes Terrestres (LBTT). São também considerados SIEG; o fornecimento de energia eléctrica, fornecimento de águas, fornecimento de gás, As telecomunicações, os serviços postais, a rádio e a televisão.

*Tratado, zelarão por que esses serviços funcionem com base em princípios e em condições que lhes permitam cumprir as suas missões”*

A definição de Serviço Universal não coincide com a definição de SIG, no entanto convergem na consagração de objectivos comuns que visam garantir aos consumidores princípios fundamentais. Os SIG devem incluir em si os princípios gerais consagrados de um serviço universal (Gouveia, 2000), tais como, **Igualdade e Acessibilidade** (todos os cidadão têm o direito de acesso e que este se faça em condições de igualdade); **Continuidade** (o fornecimento do serviço não deve ser interrompido); **Transparência** (os utilizadores deste serviço devem ter acesso assegurado à informação completa necessária sobre estes, suas obrigações e tarifas por exemplo); **Preços acessíveis** (condições de acesso a estes serviços devem ser acessíveis a todos no que respeita também a preços praticados) e **Qualidade**. Este último é um dos princípios que destacamos dos restantes por se enquadrar mais directamente no âmbito deste trabalho. Os SIG devem ser prestados de acordo com elevados padrões de qualidade para que satisfaçam plenamente necessidades. A Qualidade de um serviço não deve ser apenas encarada do ponto de vista da mera prestação física deste, pois tratando-se de um serviço (não de um produto), há que assegurar a qualidade em vários outros aspectos não tangíveis, como, por exemplo, do ponto de vista da formação dos profissionais, atendimento ao cliente, reputação da entidade, sistemas de informação de suporte, etc.

Uma vez salvaguardados estes princípios, estarão garantidas as bases para um acesso universal que contribui para a coesão económica e social da sociedade.

## **2.2 O conceito de Qualidade**

A Qualidade é cada vez mais um aspecto crucial e essencial ao funcionamento e reconhecimento de uma organização.

O termo Qualidade vem do latim *Qualitate*, sendo geralmente empregado para significar "excelência" de um produto ou serviço.

Não existe uma definição simples ou consensual para Qualidade; existem sim várias definições que resultam do contributo de vários autores. Não se pode falar em Qualidade sem que se faça uma breve referência aos chamados Gurus da Qualidade, os pioneiros da qualidade, entre os quais se destacam W. Edwards Deming, Joseph M. Juran e Philip B. Crosby.

Para Deming, a Qualidade é um termo relativo, pois considera que esta se define e varia em função das necessidades e expectativas do cliente. Este autor criou em 1989 os 14 princípios de uma boa gestão (Godinho e Neto, 2001). Para Deming, uma boa prática de gestão resume-se a reduzir ao máximo a variabilidade, acreditando que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade diminui, porque considera que, ao remover-se de qualquer processo, tudo aquilo que dá origem à variabilidade, estes tornam-se mais previsíveis, logo mais controláveis (Bank, 1998).

Juran considera que a Qualidade se define com a adequação ao uso e a sua gestão baseia-se em três aspectos cruciais: Planeamento de Qualidade; Controlo de Qualidade e Melhoria da Qualidade. Este conjunto de processos ficou conhecido como a trilogia de Juran. Este autor acredita que o caminho passa por apostar na prevenção e o objectivo das organizações deverá ser tentar continuamente alcançar o melhor desempenho possível. Juran define a Qualidade como a “adequação ao uso”. (Bank, 1998).

Crosby criou, na década de 60, o conceito de “Zero defeitos”, não defendendo que os produtos e serviços devem ser perfeitos, mas sim que estes sejam prestados com a máxima qualidade possível. Considera esta política como algo prático, razoável e realizável. Crosby define Qualidade como “conformidade aos requisitos”. Este autor defende que os custos de prevenção serão sempre mais baixos do que os custos de correcção e afirma que “A Qualidade é gratuita, o que custa dinheiro são as coisas sem qualidade - todas as acções que envolvem não fazer bem à primeira vez ” (Crosby, 1979, citado em Sousa, 2007)

Para a difícil definição do conceito Qualidade contribuem aspectos como o facto de se tratar de uma variável não mensurável directamente. Para além da sua complexidade, é também um processo que não termina, que está em constante remodelação, renovação e reconstrução, porque afinal a qualidade pode sempre ser melhorada: não é um estado que se atinge, mas pelo contrário é um caminho que se percorre (FOCUS, 2003).

Para a International Association of Public Transport, a Qualidade comporta duas grandes vertentes: uma mais técnica e outra mais comportamental. A primeira está muito ligada ao conceito de Garantia da Qualidade (descrito mais adiante) e implica “dizer o que está a ser feito, fazer o que foi dito e constantemente verificar-se que o que foi feito está em concordância com o que foi dito”. Na vertente mais comportamental,

“a qualidade é um passo de gestão visando a constante melhoria dos serviços e processos de entrega desses serviços, tendo como objectivo melhorar a satisfação dos clientes com vista a manter a lealdade destes, de forma a mantê-los consumidores do serviço em causa.” (FOCUS, 2003)

## **2.3 A importância da Qualidade no desempenho das Organizações**

A actuação de uma entidade deve ter sempre em vista a satisfação dos requisitos e necessidades dos consumidores, os quais tendem a ser cada vez mais exigentes e reivindicativos.

Tal como preconizado na Cadeia Reactiva de Deming a qualidade é um factor determinante para a competitividade e performance das empresas. Apostar em melhorias na Qualidade pode (e deve) conduzir a aumentos de produtividade assim como levar a uma diminuição dos custos totais de qualidade, a qual resulta em maiores margens de lucro ou em possibilidades de redução dos preços que se podem traduzir em maiores quotas de mercado. No limite, estes ganhos permitem investir cada vez mais na Qualidade e dela esperar retornos progressivamente maiores (Silva, 2003).

Aliado a um serviço de qualidade está, assim, um ciclo de efeitos positivos, quanto mais a Qualidade melhorar mais se acelerarão as vendas, porque a própria satisfação de clientes provoca essa aceleração, portanto a qualidade paga-se a si própria no crescimento das vendas (Bank, 1998).

A uma maior satisfação do cliente está geralmente ligada uma maior probabilidade de lealdade e, estudos empíricos (Boss, 1993, citado em Raposo, 2001) apontam constantemente para a ideia de que a lealdade acarreta maiores rentabilidades.

Internamente, uma maior Qualidade traduz-se numa redução de custos, mormente de custos de falhas, sejam elas internas (não conformidades detectadas antes da “entrega” do serviço/produto ao consumidor) ou externas (detectadas depois do produto/serviço ser entregue ao cliente). À medida que aumenta a Qualidade, os custos por falhas diminuem, devendo aumentar os custos de prevenção e a avaliação para reduzir taxas de defeitos (Juran e Gryna, 1991). A redução destes custos mais do que compensa o aumento dos custos de verificação (inspecção e controlo) e de prevenção.

Em síntese, a Qualidade confere à organização uma vantagem competitiva, na medida em que passa a produzir de forma mais eficaz e eficiente e a ser capaz de servir melhor os seus clientes, tornando-os mais satisfeitos.

## **2.4 Sistema de Gestão de Qualidade: Normalização e Certificação.**

A Qualidade raramente é o resultado do acaso, antes requer uma estrutura de gestão adequada. O SGQ constitui o elemento fundamental de tal estrutura, compreendendo, grosso modo, um conjunto de objectivos, recursos, responsabilidades e interfaces (Pires, 2004).

O objectivo final da sua implementação é o de assegurar de forma consistente o cumprimento dos requisitos do cliente, sendo geralmente entendido como um importante passo no caminho da Qualidade Total (Pires, 2004).

Um SGQ é, portanto, um sistema de gestão que permite dirigir e controlar uma entidade, no que respeita à Qualidade e exige o envolvimento de todos os membros da entidade na melhoria contínua da satisfação do cliente.

Um SGQ apoia-se na estrutura organizacional, clarifica a atribuição de responsabilidades e descreve procedimentos, processos e recursos que visam a implementação da gestão da qualidade. A sua estrutura documental compreende três níveis: um Manual da Qualidade (que responde essencialmente à questão “O quê?”); um Manual de procedimentos (que fundamentalmente dá resposta às questões “Quem?” e “Quando?”); e conjunto de instruções de trabalho (que detalham o “Como?”). Para além disto, um SGQ tem como base, um conjunto vasto de registos.

A implementação de SGQ é difícil, porque envolve mudanças significativas e profundas na estrutura e organização de uma empresa. No entanto, optar por implementar um SGQ é geralmente vantajoso porque promove objectivos fundamentais para a organização e porque adoptar uma cultura de qualidade traz benefícios, tais como: satisfação de clientes (Internos e Externos); atitudes positivas da parte de todos os colaboradores; maior comunicação entre as partes envolvidas; melhoria contínua em todos os produtos/serviços e processos; eliminação do desperdício (Pires, 2004).

Definir uma estrutura contribui para a melhoria da execução, da coordenação, da qualidade e da eficácia, permitindo que se obtenha e mantenha a Qualidade do serviço e se melhore a eficiência interna.

Externamente, também acarreta benefícios, na medida em que reforça a imagem da empresa perante o mercado e perante os seus clientes, aumentando a confiança que estes depositam nesta.

Ao exigir que se documente e registe o que se faz e como se faz, um SGQ permite que a entidade demonstre que efectivamente faz o que afirma fazer e do modo previsto, ao mesmo tempo que promove uma melhor organização do trabalho e a utilização mais racional dos recursos, permitindo a redução dos custos.

#### **2.4.1 Normas ISO 9000**

Um SGQ pode ser concebido e implementado tendo por base referenciais e normativos diversos. Contudo, uma grande maioria dos SGQ obedece a requisitos e princípios especificados na Norma Internacional: NP EN ISO 9000<sup>2</sup>. Efectivamente, por constituírem referenciais reconhecidos e aceites em todo o Mundo, as normas ISO são particularmente atractivas.

Estas normas para a qualidade são genéricas, não se prendem a um só tipo de produto ou serviço em particular, antes se aplicam a todo o tipo de organizações (públicas, privadas, grandes, médias ou pequenas) que operem em qualquer sector de actividade.

Foi em meados da década de oitenta que a Internacional Organization for Standardization (ISO) iniciou a elaboração de normas sistémicas para a qualidade, que se designam por “Série ISO 9000, Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade” com o propósito de proporcionar uma vantagem competitiva às empresas através da qualidade, sendo os seus principais objectivos: conduzir à satisfação de clientes e providenciar uma base para a melhoria continua do sistema implementado (Correia, 1997). A primeira versão da norma ISO 9000 foi lançada em 1987, com o objectivo de definir mundialmente um padrão para garantia da qualidade dos produtos/serviços das empresas. As normas ISO 9000 não são de natureza técnica, porque não especificam

---

<sup>2</sup> Elaboradas pelo Comité Técnico ISO/TC 176 “Quality management and quality assurance”, a família de normas ISO compreende essencialmente os seguintes normativos: ISO 9000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário; ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade requisitos; ISO 9004 Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação; ISO 19011 Linhas de orientação para Auditorias da Qualidade e Ambiente.



critérios ou regulam produtos e serviços. Ao invés disso, requerem documentação particular nos procedimentos operacionais e acções de gestão usadas para alcançar expectativas dos clientes (Rebelato & Oliveira, 2006).

Estabelecer um modelo que garanta a qualidade é algo complexo. Como tal, os Organismos de Normalização têm trabalho no sentido de reduzir a complexidade, desenvolvendo um conjunto de modelos normalizados que visam a garantia de qualidade (Correia, 1997). A evolução das sociedades e a transformação dos mercados ditou a necessidade de as normas para a gestão da qualidade serem revistas em 1994, 2000 (Sousa, 2007) e, em 2008, surge a última revisão resultando na versão actual da série de normas ISO 9000. A revisão das normas permitiu, entre outros aspectos, a simplificação no uso, a clareza na linguagem e maior facilidade de entendimento (Filipe, 2007).

As normas de gestão da qualidade são um ponto de partida para as empresas e não um ponto de chegada, devendo, por isso, ser vistas como elementos importantes para a melhoria da qualidade e desempenho das organizações (Pires, 2004). Quando aplicadas, as normas ISO 9000 demonstram que a empresa está preparada e em melhores condições de gerir a sua qualidade e tornar-se mais competitiva (Filipe, 2007).

As normas são uma base que serve para concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas de Qualidade, definindo os princípios essenciais a cumprir para obter um SGQ.

São oito os princípios a partir dos quais se procura melhorar o desempenho da organização, sendo estes: Enfoque no Cliente; Liderança; Envolvimento das Pessoas; Abordagem de Processos; Abordagem Sistémica à gestão; Melhoria Contínua; Abordagem Factual à Tomada de Decisão e Relação com os Fornecedores mutuamente benéfica.

A correcta implementação das normas ISO garante que a organização atinge de forma consistente um determinado nível mínimo de qualidade, permitindo, simultaneamente, demonstrar aos seus clientes que está comprometida com a qualidade. As normas atestam também que o SGQ está devidamente formalizado e documentado.

#### **2.4.2 Certificação**

A certificação “*é o reconhecimento formal, por uma terceira parte - entidade certificadora - de que o Sistema de Garantia da Qualidade de uma organização cumpre*

*os requisitos estabelecidos num determinado documento de referência”* (Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade, 2007). Tal como referido antes, esse documento de referência é, com frequência, o referencial ISO 9000.

Trata-se de uma actividade voluntária e é desenvolvida por organismos de certificação devidamente acreditados pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ)

Uma vez certificada, a entidade passa a poder exibir uma “bandeira”, símbolo de como está comprometida com a Qualidade. As empresas certificadas podem ter algumas vantagens perante as que não o são, tais como: chegar a alguns mercados a que à partida não seria fácil aceder, maior organização interna; redução de custos da não-qualidade devido a critérios rigorosos de controlo de qualidade, menores custos de funcionamento e, conseqüentemente, maiores lucros. A obtenção destas vantagens não é contudo automática nem imediata, dependendo, sobretudo, do modo como a organização se prepara para a certificação e do comprometimento da gestão de topo (Correia, 1997).

## **2.5 O desafio da Qualidade nos Serviços Públicos**

Cada vez mais é exigido pelos consumidores, serviços prestados de acordo com padrões de qualidade elevados. O Estado e os responsáveis pelos Serviços Públicos não podem nem devem ficar indiferentes às mudanças de mentalidades perante um mundo cada vez mais competitivo; devem sim ter cada vez mais consciência da nova realidade económica e do impacto que a qualidade poderá ter em serviços públicos.

Uma entidade que demonstre interesse pela qualidade, seja pública ou privada, deve procurar saber para além da importância dessa aposta, qual o alcance da qualidade, qual o seu potencial, quais as vantagens competitivas e aumentos de produtividade que daí podem resultar, incluindo as decorrentes da melhoria da imagem perante os clientes e da maior motivação dos colaboradores.

Ao longo desta Secção será dado destaque às várias especificidades inerentes a um serviço de carácter essencial, as quais tornam mais complexa e desafiante a aposta na Qualidade.

Avaliar a Qualidade de um serviço é mais complexo do que avaliar a qualidade de um produto, pois um serviço caracteriza-se por ser algo intangível, perecível, e cuja produção e consumo ocorrem em simultâneo. Os serviços são heterogéneos, tornando, a normalização e o controlo de qualidade, difícil. A incapacidade de armazenamento

impossibilita a inspecção do serviço antes de ser prestado ao cliente. O esforço na formação do pessoal terá, por isso, que ser maior, até porque o elevado grau de contacto com o cliente faz com que o comportamento dos empregados de contacto seja um factor determinante. Ao mesmo tempo, o cliente interfere na própria qualidade do serviço prestado, funcionando, até certo ponto, como co-produtor.

Acresce ainda mais a dificuldade se considerarmos estarmos perante um serviço público essencial onde, na maioria dos casos, a concorrência não existe ou é escassa. Trata-se, com frequência, de monopólios regulados, “protegidos” sob a alçada do Estado, mediante quotas, tarifas e regulação favorável (Rocha, 2004). Perante este cenário, nem sempre existe interesse ou motivação para mudar. A não concorrência, ao não deixar alternativas aos clientes insatisfeitos, pode ter efeitos negativos para o consumidor, uma vez que daí podem surgir ineficiências na prestação do serviço (que podem conduzir a aumentos dos custos) e as reclamações podem ser negligenciadas.

No entanto, apesar de todos estes pressupostos e apesar da “segurança” e relativa estabilidade de que os Serviços Públicos gozam, são muitos os que apostam em melhoria dos seus serviços, conscientes das actuais mudanças.

A aposta na Qualidade exige que se tornem mais flexíveis as hierarquias e se desburocratizem procedimentos para que as organizações se tornem mais próximas do cliente.

Existem dificuldades na definição de cliente de serviços públicos. Para além de ser complicado separar consumidores de produtores, com frequência os receptores directos dos serviços não coincidem com aqueles que os financiam (geralmente através de impostos). Daqui resulta que, as aspirações de uns e de outros serão naturalmente diferentes: o pagador de impostos preocupa-se fundamentalmente com a redução de custo do serviço, enquanto clientes directos (utilizadores) normalmente dão prioridade aos padrões absolutos de qualidade. Por fim, um possível entrave a apostas na Qualidade é o facto de existir ainda um estigma de mau funcionamento muitas vezes ligado a vários serviços públicos e uma descrença no aparelho burocrático da Administração Pública que pode condicionar as expectativas dos clientes (Carapeto e Fonseca, 2005).

## Capítulo 3- Medir e Gerir a Satisfação de Clientes

### 3.1 Enfoque no Cliente como princípio fundamental da Qualidade

O Enfoque no cliente faz parte dos oito princípios fundamentais da Qualidade segundo as normas ISO, sobre os quais se deve alicerçar um SGQ, significando que “as organizações dependem dos seus clientes, portanto, devem entender as suas necessidades correntes e futuras, ir ao encontro dos seus requisitos e lutar constantemente para exceder as suas expectativas”

De acordo com o Manual Prático para a Gestão e Qualidade das Organizações, a aplicação deste princípio é feita ao nível da formulação das políticas e da estratégia, fazendo com que as necessidades dos clientes e de todas as outras partes interessadas sejam sistematicamente entendidas e estejam presentes em todos os níveis da organização e, por outro lado, assegurando que os objectivos fixados e desdobrados para os processos e níveis da organização estão sistematicamente alinhados com as expectativas dos clientes, garantindo a melhoria constante da performance operacional da organização e atribuindo tarefas ao pessoal com a formação e competências necessárias ao cumprimento desses requisitos e expectativas.

É também consensualmente aceite que a organização não se deve preocupar apenas com os seus clientes externos (i.e. aqueles que adquirem o serviço ou bem), mas devem ter em atenção os seus clientes internos (i.e. colaboradores da empresa que interagem e prestam serviços a outros dentro da própria entidade), até porque a satisfação dos primeiros depende, em boa medida, do empenho destes últimos.

No entanto, o presente estudo centra-se apenas na medição da satisfação do cliente externo e na análise dos mecanismos de recolha das suas “vozes”.

O Enfoque no Cliente exige que se executem várias etapas a fim de o cumprir, tais como:

- Identificar os Clientes (actuais/potenciais/perdidos, externos e internos);
- Captar a “Voz do Cliente” (para identificar necessidades e expectativas);
- Descobrir prioridades;
- Conhecer fontes de insatisfação;
- Determinar oportunidades de melhoria.

Sendo o Enfoque no Cliente fundamental a um SGQ, iremos de seguida expor qual a importância da satisfação de clientes, porquê medi-la e geri-la, assim como os instrumentos mais utilizados nos processos de auscultação dos clientes.

### **3.1.1 A Satisfação de clientes: significado e importância da sua medição**

Em termos genéricos, a satisfação parece estar ligada a uma avaliação bipolar entre aquilo que o cliente obtém ao consumir o produto (valor) e o sacrifício que tem de fazer para comprar o produto em causa (preço) (Raposo, 2001). Assim, para se garantir a satisfação dos clientes deve-se primeiramente assegurar uma relação adequada entre preço-qualidade.

No contexto dos serviços (e é esse que mais nos importa neste trabalho), a satisfação depende essencialmente do confronto entre percepções e expectativas (Sousa, 2007). É esta a premissa fundamental do modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1986) o qual propõe 5 grandes dimensões de avaliação: Tangíveis; Confiança; Empatia; Garantia e Capacidade de Resposta. Estes factores de desempenho permitem medir o fosso entre percepções e expectativas<sup>3</sup> e assim ajudar os responsáveis de gestão a estabelecer objectivos e prioridades. A abordagem SERVQUAL é feita em vários estudos acerca da satisfação dos clientes, quer no sector público, quer no sector privado, e quando aplicado correctamente pode constituir uma ferramenta muito útil de gestão. No entanto, alguns estudos têm levantado algumas dúvidas acerca da fiabilidade do SERVQUAL aplicado a vários serviços, mas as considerações básicas deste modelo mantêm-se intactas (Gardner e Nudler, 1999).

A satisfação revela-se uma das principais metas de melhoria contínua. A necessidade de continuamente procurar novas formas de agradar ao cliente e, sempre que possível, superar as expectativas deste representa hoje um dos principais indicadores de desempenho de uma entidade.

Na medida em que qualquer SGQ deve ter por base os requisitos dos clientes (à entrada) e a medição da satisfação de clientes (à saída), é necessário que as entidades que os adoptam desenvolvam mecanismos e se estudem quais os métodos mais apropriados para medir a satisfação dos clientes, garantindo que se tomem

---

<sup>3</sup> O SERVQUAL é aplicado segundo um inquérito que posteriormente à sua análise permite calcular o fosso entre expectativas e percepções para diferentes aspectos dos serviços (Relatório U.E, 2008)

posteriormente à análise, decisões e acções que assegurem que os problemas apontados não se repetem.

Medir a satisfação dos clientes permite reunir informação objectiva e determinante, essencial a uma entidade para que esta possa delinear estratégias e posicionar-se no mercado. É importante que os indicadores a seleccionar permitam comparações com outras empresas, com padrões de desempenho fixados e, ao longo do tempo, para melhor compreender a posição relativa da organização e a sua evolução. Das comparações e utilização de dados de *benchmarking* podem resultar análises que apontem os aspectos a melhorar assim como podem permitir identificar melhores práticas.

A organização deve recolher, avaliar, tratar e analisar a informação obtida e, para além disso, deve efectivamente utilizá-la e comunicá-la.

A medição da satisfação dos clientes é mais complexa no sector público, devido à natureza do cliente e à natureza do serviço público, como foi referido anteriormente.

Para as organizações do sector privado, a preocupação com a satisfação dos clientes é uma inevitabilidade, uma vez que é condição de sobrevivência, face à concorrência. Já no caso dos serviços públicos, estes objectivos nem sempre são tão determinantes na estratégia da organização, até porque, na maioria dos casos, os serviços fornecidos enfrentam uma concorrência bastante reduzida. As organizações públicas (em certos sectores) são muitas vezes praticamente monopolistas dos serviços que oferecem, logo a preocupação com a satisfação dos clientes poderá ser reduzida ou negligenciada pela falta de necessidade (ou interesse) em fazer melhor.

### **3.1.2 Dificuldades e desafios**

A implementação de um SGQ deverá alicerçar-se num conhecimento prévio acerca da Qualidade esperada pelos clientes, analisando a importância e o grau de satisfação destes no que diz respeito aos vários aspectos que envolvem a prestação de um serviço. É fulcral que os responsáveis consigam ver a qualidade do serviço a partir dos olhos do próprio cliente, identificando correctamente quais os requisitos do cliente e definindo a melhor forma de lhes dar resposta.

O desempenho da organização e a sua capacidade de atingir objectivos pode ser medido através do fosso entre a Qualidade desejada e a Qualidade efectivamente atingida (EUPAN, 2008).

Antecipar expectativas ou percepções de qualidade é algo cada vez mais difícil para as entidades. Sabemos que o cliente fica satisfeito sempre que as suas necessidades são saciadas e se são atingidas ou excedidas as suas expectativas. Para que se superem expectativas é necessário que a organização as conheça. No entanto, esta tarefa não é de forma alguma fácil, nomeadamente porque as necessidades e expectativas são dinâmicas (as próprias mentalidades mudam), os consumidores são cada vez mais exigentes e têm mais consciência dos seus direitos, os avanços na tecnologia fazem com que surjam constantemente novos produtos e serviços e a concorrência é mais feroz.

As necessidades dos clientes evoluem, pelo que a organização tem de melhorar continuamente para garantir a satisfação dos clientes e procurar evitar desempenhos que possam ficar aquém das suas possibilidades. Ao mesmo tempo, a organização tem de combater potenciais fontes de insatisfação dos clientes e eliminar não-conformidades, de modo a reduzir custos, aumentar a eficiência e evitar que os problemas sejam recorrentes.

Avaliar a satisfação de clientes reveste-se de uma grande complexidade, principalmente quando se trata de serviços e ainda mais quando se trata de serviços públicos. Três são os aspectos que contribuem decisivamente para esta complexidade: primeiro, a avaliação da satisfação é subjectiva em si mesma; segundo, a intangibilidade dos serviços torna o seu confronto com padrões pré-estabelecidos mais difícil, implica que a produção e o consumo ocorram em simultâneo e fazem do cliente um co-produtor (Pires, 1991, citado em Raposo 2001); e, terceiro, o facto de no sector público nem sempre existir concorrência, faz com que o cliente não tenha alternativa comparável (e, com frequência, nem sequer a possibilidade de saída, quando insatisfeito).

Gerir a satisfação dos clientes significa gerir não só os serviços, como também gerir expectativas e percepções dos cidadãos, com necessidades, expectativas e padrões de consumo muito heterogéneos, o que torna cada vez mais difícil satisfazer todos os clientes.

### **3.2 Instrumentos de gestão e medição de satisfação**

A implementação de um SGQ exige que a organização crie um sistema de informação capaz de apoiar a efectiva gestão da satisfação de clientes.

São várias as fontes de informação que as organizações têm geralmente ao seu dispor, tais como: reclamações, sugestões, inquéritos de avaliação de satisfação, linhas

azuis, *feedback* dos funcionários, etc., Nesta Secção, irá ser feita uma breve referência a diversos instrumentos de medição de satisfação. Destacamos, a um nível mais geral, e numa óptica de enquadramento do País, o Eurobarómetro, que permite a comparação entre países europeus, e onde irá ser dada apenas atenção ao sector do transporte urbano colectivo de passageiros. Outra referência particular é feita ao Índice Europeu de Satisfação do Cliente (*European Customer Satisfaction Index (ECSI)*), que permite comparações de uma entidade com outras, dentro do seu sector de actividade e também entre diferentes sectores. Por fim, é dada atenção a dois instrumentos mais operacionais: as reclamações e os inquéritos de satisfação de clientes.

### **3.2.1 Eurobarómetro**

Trata-se de um serviço da Comissão Europeia que existe desde 1973 e que mede, acompanha e analisa as tendências da opinião pública em todos os Estados-Membros, acerca das mais variadas problemáticas e temas relativos à cidadania Europeia (alargamento, situação social, saúde, cultura, meio ambiente, etc). O Eurobarómetro é feito através de sondagens de opinião (inquéritos e estudos) a grupos-alvo.

A Comissão Europeia, com o fim de elaborar relatórios acerca da avaliação anual das entidades que prestam SIG, tem feito sondagens Eurobarómetro, entre as quais:

- **Eurobarómetro 228, Edição Especial**

O Eurobarómetro Especial 228, “Passengers Rights” foi realizado, entre os meses de Fevereiro e Março de 2005, nos 25 Estados-Membros. Da análise dos seus resultados, conclui-se que os transportes urbanos foram o meio de transporte mais utilizado no conjunto dos meios de transportes<sup>4</sup> na União Europeia (57% na U.E e 53% em Portugal). Também na U.E, 58% dos cidadãos considera que a oferta de transportes colectivos ainda não é encorajadora o suficiente para se optar apenas por estes em detrimento do transporte individual, sendo que, para Portugal, esta percentagem é de 56%.

No total dos meios de Transporte Público Colectivos, os resultados dos transportes urbanos descrevem uma imagem negativa no tratamento da insatisfação.

---

<sup>4</sup> O conjunto de serviços de transporte abrangidos foi: Transporte urbano colectivo (Autocarro, Metro); Transporte Ferroviário; Transporte Aéreo; Serviço Ferryboat; Transporte Autocarro Internacional.

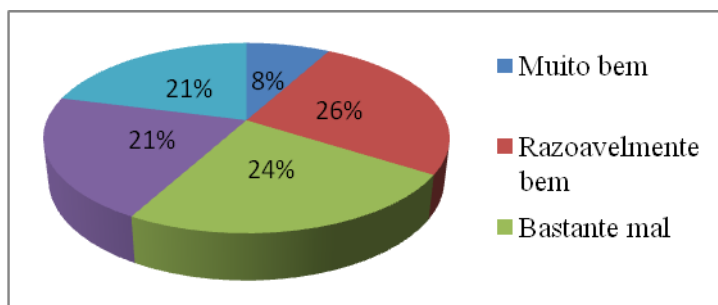


Aspectos como a apresentação de reclamações e/ou sugestões, apesar de na maioria dos transportes colectivos ser considerada uma forma eficaz de melhorar a sua prestação, no caso dos transportes urbanos uma grande percentagem não está ainda convencida da eficiência destes dois elementos<sup>5</sup>.

- **Eurobarómetro 58, Edição Especial**

O inquérito “Consumer’s opinions on Services of General Interest”, concluiu que dois em cada três utentes dos transportes públicos de passageiros estão contentes com a Qualidade dos serviços prestados em Portugal, cerca de 62% dos utentes está satisfeito com a prestação do serviço contra 21% que se declara insatisfeito.

**Gráfico 1, Tratamento de Reclamações**



Fonte: Adaptado a partir do Eurobarómetro 58.

Da análise deste relatório, é de salientar que apenas 2% dos utentes de transportes públicos apresenta reclamações e que o nível de satisfação para quem as apresenta se reparte entre os resultados bons e maus. Da observação do **Gráfico 1**, verifica-se que 34% do total dos inquiridos classificou o tratamento das reclamações como Muito bom e Razoavelmente bom, enquanto cerca de 45% dos inquiridos classificou o tratamento como Bastante mau ou Muito mau. Estes dados permitem concluir que, no que respeita a este aspecto, este sector está ainda longe de atingir o nível de desempenho desejável, uma vez que cerca de 45% dos inquiridos não está satisfeito com a resolução das reclamações.

Este relatório frisou também que a maioria dos inquiridos não considera a oferta de serviços de transportes atractiva; logo, o Transporte Público Colectivo está ainda longe de ser considerado uma alternativa ao transporte individual para cerca de 58% dos inquiridos.

<sup>5</sup> Estes resultados são baseados mais em percepções e expectativas acerca do tratamento que as reclamações e sugestões recebem do que propriamente na forma como são tratadas na prática (Eurobarómetro especial 228)

- **Eurobarómetro, Estudos Qualitativos**

A Comissão Europeia promove também estudos qualitativos, que permitem estudar com mais profundidade as motivações, os sentimentos e as reacções de alguns grupos sociais acerca de um tema ou assunto. Neste âmbito, destacamos o estudo que avalia a qualidade dos transportes urbanos e a satisfação de clientes ao nível europeu, dando-se apenas atenção aos resultados obtidos para Portugal.

O “*European Consumers and Services of General Interest – Qualitative Study in the 15 Member States and the 10 future Member States acceding to the European Union in 2004 European Commission*”, realizado pela Comissão Europeia em Dezembro de 2003, resultou de um pedido desta para que se realizasse um estudo qualitativo acerca da prestação de um SIG nos Estados-Membros. Este relatório consagra os resultados do Eurobarómetro 58 e do Eurobarómetro 2003.3<sup>6</sup>, ambos respeitantes a “*Consumer’s Opinions on Service Interest*”.

Alguns resultados referentes a Portugal encontram-se sumariados na tabela seguinte.

**Tabela nº 1:** Qualidade dos serviços de Transporte Público Colectivo Português.

	<i>Aspectos considerados</i>	<i>Resultados para Portugal</i>
<i>Acessibilidade</i>	Densidade da rede; proximidade de paragens; Frequência dos serviços, etc.	Positivos.
<i>Qualidade</i>	Facilidade de acesso; velocidade; pontualidade; conforto; modernidade (estado das viaturas); limpeza e higiene...	Positivos e Negativos.
<i>Informação</i>	Percursos, horários, etc.	Positivos.
<i>Serviço Apoio ao Cliente</i>	Relações inter-pessoais, profissionalismo no atendimento, tratamento de reclamações, etc.	Negativos.
<i>Preços</i>	Relação qualidade-preço.	Negativos.

Fonte: Adaptado de Eurobarómetro, “European Consumers and Service of General Interest-Qualitative Study, 2004.

Para Portugal, os principais pontos críticos apontados foram:

- **Acessibilidade**
  - Falta de linhas entre áreas periféricas e em alguns distritos;
  - Falta de pontualidade;
  - Falta de viaturas a circular durante o período nocturno.

<sup>6</sup> Eurobarómetro 2003.3 “Public Opinion in the Candidate Countries” Comissão Europeia, Bruxelas 2003.

- Qualidade
  - Lotação das viaturas em horas de ponta;
  - Condução agressiva;
  - Falta de acessibilidade a pessoas idosas e de mobilidade reduzida.
- Informação
  - Painéis informativos electrónicos acerca do tempo de espera nas paragens.
- Preços
  - Preços praticados (não estipulam uma relação justa entre preço e Qualidade);
  - Inexistência de tarifas especiais para idosos e crianças.

A análise de resultados apontou também alguns aspectos positivos, tais como:

- Níveis de conforto
- Qualidade das viaturas.

Este estudo concluiu também que as reclamações feitas são muito poucas, prevalecendo ainda a ideia de que pouco ou nada adiantará fazê-lo. Existe ainda um grande cepticismo quanto à possibilidade de uma resposta positiva a reclamações.

Nos países em que a satisfação era mais elevada<sup>7</sup> verificou-se que uma das razões para que tal acontecesse derivava do facto de existirem passes de sistemas semanais, mensais ou anuais, que reduzem os custos de transporte associados aos utentes regulares dos transportes. A satisfação parece ser ainda maior quando, associado a estas condições, existe um só passe que possa ser usado em vários meios de transporte diferentes.

A apreciação global feita para Portugal conclui que as opiniões boas e más acerca do serviço se repartem de forma sensivelmente equilibrada.

### **3.2.2 Inquéritos**

As entidades podem recorrer aos resultados das sondagens Eurobarómetro, para avaliar a opinião dos consumidores e este ser um ponto de partida para a elaboração de eventuais medidas de melhoria. No entanto, é uma visão demasiado global e, no sentido de especificar melhor essa análise e centrar melhor o conhecimento nos seus clientes, uma entidade pode fazer a medição da satisfação de clientes, através da aplicação de

---

<sup>7</sup> Alemanha, Finlândia, Irlanda, Suécia, Bélgica, Luxemburgo.

inquéritos de avaliação da satisfação próprios ou desenvolvidos por empresas especializadas.

Trata-se de um método quantitativo, que inclui geralmente um número de perguntas fechadas, com recurso a escalas de Likert que permitem mensurar as respostas e quantificar a satisfação. Este tipo de questionário deve medir as percepções do cliente quanto à qualidade com que a entidade presta os seus serviços.

Por vezes, os inquéritos podem ser considerados reducionistas, dado que estão fortemente parametrizados e não permitem obter informação muito detalhada, pelo que devem estar aliados a outros instrumentos de medida da satisfação de clientes, para que, no conjunto, consigam transmitir uma ideia correcta e clara acerca da satisfação dos clientes e das razões que a explicam, contribuindo assim para que se possam delinear medidas estratégicas e planos de acção (Raposo, 2001).

Através dos resultados dos inquéritos, as empresas dispõem de uma ferramenta que permite conhecer as características que os clientes privilegiam, os atributos que mais valorizam nos seus produtos/serviços e as suas intenções de compra. Medir a satisfação dos clientes permite que as empresas possam proceder, caso seja necessário, às correcções necessárias para uma melhoria na Qualidade e consequente aumento da satisfação dos clientes (Raposo, 2001).

### **3.2.3. Índice Europeu de Satisfação de Cliente: ECSI**

Tendo já referido no ponto anterior a importância que tem a medição da satisfação dos clientes para as empresas, vários esforços tem sido feitos em diversos países no sentido de desenvolverem um método capaz e eficiente de medição, tendo este esforço estado na base da criação do Índice Europeu de Satisfação de Clientes (Raposo, 2001).

A Suécia, em 1989, foi pioneira na criação de um instrumento capaz de medir a satisfação dos clientes e a Qualidade de bens e serviços disponibilizados, ao nível quer de empresas, quer de serviços públicos, para todos os sectores e para o próprio país no seu todo. O instrumento denominou-se de *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (SCSB). A metodologia foi depois adaptada e desenvolvida pelos EUA que, em 1994, criaram o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) (Raposo, 2001).

Pelo sucesso gerado com a aplicação destes índices, vários países europeus procuraram a adaptação do mesmo a um contexto europeu, criando em 2000 o modelo

*European Customer Satisfaction Index* (ECSI), desenvolvido pela Organização Europeia para a Qualidade e pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (Madureira, 2006).

O modelo estima índices de satisfação de clientes de acordo com 4 determinantes:

- ❖ **A qualidade percebida**, apreciação do cliente acerca da superioridade ou excelência dos produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa;
- ❖ **Expectativas** do cliente, formadas a partir da informação que o cliente reúne da experiência passada relativamente aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; da experiência própria, das experiências transmitidas por terceiros, de campanhas publicitárias e de promoção, bem como de expectativas do cliente quanto à antecipação que este faz acerca da capacidade da empresa oferecer no futuro produtos e serviços com Qualidade;
- ❖ **Imagem**, que reúne toda a informação ou associações que um cliente pode ter acerca da empresa no que toca a aspectos de confiança, estabilidade, credibilidade, inovação, etc;
- ❖ **Valor percebido** (ou relação qualidade/preço), que considera a avaliação que os clientes fazem acerca da Qualidade do produto/ serviço da empresa, tendo em conta o factor preço e a avaliação desse preço pago dada a qualidade do produto/serviço;

O modelo prevê igualmente dois indicadores de desempenho que revelam comportamentos pós-satisfação, isto é duas possíveis consequências:

- ❖ **Reclamações**: o tratamento das reclamações é aqui um factor determinante na avaliação da satisfação dos clientes, uma vez que existe o pressuposto de que clientes insatisfeitos tendem a reclamar mais que clientes satisfeitos. Esta dimensão é medida através de outras três variáveis: identificação de clientes que reclamaram; forma como foi tratada e resolvida a reclamação. Desta forma o tratamento dado às reclamações é considerado uma consequente da satisfação;
- ❖ **Lealdade/fidelidade**: é um dos indicadores de maior importância, dada a associação desta a aspectos ligados à rentabilidade da empresa (ou seja, empresas com elevados índices de lealdade tendem a obter maiores rentabilidades). Consequentemente, o aumento do índice de lealdade constitui o objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente.

As variáveis referidas (determinantes do modelo), são consideradas variáveis latentes (não observáveis). Estas são explicadas por um conjunto de variáveis manifestas, cada uma destas, associada a uma pergunta do questionário.

Assim, o modelo de satisfação de clientes proposto pelo ECSI baseia-se em duas etapas:

1. Realização de um estudo de mercado, através da recolha de dados resultantes da realização de um inquérito feito a uma amostra de clientes.
2. Estimação de um modelo econométrico. Este modelo ajuda a identificar factores determinantes na satisfação dos clientes e atribui pesos relativos para cada um desses factores.

O método permite estimar índices para as variáveis latentes o que possibilita a análise da evolução destas, entre diferentes períodos de tempo, assim como a aferição do posicionamento da empresa em causa face a outras. A metodologia permite a comparação entre empresas do mesmo sector, entre sectores e entre países. Os índices apurados pelo ECSI podem funcionar como indicadores de desempenho da empresa.

No caso Português é o Instituto Português da Qualidade (IPQ) a entidade responsável pela coordenação, gestão e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade e lidera a implementação do ECSI. O índice está a ser aplicado a vários sectores portugueses: banca, comunicações, energia, seguros e transporte de passageiros (é exemplo a Carris e os SCTP), mediante a adesão das empresas e o respectivo pagamento do preço do serviço.

#### **3.2.4. Reclamações**

Apesar de as reclamações tenderem a ser associadas a uma imagem negativa da organização, a correcta análise das reclamações e resposta eficaz a estas pode satisfazer o cliente e inverter os seus julgamentos negativos.

Uma reclamação é uma expressão de insatisfação feita a uma entidade, relacionada com os seus produtos e/ou serviços prestados com qualidade inferior

As reclamações podem ter origens internas (como por exemplo, atendimento deficiente, longos períodos de espera, ambiente desconfortável), ou origens externas, resultado de adversidades que ultrapassam o plano de acção da entidade, sobre as quais a empresa não consegue ter controlo, (tais como, condições atmosféricas, falhas nas infra-estruturas públicas, etc) (Silva, 2003). Para além de diferentes origens, as

reclamações podem decorrer ou durante o momento da prestação do serviço (situações que exigem uma grande motivação e esforço por parte de quem presta o serviço para tentar de certa forma remediar e inverter a situação), ou podem surgir após a ocorrência do serviço, sendo que as opções, neste caso, mais limitadas podem resumir-se a pedidos de desculpa, repetição do serviço ou remuneração compensatória, entre outras (Silva, 2003).

Independentemente de a reclamação ser externa ou interna, decorrer durante ou depois da prestação do serviço, cabe aos responsáveis pela prestação do serviço prestar-lhes a devida atenção para que não surjam daí outros problemas.

As reclamações devem ser entendidas como uma oportunidade de melhoria para a entidade, ao identificarem os aspectos que carecem de atenção e ao possibilitarem o fortalecimento da relação com o cliente (na sequência de uma recuperação de serviço bem sucedida).

Assim um sistema de gestão de reclamações eficaz é indispensável ao sucesso da entidade e à fidelização dos seus clientes. Alguns estudos referidos em Silva (2003) indicam valores que reforçam a ideia de que tratar devidamente as reclamações tem retornos positivos para a entidade. Veja-se:

- Cerca de 70% a 80% dos clientes satisfeitos com a resolução da sua reclamação têm intenção de voltar;
- Custa cinco vezes mais recrutar um novo cliente que manter satisfeito um já existente;
- Apenas 5% a 10% dos clientes insatisfeitos, reclamam, sendo que cerca de 50% destes acaba por se sentir pior perante a entidade, após a apresentação da reclamação.
- O “passa palavra negativo” pode ter efeitos devastadores;
- Aumentar a lealdade de um cliente em 5% pode produzir retornos entre os 25% e 85% para a entidade.

Estes resultados sugerem que a gestão de reclamações deve ser encarada como uma das áreas mais importantes da entidade e os seus resultados integrantes de um barómetro de eficiência e eficácia organizacional. Igualmente se compreende melhor porque se considera cada vez mais determinante para uma entidade, a criação de processos formais de *feedback*, que determinem, passo a passo, o tratamento e análise de uma reclamação, para que a entrada de uma reclamação passe a despoletar um

programa de recuperação do cliente e apuramento das causas e, caso se justifique, seja o ponto de partida na elaboração de planos de melhoria (Madureira, 2006).

As reclamações e sugestões constituem informação útil de mercado para medir a Qualidade e sugerir melhorias.

Algumas entidades consideram que um número reduzido de reclamações é algo positivo, o que na prática pode não ser. O facto de uma entidade não ter um elevado número de reclamações não significa obrigatoriamente que o serviço prestado seja de qualidade (não esqueçamos que muitos dos clientes não se dão ao “trabalho” de reclamar e que as reclamações constituem, no fundo, “segundas oportunidades” que os clientes concedem às empresas). Uma entidade que, pelo contrário, encoraje a apresentação de reclamações, caso o cliente esteja insatisfeito, pode ter melhores retornos, uma vez que permite a recolha de informação acerca de eventuais falhas.

No entanto, para que das reclamações surtam efeitos de melhoria no desempenho da entidade, é necessário que sejam direccionadas, classificadas e analisadas com rigor e eficácia e não apenas recolhidas. A falta de atenção na resolução das reclamações pode conduzir, por um lado, à continuidade da eventual falha e, por outro, agravar a insatisfação do cliente (Madureira, 2006). É tão importante apurar as causas de uma insatisfação como tomar uma atitude perante estas. É necessário lidar correctamente com a insatisfação, pois é dessa capacidade que resulta a retenção ou perda de clientes.

Vista a importância crescente que as reclamações têm assumido hoje em dia, é talvez aconselhável que se formem colaboradores para lidar correctamente com estas e para que estas possam ser solucionadas da melhor forma possível.

As sugestões assumem, a par das reclamações, um papel determinante, porque oferecem a possibilidade de transformar clientes “satisfeitos” em clientes “muito satisfeitos”. As organizações devem desenvolver e apostar também na análise destas, não só para aumentar os índices de lealdade mas também para obterem informação preciosa para a melhoria e inovação dos seus produtos e processos (Silva, 2003).

É fundamental que se faça uma revisão dos sistemas de gestão de reclamações que garanta que estes sistemas sejam claros e coerentes. Cada reclamação deve incluir certos detalhes, como identificação do cliente, data, descrição da situação, segundo uma tipologia, sua resolução, etc.



Um sistema de gestão de reclamações deve ajudar a identificar padrões ou causas das reclamações, em relação a determinadas áreas geográficas ou características dos clientes. Ao cliente deve ser assegurada facilidade em aceder aos meios de apresentação de reclamações como linhas telefónicas gratuitas, e-mail, Website, sugestões, postais com portes pagos (Edward & Ross, 2002).

Pela importância crescente que as reclamações devem assumir no seio de uma entidade, assim como no contexto da implementação de um SGQ, estas estão incluídas nas normas ISO 9000. Efectivamente, este referencial exige que as entidades reúnam e analisem informação acerca da satisfação de clientes e usem essa informação para melhorar o seu desempenho.

Para além da ISO 9000, a norma ISO 10002:2007, “Linhas de orientação para tratamento de reclamações nas organizações”, proporciona às entidades, linhas de orientação especialmente criadas para o processo de tratamento de reclamações, incluindo planeamento, concepção, operação, manutenção e planos de melhoria.

## **Capítulo 4 – Caso de Estudo: SMTUC**

### **4.1. Breve contextualização**

Os Transportes Urbanos de Coimbra contam já com cem anos de história.

Os “primórdios” dos Transportes Urbanos de Coimbra remontam ao ano de 1874, quando a Câmara Municipal dá à Road Rail Conimbricense a primeira concessão do transporte de passageiros e a respectiva autorização para assentar carris. A segunda concessão acontece em 1902 e é atribuída à Carris Ferro de Coimbra, que, depois de se constituir como sociedade anónima, passou a denominar-se como Companhia de Carris e Ferro de Coimbra. Esta propôs-se substituir os transportes colectivos puxados a tracção animal, pouco viáveis em cidades com grandes inclinações como Coimbra, por tracção eléctrica, tendo o projecto sido interrompido em Março de 1908 por razões financeiras. A solução foi a municipalização do Serviço de Transporte Público Colectivo de passageiros.

É a 15 de Maio de 1908 que a Câmara propõe a municipalização dos seguintes três serviços: a Água e Esgotos, a Electricidade e os Transportes que constituíam os Serviços Municipalizados de Coimbra (SMC).

Em 1984, devido à grande dimensão dos SMC, mesmo já não englobando o serviço da Electricidade, é aprovada a separação em dois serviços, Transportes Colectivos e Águas e Saneamento, nascendo em 1985 os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC).

Os SMTUC estão instalados na Guarda Inglesa, onde estão reunidos todos os serviços de Administração e Direcção, Serviços Técnicos e Administrativos, Secção de Bilheteiras, Serviços de Apoio à Exploração, Oficinas Gráficas e o parque das viaturas.

Para se visualizar a relação entre as unidades orgânicas dos SMTUC veja-se o anexo I onde é apresentada a estrutura orgânica da entidade.

A frota de veículos dos SMTUC é actualmente composta por 16 Troleicarros; 106 Autocarros; 12 Mini-autocarros; 4 viaturas de Transporte Especial, 3 mini-autocarros eléctricos que servem a Linha Azul, a gestão de estacionamento pago na cidade, Sistema de Apoio à Exploração, 1 autocarro turístico *Funtastic*; 2 mini-autocarros de aluguer e o Elevador do Mercado D. Pedro V. Ao nível de recursos humanos, a 31/12/08 o seu efectivo total era de 469 elementos, incluindo 304 agentes de tráfego (Motoristas), 60 operários e outro pessoal (105).

Do Relatório anual de 2008, destacam-se as seguintes informações:

- ✓ A existência, pela segunda vez na sua história enquanto SMTUC, de resultados líquidos positivos (654,7 milhões de euros em 2008), conseguida na ausência de qualquer financiamento por parte do Estado.
- ✓ A diminuição dos resultados operacionais relativamente ao ano transacto, pois apesar do esforço de contenção de custos e da optimização dos recursos promovidos pelos SMTUC, registou-se ainda assim, um aumento dos custos (combustíveis, lubrificantes e materiais diversos) em consequência do agravamento da economia mundial, que levou ao aumento generalizado dos preços. A natureza dos serviços prestados pelos SMTUC, dificulta algumas contenções no orçamento anual, que caso fossem autorizadas permitiriam a redução dos custos, mas é algo não exequível por questões éticas (veja-se, por exemplo, o conceito de Passe Social, obrigatório a um serviço deste carácter e fundamental para a generalização do acesso à mobilidade). Para que a política tarifária esteja em sintonia com os objectivos gerais de uma política de transporte, foi necessário recorrer a transferências, a título de Subsídio à Exploração, efectuadas pela CMC, com vista a minimizar o Resultado Operacional negativo.

✓ Foram transportados 27.689.441 passageiros, sendo 71% utilizadores de passe; deste conjunto de passageiros, 17.793.463 (64.3%) pagaram o respectivo passe, enquanto cerca de 1.893.646 (6,8%) utilizaram passes gratuitos. Os passageiros com mobilidade reduzida ascenderam a 7.705 e o Serviço “Coimbra Funtastic”, opção dos SMTUC virada para o Turismo, foi consolidada, tendo o número de passageiros aumentado em cerca de 18% (de 7.702 em 2007 para 9104 em 2008).

✓ Numa perspectiva de racionalização de custos, durante períodos em que os horários são de menor procura, principalmente domingos, sábados e períodos nocturnos dos dias úteis, passou-se a recorrer à utilização de mini-autocarros. Esta medida permitiu poupar cerca 6.200 litros de gasóleo por mês, o que no final do ano representa uma poupança de 74.400 litros.

Segundo o relatório de Transporte de passageiros, 1997/2005, do Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT), os serviços municipalizados<sup>8</sup> do País eram responsáveis pelo transporte de 63 milhões de passageiros. Neste contexto, os SMTUC representam 43,4% do total dos passageiros transportados.

#### **4.1.1 Enquadramento Contextual do tema**

Os transportes colectivos são, entre o conjunto dos SIEG, um dos sectores fundamentais, pois permitem satisfazer necessidades essenciais da população, quer em termos de mobilidade, quer em termos de assegurarem a coesão social, aspectos ambientais, entre outros. Pelo seu cariz fundamental a toda a sociedade, os transportes colectivos devem ser assegurados a todos os cidadãos.

Para além disto, os SMTUC devem assumir um papel activo na definição de padrões de Qualidade dos seus serviços.

Devido à necessidade de um enquadramento jurídico e legal que estruturasse os transportes públicos colectivos, a 17 de Março de 1990 é publicada Lei nº10/90 denominada de Lei de Bases do Sistema de Transportes Terrestres (LBTT), onde se incluem os transportes rodoviários regulares de passageiros urbanos. Esta lei define conceitos, princípios e objectivos em que o sector deve assentar.

Alguns dos princípios básicos essenciais determinados pela LBTT (art.2º), que devem ser assegurados pelo prestador do serviço, são:

- Adequação da oferta às necessidades dos utentes;

---

<sup>8</sup> Aveiro, Braga, Coimbra, Barreiro, Portalegre e Bragança.

- Redução dos custos sociais e económicos;
- Liberdade de escolha do meio de transporte pelo utente;
- Igualdade no tratamento dos utentes no acesso e fruição dos serviços;
- Liberdade de concorrência.

Acresce que, segundo a mesma lei, às empresas que explorem actividades de transporte que sejam qualificadas de Serviço público, poderão ser impostas obrigações específicas, relativas à qualidade, quantidade e preço das respectivas prestações.

No que respeita à fixação de tarifas, no caso dos serviços de transporte público colectivo, o critério varia consoante a natureza do operador: se o operador for privado, este terá que respeitar um limite máximo e mínimo imposto pelo Governo (por exemplo a Transdev); se o operador for público, este pode responder ou perante o Governo ou perante a Câmara Municipal em questão, como é o caso dos SMTUC que dependem directamente da CMC para aprovação final dos preços a praticar

## **4.2 Os SMTUC e a implementação de um Sistema de Gestão pela Qualidade**

Uma vez classificados os serviços de transporte público como um Serviço de Interesse Económico Geral (Gouveia, 2001) é então essencial que se assegurem os seus princípios fundamentais, entres os quais a Qualidade. O Serviço de Transporte Público deve ser prestado de acordo com elevados padrões de Qualidade.

É fundamental que se elevem padrões de Qualidade no que respeita a aspectos como a perícia e profissionalismo do motorista, a pontualidade, a segurança, o serviço de apoio ao cliente, etc., uma vez que todos estes aspectos contribuem para a satisfação de necessidades do cliente e, conseqüentemente, para um serviço de Qualidade.

Para garantir a Qualidade é fundamental que haja o envolvimento e comprometimento de todas as partes envolvidas no processo dentro da estrutura organizativa capaz de sustentar as actividades, mobilizar as pessoas e disponibilizar recursos (Pires, 2004). Além disto, para a garantia de um serviço de Qualidade é crucial o envolvimento da gestão de topo, quer da parte da administração dos SMTUC quer por parte da CMC, para que haja total coerência e uniformização, na actuação e procedimentos de todos os envolvidos no processo. Mas não é só a administração dos SMTUC que é responsável pela Qualidade, também a participação dos responsáveis das

várias áreas específicas envolvidos no processo é fundamental para que este caminho se faça com sucesso. Este facto é reconhecido no Relatório de Gestão de 2008 dos SMTUC, onde se pode ler: “ *A concretização dos princípios definidos na Política da Qualidade exige a motivação e o envolvimento de todos os colaboradores, o constante desenvolvimento das suas competências e o seu contributo para assegurar a Qualidade do serviço prestado.*”

A implementação de um SGQ exige que a entidade crie uma visão acerca do serviço que se pretende alcançar e para o qual se deve caminhar. Os SMTUC têm como visão passar a ser um prestador de serviço de Transporte Público Urbano com fortes preocupações sociais, modernos, de confiança e seguros (Política de Qualidade SMTUC).

A implementação de um sistema de qualidade implica que se adopte uma Política de Qualidade. Parte dos objectivos estratégicos enunciados na Política de Qualidade dos SMTUC refere-se à ambição de alcançar um serviço cada vez mais eficiente e eficaz, que incremente níveis de produtividade, melhore a imagem da empresa e aumente a sua credibilidade perante os clientes e a sociedade em geral, reduza custos internos, aumente a participação de mercado, melhore a reputação e o prestígio.

A política adoptada (Relatório de Gestão, 2008) pelos SMTUC é orientada para os clientes, colaboradores e para toda a envolvente da entidade, e assenta em três princípios:

1. Satisfação das expectativas e necessidades dos clientes;
2. Cumprimento integral dos requisitos legais aplicáveis à actividade;
3. Melhoria contínua, assegurando a revisão periódica dos Objectivos de Qualidade, promovendo o crescimento da entidade e a realização profissional dos colaboradores.

Na busca da concretização destes objectivos, os SMTUC iniciaram em 2008 a implementação de um SGQ com vista à certificação, com base na norma NP EN ISO 9001:2000.

Para que se implemente com sucesso um SGQ, o primeiro passo a dar é “arrumar a casa”, ou seja, é necessário organizar e preparar toda a documentação necessária, visando a criação do Manual da Qualidade, onde se registam formalmente procedimentos, instruções de trabalho e registos de todas as áreas da entidade, como exigido no Modelo de Garantia de Qualidade que tem como referencial a norma NP EN

ISO 9001:2008. De facto, a norma implica que se distribuam funções e responsabilidades e se formule uma Política e Objectivos de Qualidade (os quais representam o conjunto das grandes linhas orientadoras que reúne um agregado de intenções e orientações na área da Qualidade).

Ao longo de 2008 e 2009 foram já sendo cumpridas inúmeras etapas do projecto, nomeadamente:

- ✓ Fase de diagnóstico e concepção do sistema;
- ✓ Aprovação em Conselho de Administração do Manual da Qualidade;
- ✓ Acções de formação aos colaboradores dos SMTUC, nomeadamente: formação e sensibilização dos colaboradores da empresa em preparação para a mudança e para o processo de “certificação” da empresa; interpretação dos requisitos da NP EN ISO 9001:2000 e sua aplicação aos SMTUC; ferramentas de melhoria Contínua da Qualidade; Metodologia de Auditorias Internas da Qualidade;
- ✓ Aplicação de inquéritos de satisfação aos Colaboradores;
- ✓ Aplicação de inquéritos de satisfação aos Clientes;
- ✓ Elaboração de uma vasta documentação, que se encontra em fase final de aprovação, nomeadamente Instruções de Trabalho e normalização da utilização de Impressos;
- ✓ Implementação da documentação atrás referida;
- ✓ Realização de auditorias internas e revisão do SGQ, que conduzam à melhoria do sistema já instituído e sua documentação, nomeadamente a revisão do Manual da Qualidade;

Já teve lugar a 1ª fase da auditoria externa de concessão.

Para que os SMTUC consigam a certificação, falta decorrer a 2ª e última fase da auditoria externa.

A implementação e a posterior certificação do SGQ constituem um meio de demonstrar que os SMTUC funcionam em conformidade com as normas internacionais de Qualidade, sendo capazes de cumprir com os requisitos exigidos na norma NP EN ISO 9001:2008.

Na Política de Qualidade, os SMTUC ambicionam alcançar futuramente a prestação de um serviço capaz de garantir uma oferta de transporte público adequada às necessidades reais das populações, tendo sempre em conta o crescimento demográfico e espacial da cidade de Coimbra e do concelho, procurando desenvolver acções que

privilegiem e promovam a opção do uso do Transporte Público Colectivo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e promovendo políticas de desenvolvimento de um “transporte mais limpo”, contribuindo para uma maior fluidez e ordenamento do trânsito e transporte público, prosseguindo uma política de mobilidade sustentável, apostando na actualização tecnológica e melhorando a articulação entre os diversos modos de transporte (Relatório de Gestão dos SMTUC, 2008).

### **4.3 Medição da Satisfação dos clientes**

Reter os clientes com mais valor é a chave actual dos negócios, qualquer que este seja. Os SMTUC são um serviço público prestado a todos e, como tal, não podem classificar os clientes segundo o seu valor; no entanto é crucial que este não negligencie a ideia que a retenção de clientes e mantê-los satisfeitos é essencial ao sucesso de qualquer actividade.

A Qualidade aliada a um Serviço de Transporte Público colectivo pode ser avaliada e medida, quer pela própria entidade, quer pelos clientes, segundo vários aspectos (Filipe, 2007):

- ❖ Qualidade Física, ou seja, a qualidade dos meios de transporte em si, a qual inclui aspectos como comodidade, rapidez, ar condicionado, etc., assim como as condições das paragens da rede;
- ❖ Qualidade da Entidade, a qual envolve a própria imagem que os SMTUC têm junto dos seus clientes, a confiança que transmitem ao nível da credibilidade do serviço e fiabilidade da prestação;
- ❖ Qualidade da Interação, a qual diz respeito aos momentos de contacto entre os colaboradores dos SMTUC e os seus clientes. Um serviço de qualidade exige competência dos colaboradores para que o serviço seja prestado com cortesia ou simpatia e para que haja uma capacidade de resposta por parte do prestador no sentido de responder a questões e promover um certo ajustamento face a necessidades individuais ou específicas. Nos transportes públicos, o contacto pessoal entre o cliente e o prestador de serviço faz-se, em primeira instância, por exemplo, com o motorista, por um curto espaço de tempo. No entanto, por mais curto que este momento de contacto seja, podendo reduzir-se mesmo a alguns segundos, esse tempo é crucial, contribuindo decisivamente para a satisfação ou insatisfação dos clientes. Nos postos de venda SMTUC, um atendimento de qualidade exige igualmente que o colaborador estabeleça

contacto com o cliente de forma cordial e competente. Do mesmo modo, em qualquer contacto que um cliente tenha com os SMTUC, seja pessoalmente, via telefónica, ou por e-mail, para formular um pedido, uma reclamação ou uma sugestão, deve sempre haver cuidado de que este seja tratado com cortesia, simpatia, e respeito.

Porque os colaboradores assumem um papel fundamental na garantia da satisfação de clientes, um dos requisitos de um SGQ consiste na atribuição de maior autonomia e apoio às pessoas que lidam directamente com os clientes. Na realização deste atributo, as acções de formação inseridas no programa de implementação de qualidade podem assumir um papel importante na comunicação com o cliente, conforme o requisito 7.2.3 “ *A organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes*” da NP EN ISO 9001:2008.

A medição da satisfação dos clientes é um elemento chave, porque permite avaliar não só o grau de satisfação dos seus clientes, como os resultados desta medição podem ser o ponto de partida para a elaboração de acções de melhoria, para a correcção de eventuais não-conformidades e para colmatar qualquer aspecto que se destaque pela negativa.

Os SMTUC sentiram necessidade de medir a satisfação de clientes por duas razões: por fazer parte do processo de implementação do SGQ dos SMTUC (o requisito 8.2.1 da norma NP EN ISO 9001:2008 estabelece: “*Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão de qualidade, a organização deve monitorizar a informação relativa à percepção do cliente quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos*”) e porque um dos objectivos estratégicos inseridos na Política de Qualidade dos SMTUC é a aposta na comunicação com o cliente. Por estas razões, ficou decidido em Reunião de Conselho de Administração que se iria proceder à realização de inquéritos de satisfação de clientes<sup>9</sup>, pretendendo, deste modo, recolher dados factuais que permitam avaliar o desempenho dos serviços prestados pelos SMTUC, bem como identificar prioridades para melhoria dos mesmos, conseguindo, em última análise, por esse meio aumentar a satisfação dos clientes.

---

<sup>9</sup> Na nota de rodapé do requisito 8.2.1 da norma NP EN ISO 9001:2008 pode ler-se “*A monitorização da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada a partir de fontes tais como inquéritos de satisfação de clientes, (...), análise de reclamações...*”



### **4.3.1 Inquéritos de satisfação realizados pelos SMTUC**

Uma vez reconhecida a importância da satisfação dos clientes, é essencial recorrer a ferramentas de recolha de informação sobre a avaliação que estes fazem da entidade. A versão do questionário aplicado pelos SMTUC (que reúne um conjunto de questões de resposta fechada), encontra-se no anexo II.

A população visada abrange apenas clientes dos serviços SMTUC e a amostra escolhida foi de 1044 indivíduos<sup>10</sup>: 1000 no Serviço de Transporte de Linhas Regulares e 22 no Serviço de Transporte Ocasional e mais 22 no Serviço de Transporte Especial. Este universo de utentes foi distribuído de forma ponderada pelas diferentes linhas, de acordo com a taxa de utilização de cada uma, ou seja, foram realizados mais inquéritos nas linhas mais procuradas.

No âmbito deste relatório apenas se analisarão os resultados para o serviço de Transporte de linhas regulares.

Pretendeu-se criar um questionário simples e de resposta rápida que funcionasse como uma ferramenta que permitisse:

- Identificar componentes do serviço menos satisfatórias para os clientes;
- Identificar componentes do serviço que os clientes considerassem mais importantes;
- Conhecer o nível de satisfação dos clientes quanto à prestação dos serviços em geral, a sua opinião em termos de importância e respectiva satisfação acerca de vários aspectos do serviço prestado;
- Reunir informação específica, útil à entidade, para fins de conhecimento e para eventualmente, se necessário, desenvolver processos de melhoria.

A elaboração do inquérito a aplicar ficou a cargo da Administração dos SMTUC, que decidiram quanto ao tipo de perguntas a fazer e a escala a aplicar. Para o efeito, a empresa apoiou-se nalguns inquéritos de satisfação de clientes de outras entidades e também nos parâmetros base utilizados pelo Índice ECSI.

O questionário divide-se em três partes:

1. Uma primeira parte que respeita à caracterização do perfil do cliente (sexo; idade; tipo de cliente; motivação da utilização; título de transporte);

---

<sup>10</sup> A amostra veio a revelar-se excessiva, uma vez que aquando da análise de cerca de metade dos inquéritos era já possível concluir acerca da satisfação dos clientes e a outra metade de inquéritos analisados em pouco ou nada altera essas conclusões, sendo que em estudos posteriores irá reduzir-se, permitindo também a redução de custos.

2. Uma segunda parte onde a avaliação da satisfação dos clientes é realizada tendo em conta os seguintes 5 aspectos:

- Informação Disponível;
- Qualidade do Serviço;
- Contribuição para a Sociedade;
- Imagem da Empresa;
- Comunicação com os serviços administrativos.

Com base nessa avaliação, é analisada a contribuição destes cinco aspectos em termos de avaliação e medição do grau de satisfação do cliente: Para cada aspecto (determinante), são feitas questões, que o cliente avalia em termos de importância e nível de satisfação, com base em escalas de Likert de 1 a 3<sup>11</sup> e de 1 a 4<sup>12</sup>, respectivamente.

3. O inquérito aplicado tem ainda uma terceira parte que inclui questões acerca da apreciação global dos serviços.

#### **4.3.2. Descrição dos resultados**

A faixa etária mais comum dos clientes situa-se entre os 19 e os 25 anos, seguida do intervalo entre os 26 e os 45 anos, com cerca de 28,3% e 23,9%, respectivamente. A maioria dos clientes é do sexo feminino, 58,4%, e recorrem aos serviços dos SMTUC de forma frequente (69,7%), sendo a sua principal motivação as deslocações casa-trabalho/escola, com cerca de 66,8%. Mais de metade dos clientes (58,6%) utiliza passe.

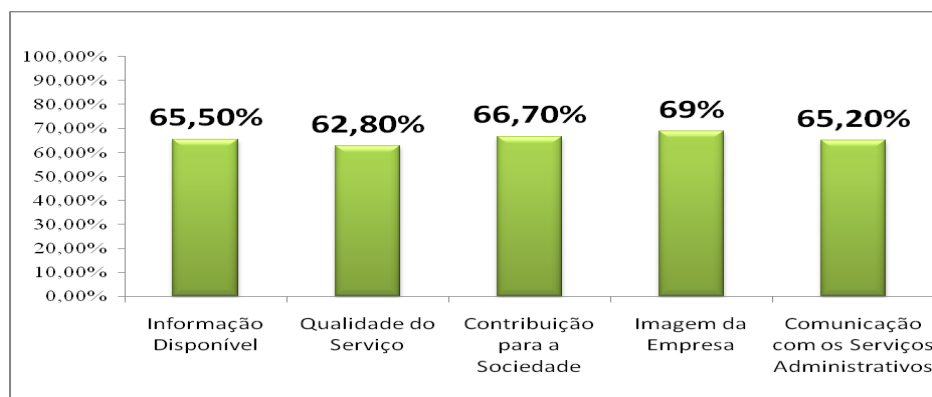
Numa perspectiva média global da satisfação dos clientes, para cada um dos cinco requisitos, verificaram-se os resultados evidenciados no Gráfico 2, os quais, no seu conjunto, perfazem uma média global da satisfação de **65,9%**.

---

<sup>11</sup> Sendo o valor 1, o valor com classificação mais negativa, Pouco Importante e o valor 3, o valor com a classificação mais positiva, Muito Importante.

<sup>12</sup> Sendo o valor 1, o valor com classificação mais negativa, Muito Insatisfeito e o valor 4, o valor com a classificação mais positiva, Muito Satisfeito.

**Gráfico n° 2, Resultados Globais médios da Satisfação.**



Fonte: Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes, SMTUC.

No total das categorias, surgem apenas dois itens em que a satisfação apresenta resultados inferiores a 60%. São eles, dentro do requisito “Informação Disponível”, a questão 7 - “Divulgação nos jornais e rádio sobre a alteração de horários ou percursos” e, dentro do requisito “Qualidade do Serviço”, a questão 12 - “Preço do título de transporte”.

O preço do título de transporte é uma questão sensível, porque envolve não só os SMTUC como também a CMC; logo qualquer acção que se pretenda desenvolver, quanto aos preços dos títulos de transporte não depende apenas da decisão da Administração dos SMTUC. Os preços estipulados pelos SMTUC não obedecem a nenhum limite máximo ou mínimo e são aprovados, em última instância, pela CMC. É também a CMC, a entidade encarregada de entregar as indemnizações compensatórias<sup>13</sup> aos SMTUC. Quanto mais baixos forem os preços estipulados, maior será a indemnização compensatória que a CMC terá que prestar aos SMTUC, para cobrir eventuais custos adicionais. A CMC poderá por isso não estar interessada em que se baixem os preços, impedindo os SMTUC de o poderem fazer. Existem, por isso, alguns entraves a uma eventual redução dos preços que resultasse numa maior satisfação por parte dos clientes.

Quanto à “divulgação nos jornais e rádio sobre alterações de horários ou percursos” é algo mais fácil de alterar e os SMTUC têm vindo já a tomar medidas nesse sentido.

<sup>13</sup> Indemnizações compensatórias são contrapartidas pelos custos adicionais suportados pelo cumprimento de obrigações de serviço público que segundo a Lei n.º 18/2003, do artigo 161º da Constituição de 11 de Junho, não é o mesmo que auxílios de estado, vantagem concedida com origem em recursos públicos que reduz os custos normais de um operador.

Quando questionados acerca de o serviço de transporte satisfazer as suas necessidades, utilizando uma escala com três classificações possíveis<sup>14</sup>, a maioria, 66%, dos clientes considerou que este satisfaz quase todas as suas necessidades.

De seguida, o cliente foi questionado sobre o que o levaria a utilizar mais vezes o transporte público, sugerindo quatro eventuais melhorias que induziriam ao aumento da procura deste serviço. As respostas repartem-se de forma sensivelmente semelhante entre as várias hipóteses de melhoria sugeridas, veja-se no anexo III. Penso ser ainda mais útil fazer a análise das respostas a esta questão separando-as de acordo com as diferentes linhas, sendo que dessa forma tornar-se-ão mais evidente as carências sentidas pelos consumidores consoante as linhas e será mais fácil verificar onde é realmente necessário efectuar acções de melhoria (por exemplo, em linhas como é a linha 7, não seria comum sugerirem melhorias ao nível do menor tempo de espera na paragem, uma vez que é uma das linhas com maior oferta de horários e espaçamento mais curto entre as viagens).

No final, era pedida uma apreciação global dos serviços, atribuindo uma nota de 1 a 4<sup>15</sup>. Os SMTUC foram avaliados com uma apreciação média global de 3,2.

O último campo de preenchimento do inquérito destinava-se a, caso os clientes assim o desejassem, registar aspectos que gostariam de ver melhorados nos serviços prestados pelos SMTUC. As sugestões foram agrupadas segundo a linha onde surgiam assim como o número de vezes que uma determinada sugestão ocorreu (diferentes linhas resultam em diferentes sugestões de melhorias). Uma vez reunida toda esta informação, os inquéritos constituem uma poderosa ferramenta, útil à gestão, para que esta actue através de acções estratégicas.

Depois de analisados os inquéritos, pode concluir-se que a maioria dos serviços prestados pelos SMTUC corresponde às necessidades dos seus clientes.

As questões do inquérito eram analisadas, segundo sua Importância e Satisfação, sendo assim possível aos SMTUC avaliar a existência ou não de um fosso entre o que os clientes consideram um aspecto importante e se o mesmo lhes confere a satisfação esperada. No final da análise dos resultados os SMTUC, verificou-se que os clientes não assinalam aspectos que considerem importantes, relativamente aos quais se sintam insatisfeitos.

---

<sup>14</sup> Escala com três tipos de respostas possíveis: Poucas, Quase todas; Todas.

<sup>15</sup> Sendo 1 classificar o serviço como mau, 2 como insuficiente, 3 como suficiente e 4 classificar o serviço como bom.

## 4.4 Sistema de Gestão de Reclamações

Para além do inquérito de satisfação de clientes realizado, também as reclamações e sugestões são um importante instrumento de recolha das opiniões que os clientes têm acerca da prestação de serviços dos SMTUC, como está estabelecido no requisito 8.2.1 (Monitorização e Medição da Satisfação do cliente) da norma NP EN ISO 9001:2008.

Os procedimentos a ter a partir desde que é feita uma reclamação até ao momento em que esta é solucionada, comunicada ao cliente e arquivada estão descritos no anexo IV (descreve passo a passo o tratamento dado às reclamações).

É possível verificar o forte envolvimento da gestão de topo dos SMTUC, quer seja da parte do Administrador Delegado, quer seja da parte da Directora Delegada, na resolução de reclamações. Em primeira instância, as reclamações passam por estes, somente depois, e de acordo com o teor da reclamação e a área a que dizem respeito, seguem diferentes procedimentos no seu tratamento. Por fim, retornam novamente ao Administrador Delegado ou à Directora Delegada (consoante o tipo de reclamação) para aprovação da resolução sugerida. Uma vez aprovada a sugestão de resolução feita pela área responsável, cabe à direcção elaborar uma resposta ao reclamante.

O facto da Gestão de topo se encarregar de elaborar a resposta a uma reclamação demonstra que os SMTUC assumem o compromisso de proximidade com o cliente e que se preocupam com a sua satisfação, estando de acordo com o ponto 7.2.3 **Comunicação com o cliente** da norma NP EN ISO 9001:2008, onde pode ler-se: “*A organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes relativas a: “...” c) retorno de informação ao cliente, incluindo reclamações do cliente*”.

Depois de solucionadas, as reclamações, são arquivadas num Sistema de Gestão Documental, numa base em Excel, também de acordo com o ponto 8.5.2 **Melhoria Acções correctivas** da norma NP EN ISO 9001:2008, onde se refere que na organização “*Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir requisitos para: a) Rever as não conformidades (incluindo reclamações dos clientes) “...”*”). Este sistema permite dar um tratamento estatístico às reclamações, tendo em conta quem faz, como, quantas reclamações são feitas, qual a sua tipologia e qual a

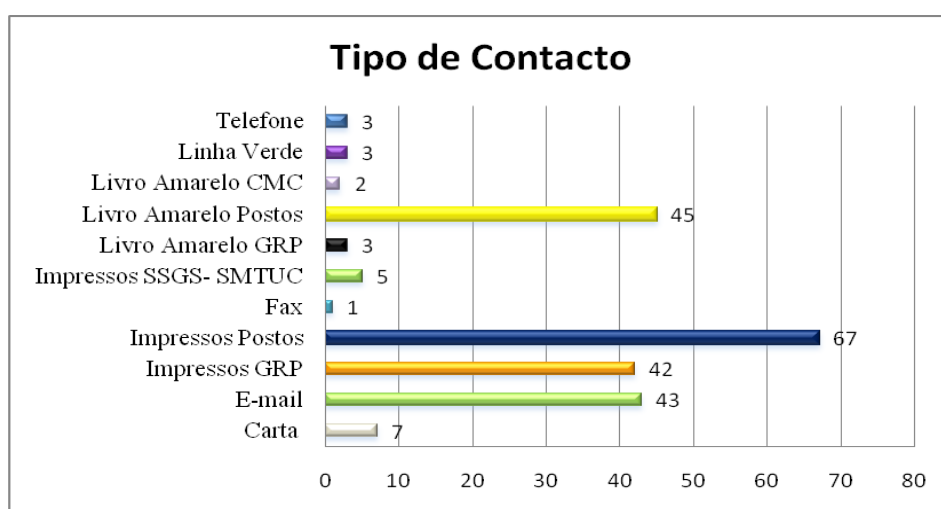
solução adoptada. Este procedimento permite mais facilmente analisar, não só as suas causas, como também avaliar a eficácia e eficiência da gestão no seu tratamento.

O sistema de gestão de reclamações adoptado pelos SMTUC trata não só as reclamações como também as sugestões e pedidos feitos.

No ano de 2008 foram apresentadas, no total, 221 reclamações, sugestões e pedidos, sendo que as reclamações representaram cerca de 76,08% deste total.

A partir da análise do gráfico nº3, conclui-se que o meio de apresentação de uma reclamação mais utilizado pelos clientes é através dos Impressos disponíveis nos postos de venda SMTUC.

**Gráfico nº 3, Tipo de contacto**



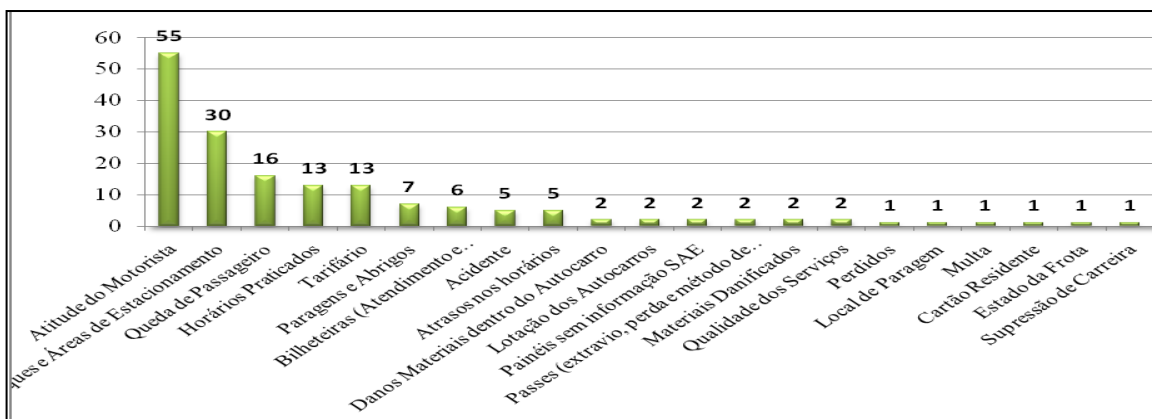
Fonte: Adaptado a partir do Sistema de Gestão Documental de Reclamações, SMTUC.

São onze as diferentes alternativas que um cliente tem como meio para reclamar aos SMTUC, não sendo ainda possível reclamar online, apenas por e-mail. Uma vez que o *site* está a funcionar em pleno, julgo ser pertinente que os SMTUC passem a permitir que se façam reclamações *online*, evitando assim qualquer acanhamento ou embaraço do cliente por expor uma reclamação, o que por vezes poderá ser um entrave à sua apresentação. Também o facto de o acesso à internet ser hoje comum a quase todos, permite que este seja um canal de comunicação entre cliente e SMTUC, rápido, eficiente e eficaz.

Os próprios SMTUC ganham em que se apresentem reclamações, pois é uma das melhores formas de auscultar o que pode eventualmente não estar a correr conforme o planeado.

Das 221 reclamações apontadas, 55 diziam respeito à atitude do motorista; os restantes motivos, assim como o número de vezes que foram referidos, estão incluídos no Gráfico 4.

**Gráfico nº 4, Reclamações**



Fonte: Adaptado a partir do Sistema de Gestão Documental Reclamações, SMTUC.

## 4.5 Considerações finais

Os transportes públicos colectivos enfrentam grandes dificuldades em se tornarem financeiramente auto-suficientes por meio das respectivas tarifas<sup>16</sup>. Procurar adaptar políticas realistas que possam permitir a sustentabilidade financeira dos transportes públicos urbanos é algo complexo, porque exige o aumento de tarifas e o aumento da procura do Transporte Público Colectivo.

Pelos constrangimentos e restrições que um Serviço de Transporte Público sofre, a implementação de um SGQ pode permitir que as empresas se reorganizem, consigam reduzir custos de não-qualidade e melhorem a qualidade do serviço prestado. A Qualidade pode surgir neste contexto como um caminho seguro para conquistar novos clientes e manter satisfeitos os já existentes e assim conseguir, por essa via, aumentar a sua rentabilidade.

As organizações devem, acima de tudo, encarar a Qualidade como um compromisso assumido perante os clientes, essencialmente, porque as empresas devem ter consciência que apostar na Qualidade significa elevar a “fasquia”. Aumentar a Qualidade dos serviços certamente fideliza mais clientes. No entanto, torna-os também

<sup>16</sup> Por exemplo, a imposição de políticas de tarifas básicas para garantir acesso a cidadãos de menores rendimentos (é exemplo de uma política de cariz social que colide com interesses económicos), devendo beneficiar dos apoios financeiros por parte das autoridades públicas.

mais exigentes no presente e no futuro estes não se conformarão mais com um serviço que mesmo que aceitável, não seja tão bom ou melhor do que o já oferecido. O caminho em direcção à Qualidade não termina com a obtenção de “ Empresa Certificada”. A evolução da Qualidade deverá prosseguir no sentido da excelência, até porque o certificado obtido tem uma validade de três anos, durante os quais a entidade é auditada anualmente.

As expectativas e exigências dos clientes, para além de crescentes, são cada vez mais heterogêneas e voláteis, tornando-se por isso cada vez mais difícil às organizações serem capazes de as prever de forma a poder satisfazê-las da melhor maneira. É neste contexto que se destaca a importância que os diferentes modos de medição da satisfação dos clientes assumem numa entidade, pois, é recorrendo a estes métodos que se pode conhecer quais as percepções e aspirações dos clientes, perante o serviço prestado ou, quais os aspectos que menos os satisfazem.

Importa, por fim, referir que os Sistemas de Gestão de Reclamações, para que se tornem eficazes e eficientes, devem assegurar que os clientes não se sintam constrangidos, intimidados ou desmotivados perante uma não conformidade e efectivamente reclamem. Uma reclamação, para além de ser uma possibilidade que a entidade tem de se “reconciliar” com o cliente, representa uma oportunidade de melhoria.

Reflectindo acerca dos resultados do estudo da Comissão Europeia, “*European Consumers and Services of General Interest (...)*”, descrito no capítulo 3, e comparando com os resultados obtidos a partir do inquérito de satisfação de clientes SMTUC, pode verificar-se que o preço é uma preocupação comum. Por outro lado, os SMTUC partilham com os países nórdicos (países com os mais elevados níveis de satisfação ao nível dos transportes públicos) factores que satisfazem os clientes, como, por exemplo, a existência de passes combinados que reduzem custos de transporte associados a clientes regulares (os SMTUC tem passes que possibilitam viajar não só na sua rede de transportes, como também nas da Joalto, Moises Correia de Oliveira e a Transdev).

No que respeita às reclamações, aspecto tão criticado pelos vários “clientes europeus”, no caso dos serviços de transporte público, segundo os resultados do



inquérito de satisfação de clientes dos SMTUC, 66,6% considerou que a informação recebida na sequência de pedido de esclarecimento, reclamação ou sugestão era clara.

No que concerne ao SGQ implementado nos SMTUC, os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 foram sendo aplicados e ainda estão a ser feitos os ajustes finais, desde Abril de 2008.

De forma a consolidar as bases de um SGQ, os SMTUC consideraram determinantes dois aspectos: (1) cumprir com todos os requisitos e pressupostos ao nível da documentação, de acordo com o ponto 4.2.1<sup>17</sup> da norma NP EN ISO 9001:2008 e (2) investir na formação dos colaboradores e funcionários para lhes conferir as competências necessárias de modo a potenciar a sua motivação e comprometimento com a Qualidade. O esforço tem ido no sentido de, quer através de acções de formação que pretendem sensibilizar e preparar os colaboradores para as mudanças e para o processo de certificação dos SMTUC, quer através da distribuição e afixação em todas as áreas de informação da política de Qualidade adoptada e quais os seus objectivos, fazer com que todos se sintam responsáveis pela Qualidade e fiquem cientes da sua importância.

Os papéis de todos os intervenientes no processo estão discriminados e as responsabilidades devidamente distribuídas.

Do resultado da primeira fase de Auditoria Final de Certificação não resultou nenhuma não-conformidade, apenas algumas sugestões de melhoria, o que pode fazer crer que o SGQ dos SMTUC está em consonância com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008. Os SMTUC mostraram-se receptivos às sugestões de melhoria e disponíveis para as aplicar.

Considero que o próximo passo, será ajustar o que está devidamente preparado, registado, documentado, e previsto na teoria e no papel, à prática e à vivência diária da empresa. Não basta cumprir com os requisitos impostos, mas também transpô-los e aplicá-los.

---

<sup>17</sup>4.2.1 **Generalidade** “ A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir: a) declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objectivos da qualidade; b)um manual da qualidade; c)procedimentos documentados e registos requeridos nesta norma; d) documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficaz dos seus processos”.

## Capítulo 5 - Resumo das Tarefas desenvolvidas

O meu estágio decorreu no Gabinete da Assessoria, onde desempenhei as seguintes funções:

- Análise e leitura do manual da qualidade.
- Tratamento estatístico de inquéritos de satisfação de clientes de transporte especial; serviço ocasional e de linhas regulares.
- Tratamento estatístico das 591 sugestões resultantes dos inquéritos de satisfação do cliente de linhas regulares e de transporte especial. Construção de um quadro segundo a tipologia das sugestões avançadas nos inquéritos, e organização da sua frequência segunda a linha em que era sugerida.
- Observação da segunda fase da auditoria interna de preparação para a auditoria externa de certificação.
- Pesquisa de dados e reunião de informação acerca do índice ECSI, para consulta dos SMTUC.
- Consulta e análise das reclamações, sugestões e pedidos feitos no ano de 2008. Tratamento estatístico dos dados que considerei mais relevantes.
- Consulta e análise da nova tipologia de reclamações que entrou em vigor no segundo semestre do ano de 2009.
- Observação da primeira fase da auditoria externa que visa a certificação dos SMTUC, que decorreu ao longo de dois dias.
- Elaboração e preparação de uma apresentação que reúne os resultados da análise dos inquéritos de satisfação de clientes para apresentação pública dos resultados numa conferência de imprensa.
- Elaboração e preparação de uma apresentação acerca de uma nova medida a aplicar pelos SMTUC, e apresentação pública das cinco novas viaturas adquiridas no ano de 2009 numa conferência de imprensa.
- Apoio ao Gabinete de Estudos e Projectos, nomeadamente pela: participação na elaboração e descrição de medidas, relatórios e análise de indicadores

inseridos no programa CIVITAS PLUS e projecto MODERN<sup>18</sup> (MObility, Development and Energy use Reduction).

## **Capítulo 6 – Conclusão**

### **6.1 Balanço Geral do Estágio**

O balanço do estágio é bastante positivo porque foram cumpridos, na generalidade, os principais objectivos inicialmente propostos.

A minha contribuição no âmbito da Gestão da Qualidade na Assessoria dos SMTUC foi o auxílio prestado ao nível do tratamento estatístico dos inquéritos de satisfação de clientes, assim como na organização dos resultados para posterior apresentação pública em conferência de imprensa. Também o tratamento estatístico das sugestões feitas nos inquéritos de satisfação de clientes, feito exclusivamente por mim, foi bastante apreciado na medida em que permite que se criem acções de melhoria e prevenção a partir dos resultados dessa análise. O meu contributo também passou pelo Gabinete de Estudos e projectos, onde ajudei o Sr. Engenheiro Luís Santos na elaboração e tradução de medidas, indicadores e relatórios inseridos no projecto CIVITAS.

Para que o meu estágio corresse com sucesso revelaram-se essenciais os conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Especialidade do Mestrado de Economia Industrial: Economia Industrial e Aplicações de Economia Industrial, assim como as três disciplinas do ramo comum do Mestrado. Ao nível da Licenciatura, disciplinas como Econometria, Introdução à Economia, Direito Económico, Economia Publica, Política Económica, Marketing Operacional, Introdução à Gestão, Informática, Estatística, entre tantas outras, tiveram também uma contribuição importante na construção das minhas bases enquanto jovem economista, e que muito me ajudaram a desempenhar as funções de Estagiária nos SMTUC.

---

<sup>18</sup> O Programa CIVITAS, é promovido e financiado pela União Europeia e destina-se a promover políticas de desenvolvimento de “um transporte mais limpo e melhor” em cinco cidades incluídas no consórcio: Brescia (Itália), Victória (Espanha), Craiova (Roménia) e Ostrava (República Checa) e Coimbra. Pretende-se com este projecto contribuir para melhorar a qualidade de vida dos seus habitantes, nomeadamente através da redução da poluição gerada pelos transportes, a implementação de medidas de poupança de energia, o respeito pelo meio ambiente e a promoção de um estilo de vida menos dependente do automóvel.

## **6.2 Análise crítica das competências necessárias**

A realização do estágio permitiu-me obter algumas competências e desenvolver outras que já havia adquirido ao longo do 1º Ciclo de Estudos em Economia assim como no 2º Ciclo de Estudos, Mestrado em Economia Industrial. Citando algumas das competências:

- Conhecimento e compreensão da dimensão social, política e ética das decisões económicas, ao nível de uma entidade pública, em termos das consequências da implementação de políticas, Sistema de Gestão de Qualidade e no âmbito do programa Europeu CIVITAS.
- Capacidade de mobilizar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a licenciatura relevantes para o tema do trabalho.
- Capacidade de articular diferentes abordagens e perspectivas na resolução de problemas.
- Aplicação de técnicas estatísticas.
- Manuseamento de fontes e indicadores estatísticos e outras bases de dados.
- Aplicação e desenvolvimento de conhecimentos operacionais nas áreas do inglês, do manuseamento de fontes bibliográficas e da elaboração de relatórios.
- Capacidades relacionais e sociais associadas ao trabalho em equipa
- Desenvolvimento da predisposição para a cooperação e a resolução colectiva de problemas
- Desenvolvimento da autonomia, da capacidade de organização e planeamento do tempo e da iniciativa e criatividade
- Competências de adaptação a um ambiente novo