

## **Dedicatória**

À minha filha, Sara Beatriz.

Que a minha dedicação a este trabalho lhe sirva de incentivo.

## **Agradecimentos**

O presente estudo é um trabalho desenvolvido com esforço e dedicação, o qual só foi possível concretizar com a ajuda e o apoio dispensado por várias pessoas que para ele contribuíram e para as quais vai o meu sincero reconhecimento.

Um agradecimento muito especial à Doutora Patrícia Moura e Sá, pela sua amabilidade, pelo apoio que sempre demonstrou e pela sua dedicação na forma como orientou este trabalho, sem os quais este resultado final não teria sido possível.

Ao Sr. Eng. Leão Mendes, Director da Comissão Executiva da C.P. Regional, ao Sr. Eng. Carlos Lima, Director de Operações da C.P. Regional, ao Sr. Eng. Horácio de Sousa, à Dr.<sup>a</sup> Ana Sofia de Carvalho, à Dr.<sup>a</sup> Carla Martins, ao Sr. Eng. Rui Cunha, pelo apoio e contributo dispensado para a concretização deste trabalho.

Ao Sr. Dr. Ramiro Pires, Gestor do Urbano de Coimbra, ao Sr. Eng. Hermenegildo Rico, Gestor da Linha do Norte, ao Sr. José Gralha, Inspector Chefe do Depósito de Revisão de Coimbra B, pelo apoio e incentivo demonstrado.

Aos colegas que prontamente deram o seu contributo respondendo ao questionário apresentado.

Ao Abraão, ao Altino, ao Francisco, ao Gante, ao Gois, ao Simão, ao Torres, pela amizade e incentivo constante.

Aos restantes amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família, em especial à minha esposa Maria Helena, à minha filha Sara Beatriz e aos meus pais, pelo apoio, pela atenção demonstrada e pelo tempo que me dedicaram no decorrer deste trabalho.

## Resumo

As empresas de serviços desempenham cada vez mais um papel preponderante na economia de um país, ocupando o serviço ferroviário urbano de passageiros, por razões económicas, sociais e ambientais, um lugar de destaque. Num cenário cada vez mais competitivo, as empresas têm vindo a encetar um conjunto de esforços e a adoptar uma panóplia de referenciais, de forma a oferecerem um serviço de qualidade, reconhecido como tal pelos seus clientes. Neste âmbito, a operadora de transportes ferroviários, Comboio de Portugal E.P.E. (C.P.), tem vindo a implementar um conjunto de abordagens, da certificação ISO 9000 ao Barómetro da Qualidade Percebida.

No contexto dos serviços, os momentos de interacção entre o prestador e o cliente são particularmente críticos, neles desempenhando um papel fundamental os funcionários de contacto, os quais representam, muitas vezes, a organização aos “olhos dos clientes”.

O objectivo do presente estudo é o de avaliar a qualidade do serviço prestado na perspectiva dos funcionários de contacto do serviço ferroviário urbano de transporte de passageiros Coimbra – Figueira da Foz, confrontando-a com a opinião que os clientes expressam nos inquéritos de satisfação realizados pela empresa. Simultaneamente, procurou-se aferir as percepções dos funcionários relativamente a certas dimensões do clima organizacional, uma vez que estas condicionam os seus comportamentos no atendimento ao cliente.

Para concretizar estes objectivos, procedeu-se à recolha de dados, através da aplicação de um questionário dirigido aos funcionários de contacto.

Na avaliação da qualidade do serviço, as percepções dos funcionários de contacto são globalmente elevadas, identificando-se, ainda assim, como principais áreas a melhorar o ajustamento dos horários às necessidades dos clientes e as condições das estações. No que respeita ao Clima Organizacional, a avaliação feita da existência da Cultura da Qualidade revela que a aposta da empresa na Qualidade foi assimilada e conta com o apoio dos funcionários. Por outro lado, a autonomia é o aspecto considerado menos insatisfatório.

De salientar que na maioria dos parâmetros avaliados as percepções dos clientes são superiores às percepções dos funcionários, havendo uma certa coincidência na identificação de pontos fortes e debilidades.

A articulação entre as avaliações feitas por clientes e funcionários de contacto revela-se fundamental para assegurar uma correcta implementação das estratégias de uma organização e para direccionar adequadamente os seus esforços de melhoria.

**Palavras-chave:** Funcionários de contacto; Qualidade em serviços; Transporte ferroviário urbano.

## Abstract

Service companies are becoming more and more important in the economy of any country. Due to economic, social and environmental reasons, railways play a significant role in the mobility of the citizens within metropolitan areas or between close and inter-connected towns. In a context of increasing competition, organisations are making efforts and adopting a set of frameworks and tools to improve the quality of the services they provide, as perceived by their customers. In this perspective, the Portuguese train operator - Comboios de Portugal E.P.E. (C.P.) – is also implementing a variety of quality approaches, including ISO 9000 certification and a Barometer to measure Perceived Quality.

In service environments, the moments of interaction between the service provider and the customer are critical. Frontline employees perform, in these situations, a key role, since they represent the organisation at the customers' eyes.

The main goal of this study is to assess Service Quality from the frontline employees' perspective, by taking the views of those that work in the line that links Coimbra to Figueira da Foz, and confronting it with the customers' opinion, as expressed in the customer surveys adopted by the firm. At the same time, the research measures the frontline employees' perceptions regarding some dimensions of the Organisational Climate, since those are expected to have an influence on the behaviours of the employees when interacting with customers.

To accomplish these goals, data was collected by means of a questionnaire targeted towards the frontline employees of the firm.

Results reveal that frontline employees evaluate quite positively most service quality dimensions. Yet, it is possible to identify some areas of improvement, such as the adjustment of timetables to better fit customer needs and train stations' conditions. In what concerns the organisational climate, results show that there is a Quality Culture in the firm and that the employees support it. On the other hand, autonomy emerges as a weak point.

Finally, findings show that, in most parameters, customers assess the quality of the service higher than frontline employees, but that there is a convergence in terms of the strengths and weaknesses indentified.

Comparing and integrating customers' and frontline employees' views becomes essential to assure that the organisation's strategy is implemented and that efforts are, in fact, directed towards the areas that need to be improved.

**Keywords:** Frontline employees; service quality; railways

# Índice

Dedicatória .....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice.....	v
Índice de figuras .....	vi
Índice de tabelas.....	vii
Capítulo 1. Introdução .....	1
Capítulo 2. Fundamentação teórica.....	5
2.1. Característica dos serviços .....	5
2.2. Qualidade em serviços .....	8
2.3. Modelo da Qualidade em Serviços .....	11
2.4. O instrumento SERVQUAL .....	19
2.5. O papel dos clientes .....	20
2.6. O papel dos funcionários de contacto .....	22
2.7. Clima Organizacional.....	26
Capítulo 3. Apresentação do caso em estudo: A empresa Comboios de Portugal (C.P)	
28	
3.1 Contexto do Serviço de Transporte Ferroviário.....	28
3.2 Caracterização da empresa.....	29
3.3 A C.P. face à Gestão da Qualidade .....	30
3.4 Caracterização do serviço em estudo .....	36
3.5 Alternativas de transporte .....	39
Capítulo 4. Abordagem metodológica .....	42
4.1 Objectivo e questões de investigação.....	42
4.2 Modelo de análise .....	42
4.3 Plano de investigação.....	44
4.4 Investigação por inquérito.....	45
4.5 População e amostra.....	45
4.6 Elaboração do questionário .....	46
4.7 Administração do questionário .....	50
4.8 Preparação dos dados para análise .....	50
4.9 Procedimentos de análise dos dados .....	51
4.10 Avaliação da qualidade das escalas utilizadas .....	53
Capítulo 5. Análise e discussão dos resultados.....	57
5.1 Caracterização dos respondentes.....	57
5.2 Avaliação da qualidade do serviço.....	58
5.3 Avaliação do Clima Organizacional .....	67
5.4 Síntese e análise das sugestões dadas.....	76
5.5 Confronto entre as percepções de clientes e funcionários de contacto .....	77
Capítulo 6. Conclusões .....	85
Bibliografia .....	90
ANEXOS.....	93

## Índice de figuras

Figura 2.1. Matriz de processos de serviços. ....	8
Figura 2.2. A cadeia da Qualidade .....	10
Figura 2.3. Modelo da Qualidade de Serviços .....	12
Figura 2.4. Determinantes das expectativas dos clientes .....	15
Figura 2.5. Pressões a que estão sujeitos os funcionários de contacto.....	23
Figura 2.6. A tríade do encontro de serviço .....	25
Figura 3.1. Estrutura do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade.....	31
Figura 3.2. Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade da CP Regional.....	32
Figura 3.3. Percurso Urbano de Coimbra.....	36
Figura 4.1. A influência dos colaboradores de contacto na Qualidade de Serviços .....	43
Figura 4.2. População da investigação. Distribuição por categoria profissional .....	46
Figura 4.3. Avaliação da Qualidade do serviço prestado.....	47
Figura 4.4. Avaliação do Clima Organizacional .....	48
Figura 5.1. Valores médios das dimensões da Qualidade.....	61
Figura 5.2. Valores médios da dimensão Tangíveis .....	63
Figura 5.3. Valores médios da dimensão Fiabilidade .....	64
Figura 5.4. Valores médios da dimensão Capacidade de Resposta .....	65
Figura 5.5. Valores médios da dimensão Segurança.....	66
Figura 5.6. Valores médios da dimensão Empatia .....	67
Figura 5.7. Valores médios das dimensões do Clima Organizacional .....	70
Figura 5.8. Valores médios da dimensão Autonomia .....	72
Figura 5.9. Valores médios da dimensão Envolvimento.....	73
Figura 5.10. Valores médios da dimensão Apoio da Liderança.....	74
Figura 5.11. Valores médios da dimensão Formação .....	75
Figura 5.12. Valores médios da dimensão Cultura da Qualidade .....	76

## Índice de tabelas

Tabela 2.1. Características dos Serviços.....	6
Tabela 2.2. Determinantes da qualidade nos Transportes.....	18
Tabela 2.3. Índices médios por sector em 2003.....	22
Tabela 2.4. Factores inibidores das especificações da qualidade.....	24
Tabela 3.1. Indicadores utilizados no SGQ CPRG.....	33
Tabela 3.2. Entrada de reclamações na CP Regional.....	35
Tabela 3.3. Serviço Urbanos de Coimbra.....	38
Tabela 3.4. Meio de transporte mais utilizado.....	40
Tabela 4.1. Etapas da metodologia da investigação.....	44
Tabela 4.2. Excerto do questionário desenvolvido – I.....	48
Tabela 4.3. Excerto do questionário desenvolvido – I I.....	49
Tabela 4.4. Esquema para codificar as variáveis.....	51
Tabela 4.5. Avaliação da fiabilidade e validade da escala SERQUAL aplicada.....	55
Tabela 4.6. Avaliação da fiabilidade e validade da escala CLIMA ORGANIZACIONAL aplicada.....	56
Tabela 5.1. Caracterização dos respondentes – I.....	57
Tabela 5.2. Avaliação da qualidade de serviço pelos funcionários de contacto.....	60
Tabela 5.3. Pontos fracos e pontos fortes (escala SERVQUAL).....	62
Tabela 5.4. Avaliação do Clima Organizacional pelos funcionários de contacto.....	68
Tabela 5.5. Pontos fracos e pontos fortes (escala Clima Organizacional).....	71
Tabela 5.6. Análise das sugestões e comentários dos funcionários.....	77
Tabela 5.7. Conhecimento da realização do Barómetro da Qualidade – I.....	78
Tabela 5.8. Conhecimento da realização do Barómetro da Qualidade – II.....	79
Tabela 5.9. Caracterização dos clientes inquiridos – I.....	80
Tabela 5.10. Caracterização dos clientes inquiridos – II.....	81
Tabela 5.11. Níveis de qualidade percebida, comparação entre clientes e funcionários.....	83

# Capítulo 1. Introdução

A presente dissertação versa sobre a avaliação da Qualidade do Serviço de transporte ferroviário de passageiros na zona urbana de Coimbra – Figueira da Foz.

Neste capítulo será justificada a relevância do estudo, serão apresentados os objectivos gerais e o método de pesquisa utilizado, bem como será descrita a estrutura adoptada neste documento.

As empresas no sector dos serviços desempenham cada vez mais um papel fundamental na economia de um país. A evolução do perfil do cliente, que se torna cada vez mais exigente, e a crescente concorrência entre empresas a operar em mercados com regras cada vez mais rigorosas obrigam as empresas a olhar para a qualidade como um atributo indispensável do serviço prestado.

O sector dos transportes não está, naturalmente imune a esta tendência. Por razões económicas, sociais e ambientais é mesmo um sector particularmente sujeito a exigentes orientações de política nos Estados Membros da União Europeia. Por outro lado, a qualidade percebida pelo cliente é essencial para incentivar a utilização de um transporte colectivo.

Num cenário cada vez mais global e competitivo, em que o peso e a importância das empresas prestadoras de serviços nas economias mais desenvolvidas são crescentes, assim como o é a diversidade dos serviços oferecidos, o interesse sustentado pela problemática da gestão da qualidade em serviços é facilmente justificável.

Segundo Cronin e Taylor (1992), o elevado interesse em avaliar a qualidade em serviços, para, a partir dela, oferecer cada vez mais serviços de qualidade, é entendido pelas empresas como uma estratégia para a obtenção de vantagens competitivas.

Os momentos de contacto entre o prestador de serviço e o cliente são de especial importância para a maximização da satisfação deste último. As empresas têm a consciência que o serviço deve ser prestado de acordo com o prometido, de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes, e, se possível, superar as expectativas, alcançando a fidelização. Um factor preponderante para que tal aconteça passa pelo modo como os funcionários de contacto desempenham a sua função.



Mesmo que os padrões de serviço estabelecidos sejam correctamente executados essa não é uma condição suficiente para que o serviço tenha qualidade (Zeithaml e Bitner, 2003). Ter-se-á de ter em atenção que as necessidades dos clientes são dinâmicas, que a tecnologia evolui e os concorrentes se reposicionam. As empresas que melhor satisfazem os seus clientes são as que mais facilmente sobrevivem. Mas, como devem as empresas avaliar a qualidade dos seus serviços?

A avaliação da qualidade centra-se tradicionalmente, na recolha e análise das opiniões dos clientes sobre os serviços prestados, sendo frequentemente complementada com alguns parâmetros técnicos. Muito raramente são valorizadas as percepções dos funcionários de contacto que, por interagirem directamente com os clientes e terem algum conhecimento dos recursos e competências da empresa, podem ser altamente relevantes. É, por isso, na perspectiva destes funcionários que o nosso trabalho vai incidir.

A empresa Comboios de Portugal, E.P.E. (C.P.), empresa com actividade de exploração de transporte de passageiros e mercadorias por modo ferroviário a nível nacional, como todas as empresas, teve que se adaptar às novas exigências dos consumidores e à nova realidade de transporte de passageiros. É disso exemplo a criação do serviço Alfa Pendular, que introduziu um novo conceito de serviço ferroviário conceito que estará prestes a sofrer nova alteração com o surgimento em Portugal do serviço ferroviário de Alta Velocidade.

A C.P. desde a década passada tem reforçado a aposta na qualidade do serviço prestado e na maximização da satisfação dos seus clientes, inicialmente através do projecto Mudança Inovadora para a Qualidade (MIQ). Para além disso, a empresa implementa e mantém um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e Ambiente e investe na formação contínua dos seus colaboradores.

O serviço urbano de transporte ferroviário tem um papel estratégico ao nível do transporte de passageiros nos grandes centros urbanos e entre cidades geograficamente próximas e inter-ligadas (como é o caso da linha Coimbra - Figueira da Foz em que nos centramos), quer ao nível de redução do tráfego automóvel no centro das grandes cidades, quer por beneficiar de tarifas de base urbana, mais favoráveis para os seus utilizadores.

O objectivo desta dissertação é o de avaliar a qualidade do serviço prestado pela empresa na linha Coimbra a Figueira da Foz na perspectiva dos funcionários de contacto, validando as determinantes da qualidade de serviço identificadas na literatura e o instrumento de medida construído para o efeito.

Para concretizar este objectivo, o presente trabalho terá o seu início numa revisão da literatura centrada na avaliação da qualidade em serviços, dando especial atenção ao Modelo da Qualidade em serviços de Parasuraman *et al.* (1985), o qual será adaptado à realidade do presente estudo.

Para avaliar a qualidade dos serviços prestados, os autores Parasuraman *et al.* (1985) conceberam um modelo conceptual da qualidade, operacionalizado na escala SERVQUAL. O modelo apoia-se no paradigma da disconfirmação de Oliver (Oliver, 1980, Oliver 1981), de acordo com o qual a qualidade do serviço é avaliada pela diferença entre as expectativas e as percepções que os clientes formam sobre o serviço prestado. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), quando o nível de prestação de serviço é inferior ao padrão estabelecido os clientes vão receber um serviço inferior ao esperado. Mas, quando o nível de prestação de serviço é superado os clientes vão receber um serviço superior ao esperado, um serviço de qualidade.

Embora se recorra à escala SERVQUAL, largamente utilizada em diversos estudos aplicados aos mais diversos sectores dos serviços, a sua utilização no presente estudo terá como objectivo captar as percepções dos funcionários de contacto da CP Regional que trabalham na zona urbana de Coimbra – Figueira da Foz sobre o serviço que prestam.

Os funcionários de contacto representam a organização aos olhos do cliente. Consequentemente, a cultura organizacional deve ser interiorizada pelos funcionários para que estes actuem no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais. Cabe-lhes pôr em prática boa parte da estratégia defendida pela empresa no que respeita à orientação para o cliente.

Dada a importância que têm na prestação dos serviços e o papel que desempenham no seio da organização, inquirir os funcionários de contacto visa essencialmente dar resposta às seguintes questões:

- Como avaliam os funcionários de contacto a qualidade do serviço prestado?
- Encontram-se as percepções dos funcionários de contacto alinhadas com os factores críticos de orientação para o cliente na prestação de serviços?
- Existem discrepâncias entre as percepções dos funcionários de contacto e a avaliação feita pelos clientes sobre o serviço prestado?

- Como percebem os funcionários de contacto um conjunto de aspectos do clima organizacional, capazes de condicionar o seu comportamento no atendimento?

A presente dissertação está dividida em seis capítulos. O presente capítulo enquadra o tema em análise e apresenta os principais objectivos. O próximo capítulo serve para fundamentar teoricamente o presente estudo, discutindo as características dos serviços, apresentando os modelos mais utilizados para avaliar a qualidade em serviços e analisando o papel dos clientes e dos funcionários de contacto na sua prestação. O terceiro capítulo descreve o caso em estudo, enunciando alguns dos principais vectores da política da qualidade da C.P. O quarto capítulo serve para expor a metodologia de investigação seguida no presente estudo. No quinto capítulo são reportados os principais resultados. Por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões, incluindo algumas recomendações e sugestões de trabalho futuro.

## Capítulo 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Característica dos serviços

O sector dos serviços é responsável por grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) português. De acordo com as estatísticas oficiais do INE, os serviços empregam 60% da nossa população activa.

Não é fácil encontrar uma definição exacta de serviços. Zeithaml e Bitner (2003), de forma simplificada, definem serviços como acções, processos e actuações. Segundo os mesmos autores, é o grau de intangibilidade a característica principal para diferenciar um bem de um serviço, sendo que raros são as situações em que nos encontramos nos extremos deste *spectrum*. Efectivamente, como sustentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é difícil diferenciar o *produto* de um *serviço*. A compra de um produto traz frequentemente associado algum serviço (garantia, publicidade, assistência técnica, serviço pós venda, etc.) e à aquisição de um serviço está geralmente também associado um bem.

Grönroos (2003) identifica três características básicas presentes na maioria dos serviços:

- São processos baseados em actividades;
- São produzidos e consumidos simultaneamente; e
- O cliente participa no processo de produção como recurso de produção.

Zeithaml e Bitner (2003) destacam quatro características próprias dos serviços:

- (1) Intangibilidade: não podem ser sentidos ou medidos e não se podem possuir antes de serem consumidos, o que torna difícil a prévia avaliação da qualidade por parte de quem os produz e por quem os consome. Como consequência da intangibilidade, os serviços não podem ser armazenados, o que dificulta ajustar a procura à oferta.
- (2) Heterogeneidade: os serviços dependem de quem, quando, como e onde são produzidos, o que faz com que os serviços apresentem um pequeno grau de uniformidade. A interacção entre empresa e cliente não ocorre sempre de igual modo, fruto da natureza humana. Os funcionários de contacto, os que

normalmente prestam o serviço, não o executam sempre de igual modo. Os clientes a quem é prestado o serviço tendem a apresentar necessidades e interações diferentes uns dos outros.

- (3) Produção/consumo em simultâneo: a maioria dos serviços precisa da presença do cliente e por vezes da sua participação na acção de produção e prestação.
- (4) Percibilidade: os serviços não podem ser guardados, armazenados. São consumidos no momento da sua produção. Os serviços depois de prestados, por regra, não podem ser devolvidos, o que obriga os prestadores de serviços a executá-los correctamente. Serviços há que, se não forem correctamente prestados, é difícil corrigi-los. Esta característica exige às empresas de serviços uma grande flexibilidade para conseguirem adaptar a oferta às solicitações dos clientes.

Cabral (2007), a partir do contributo de outros autores, reuniu doze características que, embora não se apliquem sempre na íntegra a todos os serviços, de uma maneira geral definem o que é um serviço (ver Tabela 2.1). O autor salienta ainda que as características “intangibilidade” e “impossibilidade de armazenar” são as mais citadas na literatura. São as que estão presentes em todos os serviços e as que mais contribuem para a diferenciação dos serviços em relação aos produtos.

Características \ Autores	Lovelock e Wright (2001)	Schmenner (1999)	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)
Intangibilidade.	X	X	X
Maior envolvimento dos clientes.	X		X
Grande variedade de inputs e produtos.	X		
Dificuldade na avaliação dos resultados.	X		X
Impossibilidade de armazenar.	X	X	X
Maior diversidade de canais de distribuição e influência da localização dos clientes e na sua escolha.	X		X
Produção e consumo em simultâneo.		X	X
Maior intensidade de mão-de-obra.			X
Poucas barreiras à entrada no mercado.		X	

**Tabela 2.1. Características dos Serviços.**

Fonte: Adaptado de Cabral (2007).

As características estão geralmente interligadas. Por exemplo, se os serviços são “intangíveis” e se a “produção e o consumo ocorrem em simultâneo” então, são “impossíveis de armazenar”. O “maior envolvimento dos clientes” implica que se ajuste a prestação do serviço e significa igualmente que existe uma maior “dificuldade na avaliação dos resultados”.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), em serviços deve-se fazer distinção entre *inputs* e *recursos*. Para os autores, os *inputs* são os próprios clientes, enquanto que os recursos são os *bens facilitadores*, o trabalho prestado pelos colaboradores e o capital investido pela empresa.

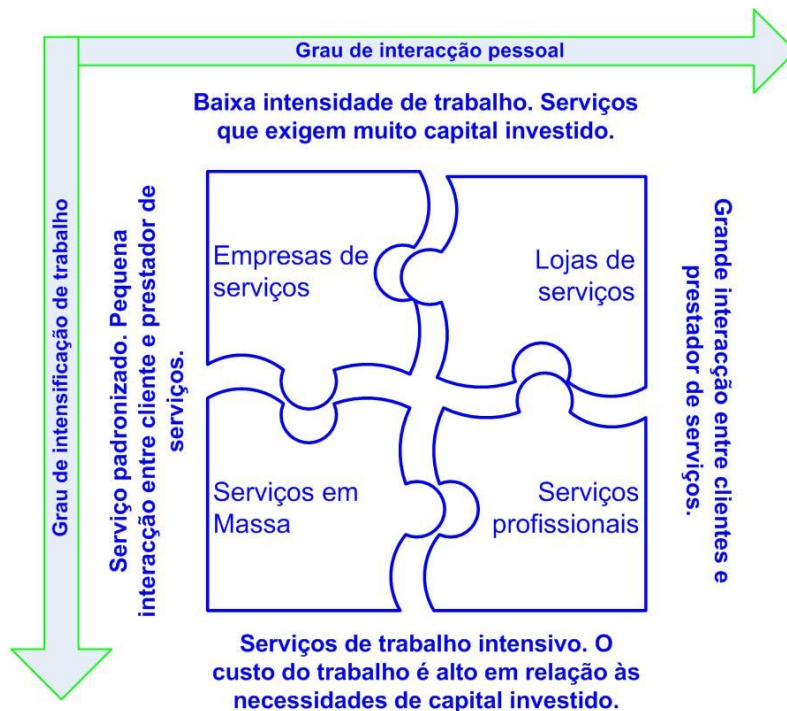
Na medida em que os serviços são muito distintos entre si, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) recorrem à matriz Schmenner (ver Figura 2.1) para os tipificar. De acordo com esta matriz, os serviços são classificados segundo duas dimensões que influenciam o processo de atendimento:

(1) O grau de intensidade do trabalho, correspondente à proporção entre o custo do trabalho realizado e o custo do capital, e

(2) O grau de interação com o cliente e da personalização do serviço.

Do cruzamento destas dimensões resultam quatro quadrantes, que representam quatro diferentes tipos de serviços:

- Empresas de serviços – necessitam de altos investimentos de capital e apresentam um serviço com um grande grau de padronização;
- Lojas de serviços – apresentam um serviço relativamente personalizado mas à custa de grandes investimentos em capital;
- Serviços em massa – são serviços não diferenciados, apostando maioritariamente nas pessoas; e
- Serviços profissionais – os serviços são prestados por profissionais altamente especializados que garantem uma atenção individualizada ao cliente.



**Figura 2.1. Matriz de processos de serviços.**

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000:44)

## 2.2. Qualidade em serviços

O conceito qualidade é um conceito bastante amplo e com muitos significados. Para Juran (1991), a qualidade diz especialmente respeito às *características do produto em conformidade com as especificações* e à *ausência de falhas*. Juran (1991) define qualidade como *adequação ao uso*, salientando a importância de ajustar a oferta às necessidades dos clientes.

Para Zeithaml e Bitner (2003), embora os conceitos de satisfação e qualidade apresentem elementos em comum, devem ser distintos:

*“É cada vez maior o consenso que os dois conceitos são fundamentalmente diferentes quanto às suas causas subjacentes e aquilo que produzem como resultado.”*

Segundo os mesmos autores, a qualidade de serviços centra-se numa avaliação que incide sobre dimensões específicas, enquanto que a satisfação apresenta-se como um conceito mais amplo que pode ser influenciado pela percepção da qualidade de serviços, da qualidade do produto, pelo preço, por factores pessoais e por factores pontuais.

A qualidade de serviços representa uma apreciação global no que diz respeito à excelência do serviço em si, enquanto que a satisfação está associada a uma transacção específica, a um determinado momento de verdade (Parasuraman *et al.* (1998).

Para aferir a qualidade dos bens tangíveis, as empresas controlam o produto final em relação às suas especificações, com o objectivo de colocar no mercado só os produtos que cumprem os padrões de qualidade. As empresas de serviços não podem seguir este processo porque, em serviços, a produção e o consumo são inseparáveis e, por norma, os clientes participam no processo de produção.

Capela e Paiva (2005) enumeram três razões para o crescente interesse na qualidade de serviços:

- (a) Crescente privatização dos serviços – os privados têm cada vez mais substituído o Estado na prestação de serviços de utilidade pública, como é o caso da distribuição de água, electricidade, transportes, educação, saúde, telecomunicações, recolha e tratamentos de lixo doméstico, etc;
- (b) Desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, exponencial aparecimento de serviços associados ao uso da Internet e da informática; e
- (c) Globalização dos serviços através do *franchising*.

As organizações compreenderam que é nos momentos de contacto com o prestador que os consumidores avaliam a qualidade do produto ou serviço. Gerir estes momentos é fundamental para criar um aumento do valor percebido pelos clientes (Grönroos, 2003). São momentos de verdade ou momentos de oportunidade para que as empresas criem uma imagem positiva ou negativa junto dos seus clientes.

A preocupação com a qualidade surgiu no final da década de 70 e tem progredido até aos nossos dias. Grönroos introduz em 1982 o conceito de *Qualidade Percebida em Serviços* através do seu modelo de qualidade total percebida de serviço.

Os clientes depois de experimentar os serviços e porque ficaram satisfeitos vão continuar a escolher os serviços da empresa e vão falar desses momentos positivos com outras pessoas. Para Grönroos (2003) é necessário que as empresas trabalhem conjuntamente com os seus clientes na definição das características dos serviços.

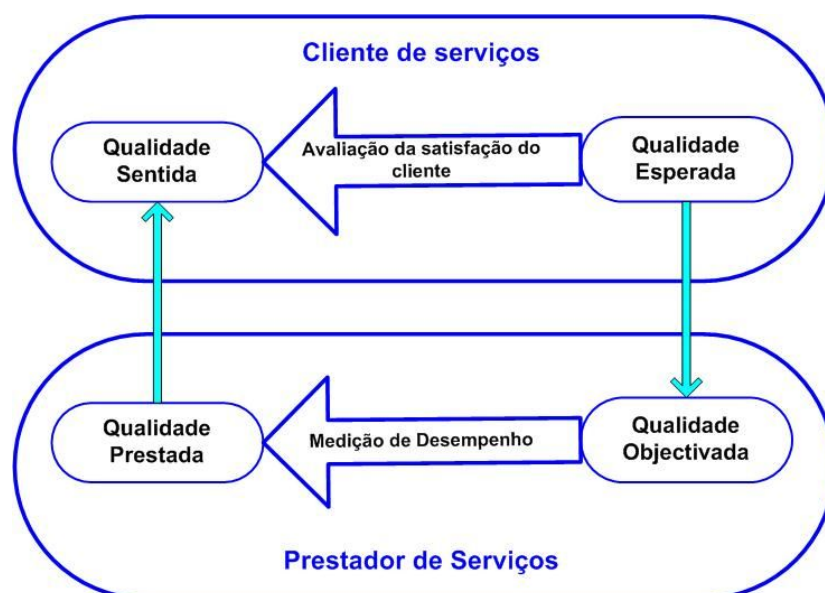


Grönroos (2003) considera que a qualidade de serviço percebida pelos clientes ocorre nas interacções com o prestador do serviço e tem duas dimensões básicas:

(a) Dimensão técnica ou resultado – a dimensão técnica, também conhecida como a Qualidade técnica do resultado, é **o que** o cliente recebe em cada momento de verdade. Segundo o autor, devido às características técnicas de alguns serviços prestados, os clientes têm dificuldades em avaliar com objectividade esta dimensão;

(b) Dimensão funcional ou relacionada com o processo – outro aspecto que influencia a qualidade, é o modo **como** o cliente recebe o serviço, como ele interage no processo de produção e consumo (Grönroos, 2003). Para este autor, a percepção da qualidade pode ainda ser seriamente afectada pelo local e/ou pela imagem da empresa que presta o serviço.

Para Vincent (2003), a qualidade deve ser dirigida ao cliente e não ao produto. A cadeia da qualidade tem origem num conjunto de interacções entre dois actores diferentes, os clientes e o prestador de serviços (ver Figura 2.2).



**Figura 2.2. A cadeia da Qualidade**

Fonte: Vincent (2003:12)

Para o autor, esta interação baseia-se em quatro “benchmarks” ou padrões de excelência:

(a) Qualidade Esperada – conjunto de critérios quantificáveis que representam o nível de qualidade pretendida pelo cliente, correspondendo às suas expectativas implícitas e explícitas;

(b) Qualidade Objectivada – nível de qualidade que o prestador deseja prestar;

(c) Qualidade Prestada – nível de qualidade que o prestador consegue atingir;

(d) Qualidade Sentida – nível de qualidade apreendida (percebida) pelo cliente. Este nível de qualidade vai variar de cliente para cliente. Cada cliente molda o seu nível de qualidade consoante experiências anteriores, exigências pessoais e por detenção de informação sobre o serviço, elevando o grau de dificuldade na avaliação da qualidade prestada por parte do prestador de serviços.

Para Vincent (2003), quatro lacunas (*gaps*) podem emergir:

(1) Entre qualidade sentida e qualidade esperada (quando o cliente não obtêm o que pretende);

(2) Entre a qualidade esperada e a qualidade objectivada (quando o que o cliente pretende e o que o prestador deseja prestar não coincidem);

(3) Entre a qualidade objectivada e a qualidade prestada (quando o serviço prestado não é o que o prestador deseja prestar); e

(4) Entre a qualidade prestada e a qualidade sentida.

Segundo Vincent (2003), o serviço tem qualidade quando estas lacunas são eliminadas.

### **2.3. Modelo da Qualidade em Serviços**

No início da década de 80, Parasuraman, Zeithaml e Berry desencadearam o seu estudo sobre os determinantes da qualidade de serviços e o modo como os clientes avaliam a qualidade de serviços, tendo por base o conceito de Qualidade Percebida de Serviços (Grönroos, 2003). Até ai, poucos académicos tinham tentado definir o modelo da qualidade devido às dificuldades encontradas em delimitar e medir o constructo da qualidade de

serviços (Parasuraman *et al.*1985), pelo facto de ser abstracto e impreciso, dada a natureza intangível, heterogenia e simultânea dos serviços (Parasuraman *et al.*1988).

Baseado no modelo de disconfirmação de Oliver apresentado em 1980, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um estudo sobre o Modelo da Qualidade em Serviços assente em cinco hiatos (como tradução do original *gap*), apresentado em 1985 (ver Figura 2.3).

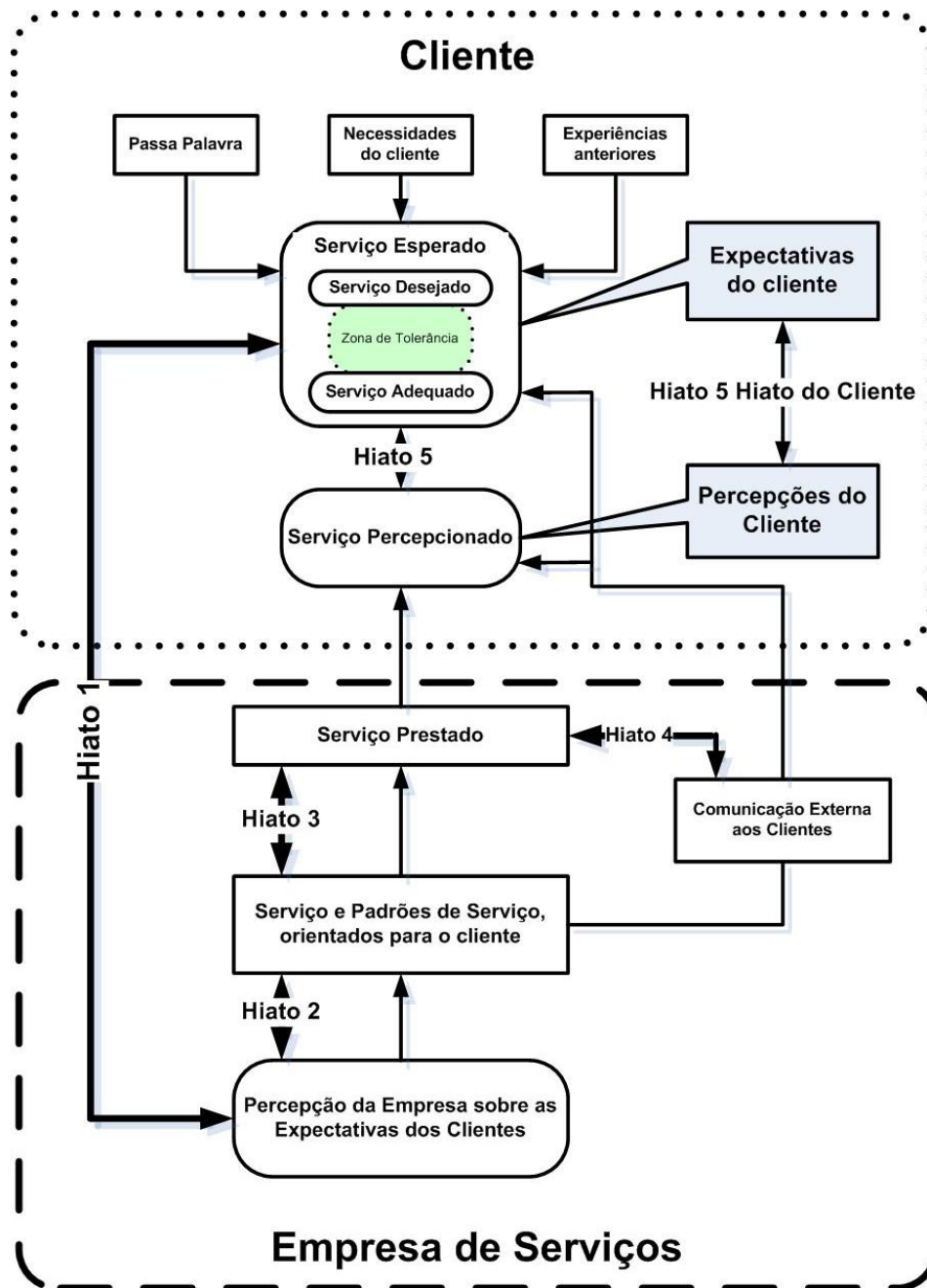


Figura 2.3. Modelo da Qualidade de Serviços

Fonte: adaptado de Zeithmal e Berry (2003:78)

O modelo identifica na parte inferior os fenómenos relacionados com a empresa de serviços e na parte superior os fenómenos relacionados com o cliente, com o intuito de investigar as causas de problemas da qualidade, apoiando assim os gestores a entenderem como pode ser aperfeiçoada a qualidade de serviços (Grönroos, 2003).

No artigo de 1985, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry explicam os hiatos como:

- Hiato 1 (diferença entre as expectativas do cliente e a percepção da empresa) – surge porque a empresa não conhece perfeitamente as expectativas do cliente. Para Grönroos (2003), este *gap* pode dever-se a informações incorrectas ou erradamente interpretadas resultantes das pesquisas de mercado, ou ainda da ineficiência dos canais de informação da empresa, criando filtros ou distorções.
- Hiato 2 (diferença entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade de serviços) – surge porque a empresa, embora possa conhecer as expectativas dos clientes, não selecciona a proposta de resposta mais conveniente. Para Grönroos (2003) este *gap* deve-se fundamentalmente à má gestão do planeamento do serviço. Este autor alerta para a situação em que a gestão de topo não considera como prioridade o compromisso com a qualidade de serviços.
- Hiato 3 (diferença entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço prestado) – resulta do facto da empresa não executar o serviço dentro dos padrões estabelecidos, possivelmente originado por erros cometidos pelos funcionários de contacto, escolha errada dos funcionários de contacto, formação inadequada ou desempenho incorrecto do serviço (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000). Grönroos (2003) acrescenta ainda que este hiato pode ocorrer por má gestão das operações ou por uma determinação incorrecta das especificações do serviço.
- Hiato 4 (diferença entre o serviço prestado e a comunicação externa) – neste caso a empresa não cumpre com o que prometeu, tendo criado falsas expectativas com exageradas promessas (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).
- Hiato 5 (diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido) – corresponde ao *gap* global, por isso Parasuraman *et al.* (1985) propõem o cálculo do hiato 5 como função dos restantes hiatos. As empresas sabem que a qualidade dos serviços

prestados, a satisfação dos clientes e o desenvolvimento de um relacionamento duradouro com os seus clientes passará por eliminar esta diferença, nomeadamente quando desfavorável.

Para Grönroos (2003) este hiato pode assumir dois resultados:

(1) Quando o serviço percebido (a prestação do serviço em si) fica aquém das expectativas, a que este autor designa por *má qualidade*; ou

(2) Quando o serviço percebido excede as expectativas.

O primeiro resulta num problema de qualidade, num impacto negativo sobre a imagem da empresa e, conseqüentemente, numa perda de negócio, enquanto que no segundo atinge-se uma *qualidade positiva* ou *super qualidade*, que pode sustentar a lealdade.

Zeithaml e Bitner (2003) definem as expectativas dos clientes

*“Como crenças a respeito da execução do serviço, que funcionam como padrão ou como pontos de referência em relação aos quais o desempenho é julgado”*

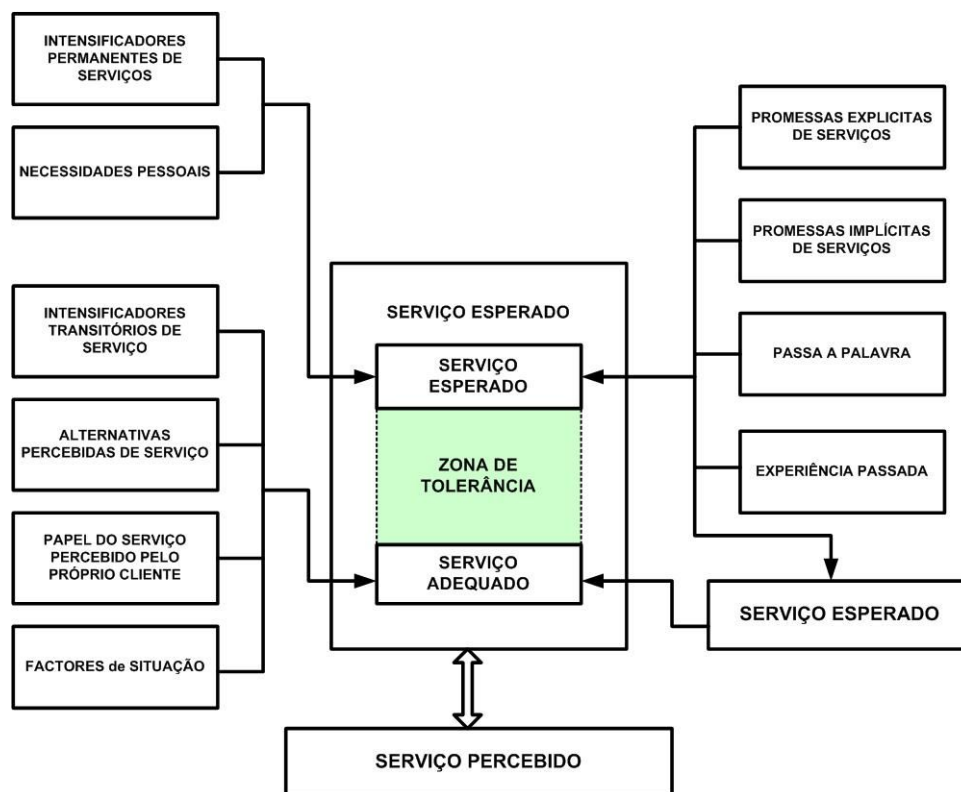
Esta ideia formatada na mente do cliente sobre o serviço que deseja, sobre o serviço esperado, é baseada em experiências anteriores, quer vividas por ele quer contadas, e na publicidade, entre outras fontes. As expectativas reflectem assim, as vontades e desejos dos consumidores (Zeithaml e Bitner 2003). Possuir a informação sobre as expectativas dos clientes é essencial para a empresa prestar um serviço de qualidade.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os clientes possuem diferentes tipos de expectativas em relação ao serviço esperado. Essas expectativas podem-se traduzir numa escala que se situa entre um nível superior “gostaria”, o que é admitido que “*possa ser*” e o que o cliente acredita que “*deveria ser*”. A um nível inferior, “aceitável” apresenta-se o serviço adequado (serviço que o cliente aceita, mas representa a sua expectativa mínima aceitável). Esta classificação remete-nos para a ideia de que um serviço é composto por atributos atractivos, proporcionais e obrigatórios, tal como defendido por Kano (Figueiredo, 2005 citando Tontini, 1996)

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), é frequente os clientes perceberem que os seus desejos não são totalmente satisfeitos. Ao reconhecimento desta variação e à disponibilidade

em aceitá-la Zeithaml e Bitner (2003) chamam *zona de tolerância* (que representa a diferença entre o serviço desejado e o serviço adequado).

A zona de tolerância define o desempenho do serviço. Os clientes ficarão satisfeitos quando o desempenho do serviço exceder o nível do serviço desejado. Ficarão insatisfeitos se a zona de tolerância não for atingida, isto é, se o desempenho do serviço não atingir o nível do serviço adequado. É a partir desta noção de zona de tolerância que Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o Modelo de Expectativas do Cliente de Serviços (ver Figura 2.4)



**Figura 2.4. Determinantes das expectativas dos clientes**

Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003: 78)

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) existem vários níveis de zona de tolerância. Clientes diferentes apresentam níveis de zona de tolerância diferentes. As zonas de tolerância também variam a nível individual, consoante o serviço lhe é prestado pela primeira vez ou se o cliente está perante uma recuperação de serviço.

Segundo os autores, não são só estes os factores que influenciam as expectativas dos clientes. Um dos factores fundamentais que influencia o serviço desejado é as necessidades pessoais (Zeithaml e Bitner, 2003). O grau de exigência dos clientes varia consoante a sua

sensibilidade: uns concebem um maior grau de expectativas em relação ao serviço que lhes está a ser prestado do que outros. Zeithaml e Bitner (2003) designam estes factores como intensificadores permanentes de serviço.

Para concluir a descrição do modelo, Zeithaml e Bitner (2003) enumeram mais quatro factores que influenciam as expectativas de serviço desejado e de serviço esperado:

(1) Promessas explícitas de serviços – publicidade realizada pelo prestador de serviços orientada para o cliente, através de comunicações pelos colaboradores de contacto ou através de publicidade e outra propaganda escrita;

(2) Promessas implícitas de serviços – indicações relacionadas com o serviço diferentes das explícitas (como aspectos tangíveis associados aos serviços e o preço a pagar pelo serviço);

(3) Passa a palavra – afirmações pessoais sobre os serviços feitas nomeadamente por estranhos sobre os prestadores de serviços (outros clientes que já tiveram experiências com os serviços); e

(4) Experiência passada – anteriores experiências com o serviço são sempre termo de comparação. Por norma as mais marcantes são as mais lembradas.

Zeithaml e Bitner (2003) consideram que as percepções têm como referência as expectativas. Do mesmo modo que as expectativas são dinâmicas, as percepções acompanham essa tendência: o que hoje satisfaz pode já não ser suficiente amanhã ou, e seguindo o mesmo raciocínio, o que satisfaz um grupo de clientes pode ser insuficiente para outros clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) consideram que o critério final relativo à satisfação e qualidade de serviços está baseado nas percepções que o cliente faz sobre o serviço prestado.

Inicialmente, (Parasuraman *et al.* 1985) representaram a qualidade de serviço através de dez determinantes: acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, fiabilidade, responsabilidade, segurança, tangível e compreensão. Três anos depois, Parasuraman *et al.* (1988) concluem que existem aspectos em sete das dimensões iniciais (comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, conhecimento e acesso) que se sobrepõem podendo ser representadas por duas dimensões (garantia e empatia).

Com o objectivo de simplificarem o modelo e melhorarem as suas qualidades psicometricas, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram uma versão mais abreviada assente em cinco dimensões da qualidade:

- (1) Elementos tangíveis: instalações físicas, equipamentos e aparência dos colaboradores;
- (2) Fiabilidade: capacidade de executar o serviço prometido com toda a confiança e exactidão;
- (3) Capacidade de resposta: determinação em ajudar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- (4) Segurança: conhecimento e cortesia dos colaboradores e sua aptidão para inspirar confiança e segurança; e
- (5) Empatia: disponibilidade da empresa em prestar atenção individualizada aos seus clientes.

Vincent (2003) apresenta uma matriz (ver Tabela 2.2) relativamente à qualidade nos transportes públicos urbanos com vários determinantes do ponto de vista funcional e técnico.



Disponibilidade	Redes
	Horários
Acessibilidade	Interface externo
	Interface interno
	Bilhética
Informação	Informações gerais
	Informação de viagem em condições normais
	Informação de viagem em condições anormais
Tempo	Duração da viagem
	Pontualidade e grau de confiança
Apoio ao Cliente	Compromisso
	Gabinete de atendimento ao cliente
	Equipa
	Assistência física
	Opções de Bilhética (vários tipos de bilhetes, passes)
Conforto	Condições ambientais
	Equipamentos
	Ergonomia
	Conforto durante a viagem
Segurança	Segurança contra o crime
	Segurança contra acidentes
	Sentimento de segurança
Ambiente	Poluição
	Recursos naturais
	Infra-estrutura

**Tabela 2.2. Determinantes da qualidade nos Transportes**

Fonte: Vincent (2003:33)

Sumariamente, Berry *et al.* (1985) ressaltam quatro conclusões sobre a qualidade de serviço:

(1) A percepção da qualidade de serviço resulta da comparação entre as expectativas formadas antes de adquirir o serviço e a experiência real como serviço;

(2) A avaliação da qualidade do serviço decorre do processo, bem como do seu resultado;

(3) Há dois níveis de serviço de qualidade: Um nível de qualidade que é regularmente entregue e um nível de qualidade em que "excepções" ou "problemas" são frequentes. Para que seja garantida uma boa qualidade de serviço as empresas têm que ser fortes nos dois níveis; e

(4) Quando ocorrem falhas, as empresas com baixo nível de contacto têm que se tornarem em empresas com um alto nível de contacto.

## **2.4. O instrumento SERVQUAL**

Os autores do Modelo da Qualidade de Serviços desenvolveram posteriormente um instrumento para medir a qualidade de serviço.

Inicialmente, os autores identificaram dez dimensões representadas por 97 itens. As escalas foram revistas em função dos dados recolhidos e tratados estatisticamente. Findo o processo de refinamento, o instrumento SERVQUAL é composto por 22 itens que representam cinco dimensões da qualidade (Parasuraman *et al.*, 1988).

O objectivo da escala SERVQUAL é o de comparar a performance da empresa prestadora do serviço com um modelo de serviço que represente as expectativas (Cabral 2007).

A escala SERVQUAL é apresentada por um questionário dividido em duas partes, uma caracterizando as expectativas e a outra as percepções (Parasuraman *et al.*, 1988).

A aplicação desta ferramenta pode-se efectuar em três fases (Cabral 2007):

(1) A avaliação das expectativas dos clientes;

(2) A avaliação das percepções dos clientes; e,

(3) Quantificação da qualidade do serviço a partir da diferença entre os valores obtidos nas duas fases anteriores.

Geralmente, cada item é avaliado pelos respondentes numa escala de sete pontos, que varia entre “7” (concordo totalmente) e “1” (discordo totalmente) (Parasuraman *et al.*, 1988).

## **2.5. O papel dos clientes**

O processo de aquisição de um serviço é despoletado pelo reconhecimento de uma necessidade e passa tipicamente por várias fases (Zeithaml e Bitner, 2003):

(a) Procura de informação, que nos serviços é feita através de fontes pessoais (amigos, familiares ou outros referentes que já passaram pela experiência do serviço desejado) e de fontes impessoais (publicidade, média, etc.);

(b) Avaliação de alternativas, que nos serviços tendem a ser mais escassas (por vezes só existe uma única marca ou só se apresenta, numa dada área geográfica, um único prestador de determinado serviço);

(c) Compra e consumo, que no caso dos serviços a experiência mostra serem fortemente influenciados pelo estado de espírito do consumidor;

(d) Avaliação pós-compra, a qual corresponde à imagem que o cliente guarda dos “momentos de verdade”.

O cliente participa em maior ou menor grau no processo de prestação de um serviço, o que pode contribuir para originar ou ampliar o hiato 3, referido anteriormente.

Para Zeithaml e Bitner (2003), a participação dos clientes na execução dos serviços varia de serviço para serviço, com um impacto no nível produtivo da empresa, bem como na qualidade do serviço prestado, tendo consequências na satisfação do cliente.

A participação dos clientes na execução dos serviços pode passar por três níveis:

(a) Baixo nível de participação – ocorre quando a prestação de serviços é padronizada, sendo aos clientes praticamente só exigida a sua presença e evidentemente a aquisição;

(b) Moderado nível de participação – ocorre quando é executado m função das necessidades expressas pelo cliente. Embora seja executado pelos funcionários da empresa, a presença do cliente e a informação por ele prestada são vitais (por exemplo, ida ao cabeleireiro); e

(c) Alto nível de participação – fundamental nos serviços altamente personalizados (por exemplo, consultoria numa empresa).

Outra vertente fundamental do papel dos clientes diz respeito ao momento de avaliação do serviço, isto é, à fase em que o cliente faz um balanço entre as expectativas e as percepções. Deste balanço podem resultar a satisfação ou a insatisfação.

A satisfação do cliente é um sentimento abonatório em relação à qualidade de um produto ou de um serviço.

Para Capela e Paiva (2005), “a satisfação do cliente ocorre quando este percebe o serviço que adquire como estando de acordo com as suas expectativas”. Para estes autores a satisfação do cliente pode ser percebida em duas situações: quando ocorre o processo do serviço ou através do resultado desse serviço (*outcome*)

Zeithaml e Bitner (2003) identificam alguns atributos que influenciam a satisfação dos clientes, nomeadamente:

- Características de produtos e serviços – a avaliação que o cliente faz das características do produto ou serviço influencia de modo significativo a satisfação dos clientes;
- Emoções do consumidor – emoções como felicidade, prazer entusiasmo e afectividade tendem a aumentar as percepções de satisfação; já emoções como tristeza, ódio ou raiva tendem a reduzir a percepção da satisfação;
- Causas percebidas para o sucesso ou fracasso do serviço – quando o serviço não corre como esperado, os clientes procuram os motivos pelo êxito ou insucesso do serviço. Ficam encantados quando o resultado é positivo. Quando insatisfeitos, se considerarem que contribuíram para o resultado negativo, o seu grau de insatisfação será menor; e
- Percepções de proveito ou preço justo – os clientes gostam de ser tratados de forma de justa, de adquirir um serviço de qualidade e de pagar o preço justo. Sensações de injustiça causam insatisfação.

A necessidade de conhecer o modo como os clientes avaliam a qualidade do serviço prestado leva as empresas a adoptarem uma variedade de instrumentos, entre os quais os inquéritos e o tratamento das reclamações.

O conhecimento do nível de satisfação do consumidor em termos globais levou a que muitos países aderissem a um índice de satisfação do cliente, como forma de medir a qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional. No caso português, trata-se

do Índice Nacional de Satisfação do Cliente. A Tabela 2.3 apresenta os resultados para o ano de 2003. Nela é possível verificar que o sector dos transportes é dos que apresenta resultados menos positivos na maioria das dimensões.

Variáveis latentes	Média global sectorial	Banca	Banca Sub A	Banca Sub B	Seguros	Comunic	Tel.Móveis	Distribuic	Energia	Transportes de Passageiros AML AMP	
Imagem	70,9	77,1	76,3	79,8	72,0	73,0	75,6	74,3	67,9	65,7	66,5
Expectativas	65,8	71,0	70,5	73,2	69,2	67,4	69,3	69,1	64,2	60,2	59,5
Qualidade apercibida	69,6	75,4	74,9	77,3	72,4	72,4	74,9	73,3	67,2	62,8	63,9
Valor apercibido	54,2	57,4	56,5	60,7	55,7	54,3	58,6	63,8	46,4	51,1	50,9
Satisfação	65,9	70,1	69,5	72,2	66,9	68,5	71,9	71,3	63,9	59,9	60,4
Reclamações	57,9	67,6	66,5	71,5	62,7	62,9	66,9	66,1	59,1	43,0	44,1
Lealdade	65,8	63,4	63,2	64,5	65,1	67,9	70,2	71,9	62,2	67,3	62,4

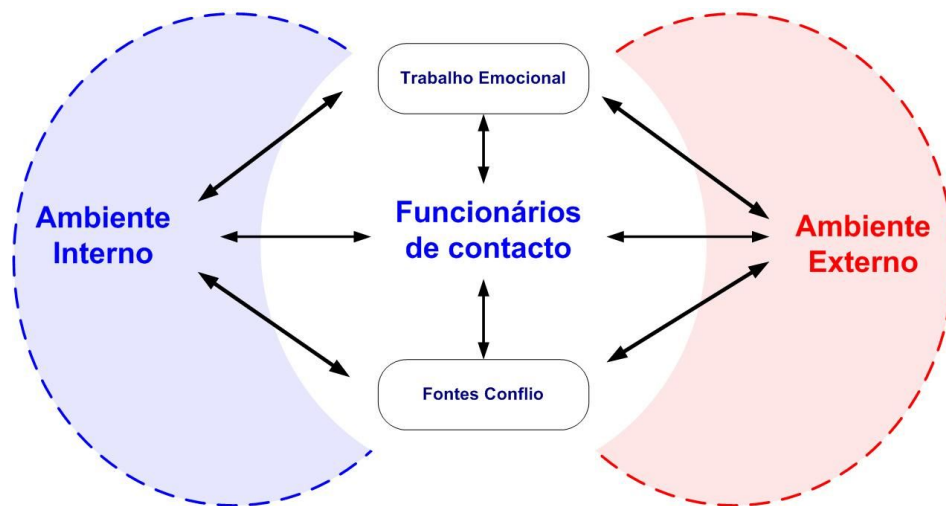
Fonte: <http://www.ipq.pt/ecsi/> (22/01/09)

Tabela 2.3. Índices médios por sector em 2003

## 2.6. O papel dos funcionários de contacto

Simões (2006) alerta para o facto de os colaboradores das empresas de serviços estarem sujeitos a diversas pressões, não raras vezes contraditórias. No desempenho das suas funções têm de, por um lado ser profissionais, ágeis e eficientes na execução das suas tarefas operacionais e, por outro, ser cordiais e atenciosos com os clientes. Situação dúbia que, segundo o autor, os coloca no dilema entre satisfazer as necessidades dos clientes, as da empresa e as deles próprios.

Os colaboradores de contacto são o elo de ligação entre empresa de serviços e clientes. Zeithamal e Bitner (2003) intitulam-os de “*segurador de pontas*”, que interagem, e formam o elo de ligação entre o ambiente externo e o ambiente interno, proporcionando uma troca de informação, quer para clientes externos, quer para clientes internos (ver Figura 2.5.).



**Figura 2.5. Pressões a que estão sujeitos os funcionários de contacto**

Estes colaboradores estão expostos a grandes níveis de stress (Zeithamal e Bitner 2003). Para além das suas aptidões mentais e físicas para prestar com qualidade o serviço solicitado ainda estão sujeitos a pressões através de trabalho emocional e a fontes de conflito.

São várias as fontes de conflito a que os funcionários estão sujeitos (Zeithaml e Bitner, 2003):

(a) Pessoa vs papel – o que é solicitado ao funcionário para ser executado vai para além da sua personalidade;

(b) Organização vs cliente – os funcionários devem seguir as orientações da empresa e as solicitações dos clientes. Uma fonte de conflito reside no facto das solicitações excederem, com frequência, os padrões estabelecidos;

(c) Cliente vs cliente – ocorre principalmente quando uns clientes são mais exigentes do que outros. Os funcionários ao serem mais atenciosos com uns clientes poderão ser menos com os outros, e

(d) Qualidade vs produtividade – pretende-se que os funcionários sejam eficazes e eficientes, prestando um serviço de qualidade ao custo mais reduzido, o que não é fácil de compatibilizar.

Para Grönroos (2003), a variação entre os padrões de serviços estabelecidos e a execução dos serviços por parte dos funcionários significa que o processo de execução e entrega do serviço não está de acordo com as especificações de qualidade.

Zeithaml e Bitner (2003), enumeram alguns factores que podem ser inibidores das especificações da qualidade no processo de execução do serviço (ver Tabela 2.4). Como se pode verificar, boa parte destes factores estão ligados à actuação dos funcionários de contacto e às políticas da organização que a eles se dirigem.

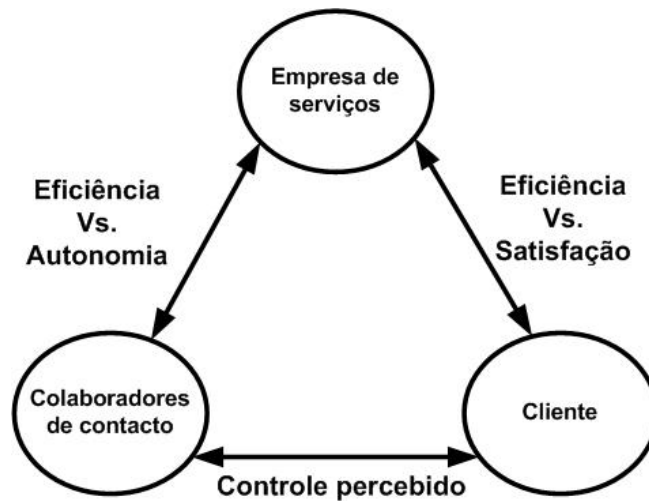
Desfasamento entre oferta e procura	Falta de controlo da procura
O papel dos clientes nos serviços	Clientes que afectam os outros de forma negativa Clientes que falham com as suas responsabilidades
Problema de intermediários dos serviços	Conflitos acerca de objectivos e desempenho Conflitos acerca de custos e recompensas Dificuldade em manter a qualidade e consistência Tensão entre transferências de poder e controlo
Política de Recursos Humanos	Ineficaz recrutamento de recursos humanos Ambiguidade e conflito de papeis Sistemas de avaliação ineficazes Falta de formação Falta de Empowerment

**Tabela 2.4. Factores inibidores das especificações da qualidade**

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, (2003: 424)

Como já foi referido, regra geral, a produção dos serviços implica interacções entre os funcionários das empresas de serviços e os seus clientes. Cada uma destas interacções é designada por Zeithaml e Bitner (2003) como “momento da verdade”, na medida em que é nestas situações que os clientes formam as percepções dos serviços. Para Grönroos (2003), é o momento em que o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar a qualidade do serviço prestado.

Também para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), no processo da produção do serviço existe uma participação activa do cliente. Em cada momento da verdade existe uma interacção entre o prestador de serviço e o cliente num cenário previamente preparado pela empresa de serviço, a que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) chamam *a tríade do encontro de serviço*, (ver Figura 2.6).



**Figura 2.6. A tríade do encontro de serviço**

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000: 224)

Neste cenário, as empresas têm, por um lado, o maior interesse em prestar o serviço com a maior eficiência possível para manter as suas margens de lucro e, por outro lado, tendem a impor regras e procedimentos aos colaboradores de contacto para fixar a sua autonomia e o arbítrio ao servir o cliente. Por fim, o momento da verdade conta com o *elemento de controlo percebido pelas duas partes* (Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)). O colaborador de contacto tenta orientar o comportamento do cliente, para obter um trabalho mais agradável, enquanto que o cliente tenta controlar o momento da verdade para obter uma melhor prestação de serviço.

As empresas pretendem que os seus clientes obtenham a melhor experiência possível, que maximizem a sua satisfação e que se torne possível fidelizá-los. O contacto entre os clientes e os funcionários de contacto é fundamental para essa satisfação.

As falhas nos serviços (Zeithaml e Bitner, 2003) produzem reacções negativas nos clientes e, se não forem correctamente corrigidas, dificilmente são esquecidas. Cabe aos colaboradores de contacto a importante função de corrigir essas falhas e iniciar a “recuperação do serviço” (Zeithaml e Bitner, 2003). Recuperações bem sucedidas podem mesmo conduzir a um acréscimo de satisfação nos clientes.

Por isso, e segundo Zeithaml e Bitner (2003), as empresas de serviços devem tomar decisões estratégicas no sentido de:



- Contratar as pessoas certas – contratar os colaboradores de contacto com base nas suas competências e conhecimentos para desempenhar os serviços, que demonstrem interesse em prestar correctamente o serviço e acolher devidamente o cliente;
- Formar os colaboradores para executarem serviços de qualidade – para oferecer um serviço de qualidade, os colaboradores deverão ter uma formação orientada nas competências técnicas e interactivas para poderem proporcionar um serviço com cortesia, responsabilidade e compreensão. As organizações devem promover o trabalho em equipa e transferir poder para os colaboradores (*empowerment*), com o intuito de corresponder a solicitações imprevistas de clientes e, principalmente, para que possam recuperar algumas falhas de serviço, quando elas surjam;
- Fornecer os sistemas de apoio necessários – desenvolver processos internos orientados para os serviços, fornecer tecnologia e equipamento de apoio que auxilie e motive os colaboradores de contacto a prestar um serviço de qualidade.
- Medir a qualidade do serviço interno e reconhecer que todos na organização têm clientes;
- Reter os melhores colaboradores – o abandono dos melhores pode-se traduzir num decréscimo da qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, na diminuição da satisfação dos clientes.

## **2.7. Clima Organizacional**

Os colaboradores de contacto são a face visível da organização. Zeithaml e Bitner (2003) sugerem uma relação positiva entre satisfação de colaboradores e satisfação de clientes, bem como entre elevados níveis de retenção dos funcionários e satisfação de clientes.

Tendo em conta estes factores, a organização deve preocupar-se em proporcionar-lhes boas condições, que aqui sintetizamos num conjunto de dimensões de clima organizacional.

A cultura organizacional representa o conjunto de valores e padrões de comportamentos que regem a vida de uma organização. A Cultura é tudo o que se memoriza

e não se esquece, é algo vivo e dinâmico através da qual as pessoas concebem os contextos nos quais vivem, tem um carácter humano e desenvolve-se no curso da interacção social (Cavedon, 2003).

O clima organizacional resulta da percepção e da interpretação que os indivíduos fazem da organização onde estão inseridos (Patterson *et al.*, 2005).

As características organizacionais são influenciáveis por variáveis de contexto, de estrutura e de processos. De entre estas variáveis estão, entre outros, os processos de comunicação, de liderança, de decisão e os mecanismos de coordenação e controlo.

O clima organizacional é descrito por Patterson *et al.* (2005) como uma variável na intervenção entre o contexto de uma empresa e o comportamento dos seus colaboradores e resulta das acções organizacionais por eles percebidas.

As diversas variáveis organizacionais determinam o envolvimento dos colaboradores na organização e é delas que depende o grau de satisfação do grupo organizacional que partilha uma estrutura comum.

O nível de autonomia concedido, a percepção do apoio da liderança, a formação oferecida, a cultura da qualidade e os objectivos organizacionais claramente definidos são exemplos de factores motivacionais para o nível de satisfação individual e colectivo de uma organização.

A importância dada pelos responsáveis à qualidade na elaboração e execução de procedimentos específicos contribui para a eficiência da organização e influencia o modo como os colaboradores se comportam em ambiente de trabalho.

## **Capítulo 3. Apresentação do caso em estudo: A empresa Comboios de Portugal (C.P)**

### **3.1 Contexto do Serviço de Transporte Ferroviário**

A primeira viagem de comboio em Portugal registou-se em meados do século XIX, mais precisamente no dia 28 de Outubro de 1856 entre Lisboa e o Carregado.

Em 1951, após um já longo período de expansão da rede ferroviária a nível nacional, constituiu-se a Companhia dos Caminhos-de-ferro Portugueses, que, em 1975, é nacionalizada, dando origem à C.P. – Caminhos-de-ferro Portugueses, E.P. (Decreto-Lei n.º 205-B/75).

O Decreto-lei n.º 137-A/2009 de 12 de Junho actualiza a denominação social da empresa, para C.P. – Comboios de Portugal, E.P.E., aprova novos estatutos e procede à aprovação de um novo regime jurídico.

Como operadora de prestação de serviço público de transportes ferroviários, está sujeita a um regime de atribuição do serviço público, por via estatutária, cujos elementos essenciais são os seguintes:

- Natureza jurídica de empresa pública empresarial com personalidade jurídica e dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.
- Objecto principal – prestação de serviços de transporte ferroviário de passageiros e mercadorias nas linhas-férreas, troços e ramais que integram a rede ferroviária nacional.

A tutela económica e financeira é exercida pelo Ministro de Estado e das Finanças e pelo Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

Estas obrigações de serviço público têm efeito na exploração, transporte e fixação de tarifas, que deverão ser objecto de contratualização entre Estado e a CP, tendo em conta um padrão comunitário.

A Directiva Comunitária 91/440 veio estabelecer normas orientadoras no sector ferroviário ao nível comunitário, impondo, nomeadamente, a separação efectiva entre o

Estado e as empresas ferroviárias e entre a gestão das infra-estruturas e a gestão das operações de transporte.

Nesse sentido, foi estruturado um modelo de Transportes Ferroviários baseado em três entidades:

- (a) Operadores de Transportes – neste âmbito, e com a liberalização do sector (Decreto-Lei n.º 339/91 de 10 de Setembro e Decreto-Lei n.º 116/92 de 20 Junho), cabe à C.P. a responsabilidade da exploração do transporte ferroviário como grande operador nacional, orientando a sua actividade para o serviço de transporte de passageiros e de mercadorias;
- (b) Gestor de Infra-estruturas – para desempenhar esse papel foi constituída a empresa Rede Ferroviária Nacional E.P.E (REFER) (Decreto-Lei n.º 104/97 de 29 de Abril e Decreto-Lei n.º 141/2008 de 22 de Julho), que detém o exclusivo de gestor de infra-estruturas e também assegura o controlo da circulação;
- (c) Organismo Regulador do sector ferroviário – neste sentido, foi constituído o Instituto Nacional do Transporte Ferroviário (INTF) (Decreto-Lei n.º 299-B/98 de 29 Setembro), que, em 2007, transferiu todas as suas funções para o então criado Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) (Decreto-Lei n.º 210/2006 de 27 de Outubro).

### **3.2 Caracterização da empresa**

Sendo o mercado de transporte de passageiros cada vez mais exigente, a qualidade é um factor indispensável e diferenciador para a conquista e fidelização dos clientes. Esta é, portanto, uma prioridade da CP, que se encontra certificada pela norma ISO 9001 desde 2005.

Adicionalmente, face à necessidade de aumentar a eficiência e racionalizar recursos, a CP enveredou pela criação de Unidades de Negócio, gozando de considerável autonomia.

Este processo de reorganização leva a CP a adoptar um modelo organizacional composto por duas estruturas distintas – o Centro Corporativo e o Centro de Serviços Partilhados – que executam as actividades de “*back office*”, orientadas para a cultura de

Cliente Interno/Fornecedor Interno, e pelas Unidades de Negócios, que executam as actividades de “*front office*”, privilegiando a focalização no Cliente.

O Centro Corporativo é o órgão de staff do Conselho de Gerência e do Accionista. Tem como responsabilidades a Estratégia / Políticas e Standards, o Planeamento e Controlo do Negócio, a Gestão dos Recursos Corporativos, a Compliance e o Serviço ao Accionista.

O Centro de Serviços Partilhados, composto pela CP Frota e CP Serviços, tem como responsabilidades a Prestações de Serviços Transaccionais e a Assessoria em Serviços Especializados, que exigem excelência funcional.

As Unidades de Negócio constituem o *core business* da C.P. Estão definidas como entidades técnico-económicas e têm como responsabilidade o desenvolvimento de processos operacionais e de venda, o controlo da actividade e da Performance do Negócio.

Inicialmente, o serviço Regional e o Serviço de Longo Curso faziam parte da mesma Unidade de Negócio, a Unidade de Viagens Interurbanas e Regionais (UVIR). Em 2005, a UVIR dá origem a duas Unidades de Negócio: a CP Longo Curso, que integra o serviço Alfa-Pendular, Intercidades e Internacional e a CP Regional, que ficou com o serviço regional a nível nacional e o serviço Urbano de Coimbra, que será objecto de estudo nesta dissertação.

### **3.3 A C.P. face à Gestão da Qualidade**

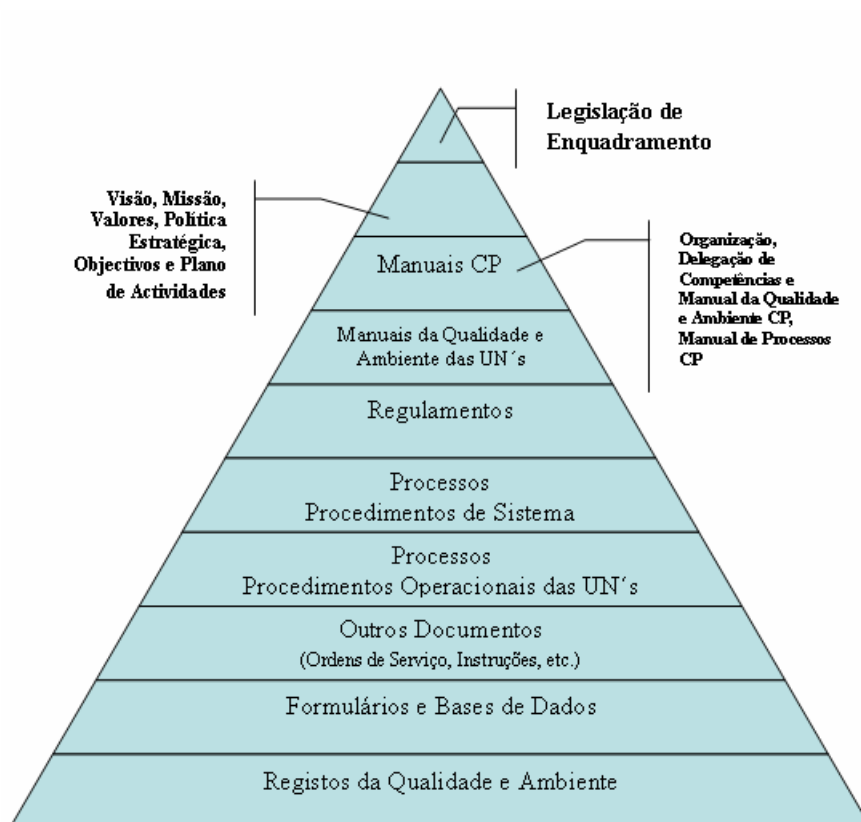
Com o objectivo das suas unidades de negócio obterem a certificação, a C.P. concebe e implementa um Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e Ambiente (SGQ CP), que integra os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) das várias unidades de negócio. Neste sentido, a CP RG concebe o seu SGQ tendo como referência as normas NP EN ISO 9001:2000 e NP EN ISO 14001:2004.

Para além disso, a CP tem implementado outras ferramentas que pretendem suportar a avaliação da qualidade do serviço prestado e contribuir para um uso mais eficaz e eficiente dos recursos disponíveis. Nesse âmbito, são de destacar as visitas do “Cliente mistério”, a implementação de um sistema de “Gestão de Reclamações” e a realização de inquéritos com o objectivo de obter um “Barómetro da Qualidade”.

## ◆ Sistema de Gestão da Qualidade

A CP concebeu e implementou um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e Ambiente (SGQ CP), que integra os Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente das várias Unidades de Negócio.

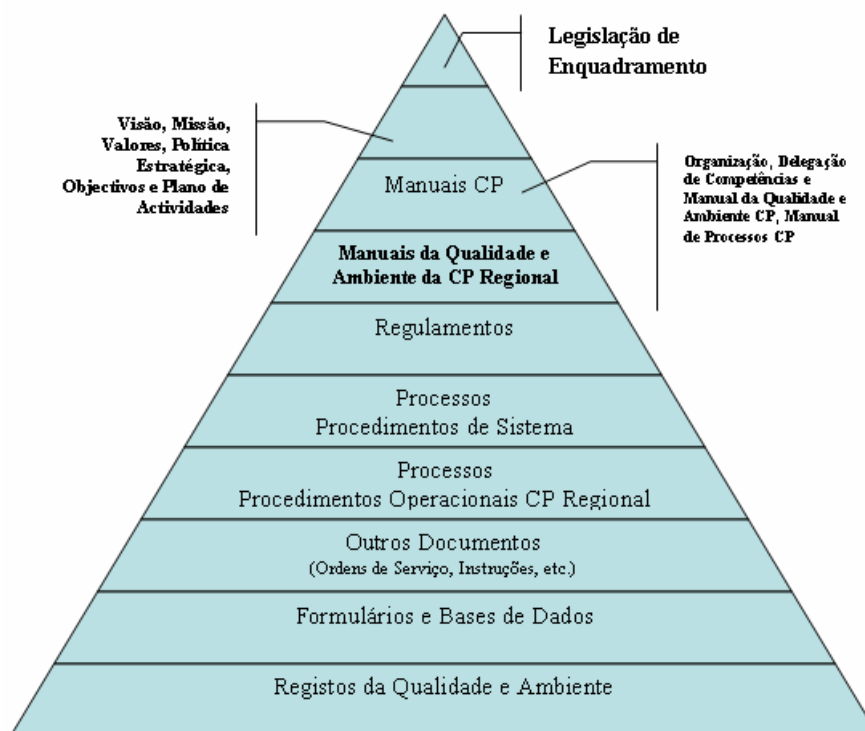
O SGQ CP (Figura 3.1) segue o referencial da norma portuguesa NP EN ISSO 9001:2000.



**Figura 3.1. Estrutura do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade**

Fonte: C.P.

A CP Regional concebeu o seu Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente (SGQ CPRG) tendo como referências as NP EN ISO 9001:2000 e NP EN ISO 14001:2004, sempre com a preocupação em assegurar a articulação entre o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado pela CP Regional e o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente do Centro Corporativo da CP, conforme ilustrado na Figura 3.2.



**Figura 3.2. Estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade da CP Regional**

Fonte: C.P.

Os processos chave para os vários Sistema da Gestão da Qualidade têm por base o ciclo Deming (Planear, Executar, Avaliar e Melhorar).

Os indicadores escolhidos no SGQ CPRG estão transcritos na Tabela 3.1.

Ciclo Deming	Processos CPRG		Indicadores de Processo
Planear	P1	Concepção do Produto / Serviço	Índice de satisfação do cliente
			N.º de Reclamação
			Ocupação dos comboios
	P2	Planeamento do Produto / Serviço	Marchas em vazio
			Variação de CK's
			N.º de unidades em rotação
			N.º de períodos de trabalho das escalas
	P3	Promoção e Comunicação	Velocidade Comercial Média por linha / Tipo de serviço
			Variação da receita
Executar	P4	Venda	Variação dos PK's
			Passageiros (P's)
			Passageiros Quilometro
			Proveitos do tráfego
			Bilhetes
	P5	Transporte de Passageiros	Assinaturas
			Não conformidades por linha resultantes das Auditorias Internas Financeiras
			Pontualidade
	P6	Gestão Operacional de Material	Regularidade
			N.º de actos anti-sociais a bordo
			Quilómetros programados vs quilómetros realizados
			Fiabilidade do material (incidentes por milhão de Km)
	P7	Gestão Operacional de Pessoal	Dias de rotura do material circulante
			Trabalho suplementar (horas)
			Trabalho suplementar (custo)
Avaliar	P8	Monitorização do Transporte	Taxa de absentismo
			Pontualidade
			N.º de supressões
			N.º transportes alternativos não planeados
			Clientes penalizados em tempo
Melhorar	P9	Acompanhamento do serviço ao Cliente	Clientes penalizados em valor
			Percentagem de reclamações resolvidas / aceites
			Índice de satisfação do cliente
			Nível de satisfação do Cliente Mistério
			N.º de acompanhamentos aos comboios
			N.º de visitas às estações

**Tabela 3.1. Indicadores utilizados no SGQ CPRG**

Fonte: CP Regional



## ◆ **Cliente Mistério**

Através de auditorias do “Cliente mistério” realizados ao longo do ano, normalmente com uma publicação de resultados trimestral, a C.P. RG avalia a qualidade do serviço prestado pelos seus colaboradores de contacto com o cliente. Os resultados destas auditorias são extrapolados como indicador – Nível de Satisfação do Cliente Mistério – no nono processo (Acompanhamento do serviço ao Cliente) do seu SGQ C.P. RG.

Os itens auditados por estes “clientes” vão ao encontro de padrões considerados para os clientes como de qualidade e dizem geralmente respeito a duas dimensões: “Pessoas” e “Evidencia Física”. Os funcionários de contacto são avaliados pela sua postura, comportamento e desempenho de serviço quando na abordagem ao cliente. Desconhecendo quando e onde poderão ser abordados por estes “clientes mistério”, tentam executar as suas tarefas dentro dos padrões definidos e de modo consistente como que se estivessem sempre a ser avaliados, o que contribui para a eficácia desta ferramenta.

Estas “visitas” dão também grande relevo à aparência e estado de conservação das infra-estruturas (postos de venda de bilhetes (bilheteiras), gabinetes de apoio ao cliente, postos de informação, etc. e área circundante) e do material circulante (apresentação exterior e interior das carruagens dos comboios), a parte tangível do serviço prestado.

## ◆ **Reclamações**

O “Número de Reclamações” é um dos indicadores do primeiro processo do SGQ CPRG.

A C.P. disponibiliza várias formas para os seus clientes reclamarem: por via electrónica, através de questionário no próprio no *site* da C.P. ([www.cp.pt](http://www.cp.pt)), por correio, através de envelope RSF que é distribuído pelos funcionários de contacto para o efeito, presencial nos comboios, nos pontos de venda de bilhetes, gabinete de apoio ao cliente e em balcões de informações, ou através de livro de reclamações que se encontra em qualquer ponto de venda de bilhetes da C.P. Possivelmente por ser a opção mais acessível no momento da falha de serviço e por ser de fácil preenchimento, o envelope RSF é a forma mais utilizada pelos clientes da C.P. RG para reclamarem (Tabela 3.2).

	<b>Abr-08</b>	<b>Mai-08</b>
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>154</b>
<b>RSF</b>	<b>44%</b>	<b>52%</b>
<b>Internet</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>
<b>Livro de Reclamações</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>

**Tabela 3.2. Entrada de reclamações na CP Regional**

Fonte: CP Regional

### ◆ **Barómetro da Qualidade**

Outra ferramenta da qualidade utilizada pela C.P. é o “Barómetro da Qualidade”, o qual consiste na medição da qualidade do serviço prestado na óptica dos seus clientes. Executado por uma empresa externa à C.P., através de entrevista directa, mediante questionários estruturados a utentes no interior dos comboios, este barómetro é estruturado e realizado em conjunto pelas várias unidades de negócio e pelo Marketing e Serviços ao Cliente (MCC). Tem como resultado final o Índice de Satisfação do Cliente, um indicador presente no primeiro e nono processo do SGQ CPRG.

O Barómetro é formado por um conjunto de atributos relativos a sete dimensões da qualidade do serviço prestado. Os indicadores que contribuem para a construção do Índice Global de Qualidade são:

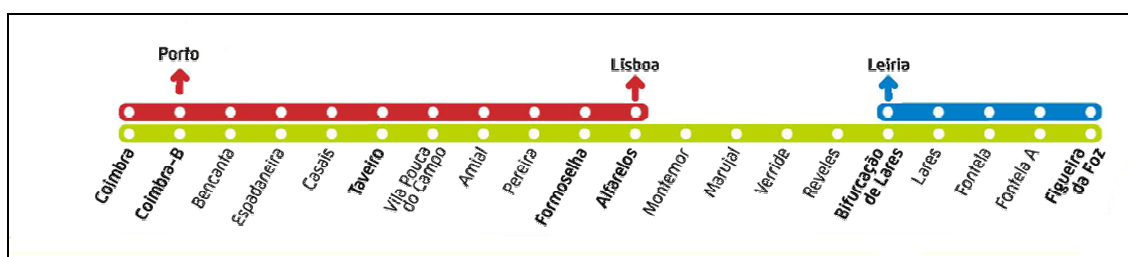
- Ligação com outros meios de transporte;
- Conforto e comodidade do serviço;
- Oferta de comboios;
- Segurança de pessoas e bens;
- Limpeza e estado de conservação;
- Atendimento e apoio prestado; e
- Informação ao cliente.

### 3.4 Caracterização do serviço em estudo

Como foi referido na introdução, o presente estudo tem por base a avaliação da qualidade de serviço do serviço urbano “Coimbra Figueira da Foz”, o qual serve localidades de quatro concelhos (Coimbra, Montemor-o-Velho, Soure e Figueira da Foz).

A CP opera esta linha em regime de monopólio, através da sua unidade de negócio, CP Regional (CPRG).

O trajecto de quarenta e quatro quilómetros, entre a estação de Coimbra e a estação da Figueira da Foz circulando via estação de Alfarelos, (ver Figura 3.3), é percorrido em cerca de setenta minutos a uma velocidade comercial aproximada dos 40Km/h.



**Figura 3.3. Percurso Urbano de Coimbra**

Fonte: [www.cp.pt](http://www.cp.pt)

O operador ferroviário para o serviço de transporte de passageiros dispõe de automotoras eléctricas, Unidades Motoras Eléctrica (UTE). Estas foram recentemente modernizadas e estão totalmente equipadas com ar condicionado, informação a bordo e câmaras de vídeo vigilância. As automotoras têm capacidade para transportar 264 passageiros sentados.

O tipo de tarifa utilizado para o cálculo do preço aplicado neste trajecto é o de base urbana<sup>1</sup>. O percurso está escalonado por zonas, correspondendo a cada zona o valor do bilhete do percurso em causa (ver Anexo 1).

O serviço urbano de Coimbra também engloba os comboios que se efectuam só entre as estações de Coimbra e Coimbra-B, circulações que se destinam, maioritariamente, a dar ligação aos comboios Alfa Pendulares e Intercidades que circulam na Linha do Norte. Este

<sup>1</sup> Para o seu cálculo é tido em conta o número de zonas correspondentes ao percurso a efectuar, em vez de corresponder ao total de quilómetros correspondentes ao percurso a efectuar, com acontece na tarifa de base regional.

trajecto efectua-se em cerca de quatro minutos e, pelas suas características, não vai ser tido em conta no presente estudo.

Com destino à estação de Coimbra circulam ainda os comboios oriundos da Guarda, servindo os clientes da linha da Beira Alta, os comboios regionais de Aveiro e do Entroncamento. Por seu lado, a estação da Figueira da Foz é também servida pelos comboios regionais vindos da linha do Oeste e de Coimbra via Pampilhosa.

De facto, este trajecto alternativo entre Coimbra e a Figueira da Foz, via Pampilhosa, é explorado pela mesma operadora ferroviária e oferece apenas seis comboios diários, três em cada sentido. O preço de viagem para o seu utilizador, não beneficiando de uma tarifa de preço de base zonal, é calculado por uma tarifa de base regional o que o encarece. Trata-se de uma alternativa pouco atractiva, quer porque a tarifa é mais elevada, quer porque a distância percorrida é também superior. A maior parte do percurso é realizada no ramal da Figueira da Foz, entre as estações da Pampilhosa e a Figueira da Foz, que apresenta grandes deficiências no estado de conservação da via. Para não pôr em causa a segurança de pessoas e bens, presentemente, este troço está encerrado ao tráfego ferroviário. A ligação entre estas duas estações é realizada por autocarro em substituição do comboio, penalizando como resultado final o tempo de viagem, que se aproxima das duas horas e meia para percorrer os sessenta e quatro quilómetros do percurso.

Como determinantes do serviço prestado, destacam-se desde logo, algumas condicionantes técnicas. Efectivamente, parte do percurso Coimbra – Figueira da Foz abrange um troço de via única, o que significa que entre estações só pode circular um e um só comboio. No restante percurso, em via dupla, os comboios urbanos de Coimbra estão sujeitos às regras do tráfego ferroviário, tendo que dar, devido à sua categoria, preferência ao restante tráfego de comboios (principalmente Alfa Pendulares e Intercidades).

Estas condicionantes colocam importantes limitações à elaboração dos horários, com repercussões quer em tempo, quer nas leis de paragens dos comboios, provocando ocasionalmente alguns atrasos e penalizando o tempo de viagem. O tempo total de viagem é ainda agravado em cerca de cinco minutos devido ao perfil do trajecto que inclui uma mudança de direcção na estação de Coimbra-B.

O operador de serviço ferroviário está ainda condicionado pelo volume de custos inerente ao tipo de serviço prestado. Numa tentativa de reduzir os custos operacionais é

levado a reduzir o número de comboios, aumentando o espaço de tempo entre comboios (ver Anexo 2). Isto traduz-se, quase sempre, num aumento do tempo de espera para os clientes.

A CP recolhe periodicamente um conjunto de informação, que ajuda a caracterizar o nível de serviço prestado e a definir o perfil dos seus principais utilizadores. Alguns destes dados estão sumariados na Tabela 3.3

Ano de Referência	Passageiros (10 <sup>3</sup> )	Passageiros Quilometro (10 <sup>3</sup> )	Lugares Quilometro oferecidos (10 <sup>3</sup> )	Pontualidade (valores médios)	Comboios Realizados	Comboios Quilometro
2007	1140	31950	143965	92 %	27003	502507

**Tabela 3.3. Serviço Urbanos de Coimbra**

Fonte: CP Regional

O perfil dos utilizadores do serviço traduz, em parte, as características sócio demográficas da população dos concelhos servidos. Tratam-se de concelhos com um forte pendior económico ligado ao sector dos serviços, sobretudo no caso de Coimbra.

Existem algumas diferenças económicas entre as populações destes concelhos. Em Coimbra, o poder de compra *per capita* está significativamente acima da média nacional (índice 137), enquanto na Figueira da Foz o mesmo valor está muito próximo do nacional (índice 99). Já no caso de Soure e Montemor-o-Velho, os valores são bem inferiores (próximo dos 65% da média nacional).

Efectivamente, pelas suas características, Montemor-o-Velho e Soure estão a tornar-se “dormitórios”, ao proporcionarem aos seus residentes melhor qualidade de vida, aliada a um preço das habitações mais atractivo e acessível (é disto exemplo o aparecimento de novas urbanizações nas freguesias de Pereira e de Santo Varão). Daqui resultam diariamente movimentos pendulares destas localidades para as cidades, principalmente para Coimbra.

A oferta do mercado de trabalho mais concentrada na capital de distrito, Coimbra, tem sofrido uma evolução nos últimos anos. Tradicionalmente, dizia respeito a serviços que estavam concentrados na Baixa de Coimbra, muito próximos das estações servidas pelo comboio. Actualmente, a cidade de Coimbra estendeu-se, levando consigo a oferta de trabalho para novas localizações, menos acessíveis aos utilizadores do comboio, que se vêm obrigados a utilizar um segundo transporte público para chegarem aos seus locais de trabalho.

Esta situação é drasticamente penalizadora para o utente ao nível da velocidade comercial no “serviço porta a porta” tornando-se decisiva na tomada de decisão da escolha de transporte privado.

Segundo caracterização apresentada no 2.º Barómetro de 2007, os utilizadores do serviço urbano de Coimbra:

- ◆ Utilizam os transportes quase sempre ao dia de semana;
- ◆ Optam por adquirir assinatura normal ou de estudante (título de transporte válido para um número ilimitado de viagens no mês da aquisição) ou bilhete inteiro.
- ◆ Maioritariamente são trabalhadores por conta de outrem ou estudantes que se deslocam diariamente para ir trabalhar ou frequentar a escola;
- ◆ Residem, maioritariamente do concelho da Figueira da Foz;
- ◆ Possuem geralmente automóvel;
- ◆ Usam frequentemente o carro para se deslocar até à estação de embarque (cerca de metade); os outros chegam à estação de embarque a pé (residem próximo do local de embarque).

### ***3.5 Alternativas de transporte***

Embora o comboio apresente um preço bastante atractivo e seja um meio mais seguro e menos poluente, tem geralmente dificuldade em atrair passageiros fora das duas grandes áreas urbanas de Lisboa e Porto, na concorrência directa com o transporte individual.

A não opção pelo serviço urbano “Coimbra – Figueira da Foz” deve-se a duas ordens de razões. A primeira diz respeito a potenciais falhas ou insuficiências no serviço prestado e pode, por isso, ser considerada de natureza fundamentalmente endógena à empresa, na medida em que é mais directamente controlada. A segunda reside nas alternativas existentes e que passam pela utilização de outros meios de transporte. São estas últimas que passamos a analisar brevemente.

## ◆ Autocarro

O autocarro neste percurso apresenta-se como concorrência ao transporte público ferroviário através da empresa Moisés, a operar entre as duas localidades, e pelos Serviços Municipalizados de Transporte Urbano de Coimbra (SMTUC), estrutura municipal que assegura o serviço de transporte de passageiros no concelho de Coimbra.

A empresa de transporte de passageiros por autocarro Moisés percorre um trajecto que não coincide com o percurso da linha-férrea, estando sobretudo vocacionada para servir uma fatia de clientes residentes em localidades por onde o comboio não passa, nomeadamente provenientes da margem direita do Rio Mondego.

Já no interior do concelho de Coimbra, os SMTUC constituem um concorrente mais directo. Beneficiando de um preço de viagem mais atractivo, de um trajecto mais flexível e com locais de embarque e desembarque mais próximos das residências dos seus utentes, o quase serviço “porta a porta” tão desejado e esperado pelos utentes dos serviços de transporte, justifica a sua elevada quota de mercado.

## ◆ Automóvel individual

No âmbito dos concelhos servidos pela linha em análise, o uso do transporte individual massificou-se (ver Tabela 3.4) e a rede rodoviária existente foi largamente beneficiada, crescendo em termos de auto-estrada e de vias rápidas.

Meio de transporte mais utilizado nos movimentos pendulares por local de residência				
Principal meio de transporte	Coimbra	Figueira da Foz	Montemor-o-Velho	Soure
(Total)	94522	33572	13541	10265
Nenhum, vai a pé	15890	7098	2595	1742
Autocarro	17710	4309	1824	1074
Eléctrico ou Metropolitano	7	0	0	0
Comboio	1045	462	1164	1253
Transporte colectivo da empresa ou da escola	2518	1849	1006	536
Automóvel Ligeiro – Como Condutor	41917	13272	4620	3938
Automóvel Ligeiro – Como Passageiro	12399	3657	1108	889
Motociclo ou Bicicleta	1956	2295	897	680
Outro Meio	651	343	284	112
Não se aplica	429	287	43	41

**Tabela 3.4. Meio de transporte mais utilizado**

Fonte: INE, Período de referência 2001)

Ganhando, relativamente ao serviço ferroviário, em flexibilidade, em cobertura e em velocidade comercial, o automóvel é encarado como um “serviço porta a porta”, deixando pouca margem de acção aos operadores de serviços públicos, principalmente ferroviários, mesmo apresentando um modo de transporte economicamente mais viável, mais seguro e mais ecológico.

Considerando uma viagem entre as cidades da Figueira da Foz e Coimbra, o custo para o utilizador do comboio é de 1,99€ (este valor pode ainda ser mais reduzido, se o utilizador do transporte ferroviário o utilizar diariamente e optar por adquirir um bilhete de assinatura mensal, para uma utilização ilimitada de viagens no período do mês). Ao se deslocar de “automóvel” o passageiro terá de suportar bem mais só em combustível, a que acresce ainda o custo da portagem de auto-estrada, caso opte por utilizar essa via.

Dois itinerários rodoviários são obtidos num comum sítio de simulação ([www.viamichelin.pt](http://www.viamichelin.pt))

- ◆ Itinerário “rápido” e “aconselhado” – custo de 7,19€ (portagens 2,20€ e combustível 4,99€); tempo de viagem de 36m (dos quais 28m em auto-estrada); distância de 52 km (dos quais 49 km em auto-estrada).
- ◆ Itinerário “económico” – custo de 4,59€ em combustível; tempo de viagem de 49m (dos quais 8m em auto-estrada); distância de 45 km (dos quais 13 km em auto-estrada).

Face ao “comboio”, o utilizador do carro ganhará algum tempo, principalmente se não encontrar congestionamento de tráfego. Note-se que o diferencial de custos ainda é aumentado se contabilizarmos o custo com a aquisição, desgaste e manutenção do veículo, bem como o custo com o estacionamento.

O uso excessivo do transporte individual tem provocado um acréscimo de poluição ambiental, quer ao nível de gases na atmosfera, quer ao nível de ruído ambiental. Esta externalidade, é um custo que não é sentido nos bolsos dos utilizadores de veículos motorizados (dos poluidores), muito menos é tido em consideração quando da avaliação do custo total a suportar pela utilização do transporte individual. Outra externalidade que também é desprezada neste cálculo é o da segurança, especialmente o risco de ter um acidente.



## **Capítulo 4. Abordagem metodológica**

Depois de enquadrado o tema a investigar, definido o propósito geral da dissertação, e concluída a revisão da literatura, o presente capítulo revisita as questões de investigação, apresenta o modelo de análise, fundamenta a escolha do método de investigação por inquérito, consubstanciado na aplicação de um questionário, e descreve o processo de validação das escalas utilizadas.

### ***4.1 Objectivo e questões de investigação***

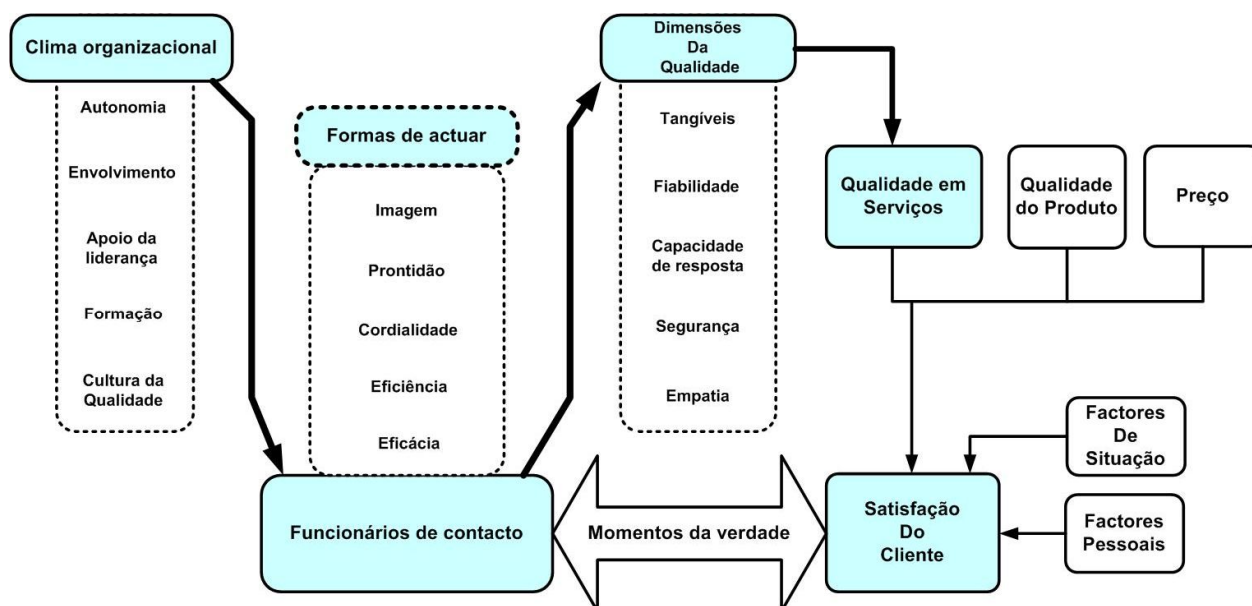
Tal como enunciado no capítulo introdutório, o objectivo do presente estudo é o de avaliar a qualidade do serviço prestado na perspectiva dos funcionários de contacto do serviço ferroviário urbano de transporte de passageiros Coimbra – Figueira da Foz, confrontando-a com a opinião que os clientes expressam nos inquéritos de satisfação realizados pela empresa no âmbito do seu barómetro da qualidade.

A partir deste objectivo, foram identificadas três questões de investigação a que se pretende dar resposta:

- ◆ Quais os pontos fortes e as áreas de melhoria do serviço prestado, tendo em conta as dimensões da qualidade utilizadas?
- ◆ Estão as perspectivas de clientes e funcionários alinhadas?
- ◆ Como percebem os funcionários de contacto alguns dos aspectos que compõem o clima organizacional e que influenciam a sua conduta no atendimento?

### ***4.2 Modelo de análise***

Com base na revisão da literatura e efectuada no segundo capítulo, foi concebido o modelo de análise sumariado na Figura 4.1.



**Figura 4.1. A influência dos colaboradores de contacto na Qualidade de Serviços**

Para Zeithaml e Bitner (2003), os clientes avaliam a qualidade do serviço tendo por base cinco dimensões. Segundo os mesmos autores, os colaboradores de contacto influenciam directamente essas dimensões da qualidade em serviços:

(1) Fiabilidade – dependente da capacidade dos funcionários de contacto prestar o serviço conforme o prometido e de forma consistente. Esta capacidade depende fortemente da formação;

(2) Capacidade de resposta – condicionada pela capacidade dos funcionários de contacto estarem ao lado do cliente, atenderem às suas necessidades e desenvolverem respostas eficientes e eficazes. Tal está associado, entre outros aspectos, à autonomia de que gozam estes funcionários;

(3) Segurança – dependente da competência e habilidade dos funcionários de contacto para executarem correctamente o serviço, mantendo uma postura de cortesia e simpatia. Este aspecto reflecte, entre outras condicionantes, o envolvimento e apoio da liderança;

(4) Empatia – compreender antecipadamente as necessidades específicas da cada cliente e satisfazê-las. O papel dos funcionários de contacto é decisivo na interpretação e satisfação das necessidades, e este é condicionado, por exemplo, pela cultura da organização e pela formação.

(5) Tangíveis – os funcionários são um dos elementos visíveis na prestação do serviço. A sua aparência e o ambiente de trabalho são avaliados (conforto, arrumação) pelos clientes. Estes aspectos são manifestações externas da própria cultura da empresa.

O trabalho empírico realizado diz essencialmente respeito ao relacionamento entre os aspectos assinalados a sombreado na Figura 4.1.

### **4.3 Plano de investigação**

A tabela seguinte sumaria as várias etapas seguidas no presente estudo.

Etapas	
1) Planeamento da investigação	1.a) Definição dos objectivos da investigação. 1.b) Identificação da população e amostra. 1.c) Elaboração do questionário.
2) Recolha de dados	2.a) Administração do questionário.
3) Preparação dos dados para análise	3.a) Codificação dos itens. 3.b) Construção e validação da Base de Dados
4) Análise dos dados	4.a) Definição dos métodos estatísticos a aplicar 4.b) Preparação de quadros e gráficos. 4.c) Análise e interpretação das respostas ao questionário.
5) Conclusões e recomendações	

**Tabela 4.1. Etapas da metodologia da investigação.**

Fonte: adaptado de Alves (2005) e Sarmiento (2008)

As principais etapas serão descritas em maior detalhe ao longo do presente capítulo. A apresentação e discussão dos resultados são feitas no capítulo seguinte.

#### **4.4 Investigação por inquérito**

A investigação por inquérito apresenta vantagens e desvantagens.

Alves (2005) considera como vantagens:

- ◆ Fácil administração;
- ◆ Eficiente forma de recolher informação;
- ◆ Flexibilidade (pela possibilidade de recolher uma grande variedade de informação e pela diversidade de aplicação, ex. estudo de atitudes, crenças, valores e comportamentos);
- ◆ Facilidade em usar técnicas estatísticas para determinar a fiabilidade, validade e significância estatística;
- ◆ Economia na recolha de dados, devido à padronização das questões;

e, como desvantagens:

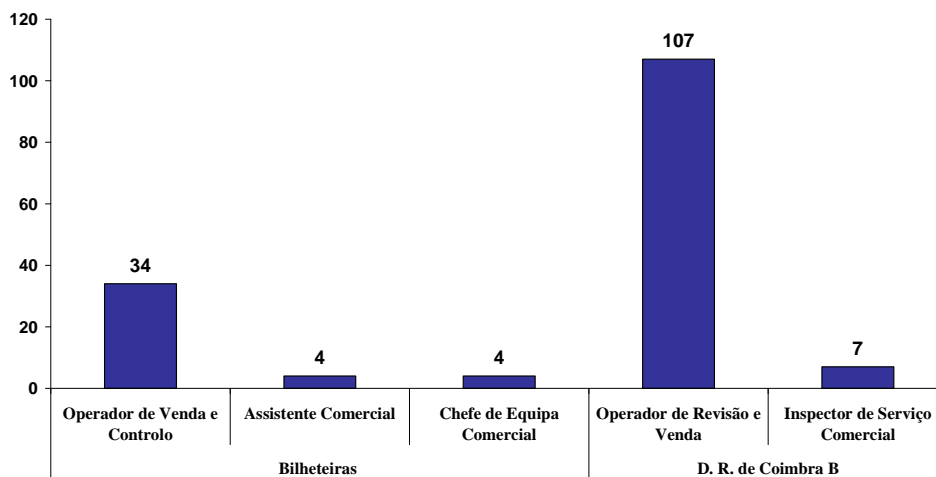
- ◆ Dependem da motivação, honestidade e capacidade de resposta dos inquiridos;
- ◆ A amostra tem que ser representativa da população (sobretudo se se visar a generalização ou extrapolação dos resultados);
- ◆ Não se adequam a estudos muito complexos (dados que não permitem recolher informação muito aprofundada e não-estruturada).

#### **4.5 População e amostra**

Os funcionários de contacto que asseguram o serviço ferroviário de passageiros na zona urbana Coimbra – Figueira da Foz representam a população do presente estudo empírico.

Tal como descrito na Figura 4.2, num total de 156 funcionários de contacto, 114 são Operadores de Revisão e Venda e Inspectores de Serviço Comercial pertencentes ao Depósito de Revisão de Coimbra-B em serviço nos comboios; os restantes 42 são Operadores de Venda e Controlo, Assistentes Comerciais e Chefes de Equipa Comercial, afectos ao serviço

nas bilheteiras e postos de informação ao público das estações de Coimbra, Coimbra-B, Alfarelos e Figueira da Foz.



**Figura 4.2. População da investigação. Distribuição por categoria profissional**

Como nem sempre é possível analisar todos os casos da população, a investigação empírica foca-se geralmente num número mais reduzido de casos, que se designa por amostra. O investigador tem que aferir se a amostra é representativa da população para que, ao extrapolar as conclusões, estas sejam aceitáveis e com razoável confiança (Hill, 2005).

No nosso caso, contudo, uma vez que definimos o estudo em torno de uma determinada linha, não foi necessário seleccionar uma amostra, tendo o questionário sido dirigido aos 156 funcionários de contacto que prestam serviço entre Coimbra e Figueira da Foz.

#### **4.6 Elaboração do questionário**

Certos de que a extensão do questionário condiciona fortemente a taxa de resposta e convictos da importância de um *layout* simples e claro, construímos um questionário dividido em duas partes (ver Anexo 3):

(a) A primeira parte apresenta uma pequena introdução, onde se expõe o objectivo da aplicação do questionário, se faz um pedido de cooperação para o preenchimento do mesmo e se assegura a confidencialidade das respostas dadas.

(b) A segunda parte subdividida em quatro grupos, é dedicada às várias questões (itens) que cobrem as dimensões da qualidade em serviços e clima organizacional. Em cada grupo faz-se uma breve introdução, onde são indicadas as respectivas instruções de preenchimento.

Esta estrutura é explicada em seguida.

#### ◆ Primeiro grupo – Avaliação da qualidade do serviço prestado

Neste primeiro grupo, o questionário segue o modelo proposto pelo instrumento SERVQUAL (ver Figura 4.3), desenvolvido por Berry, Zeithaml e Parasuraman (1988) e apresentado no capítulo 2. Optou-se, contudo, por se medir apenas as percepções, de forma a simplificar o questionário, e porque diversos autores (Cronin *et al.*, 1992) defendem a superioridade da variante SERVPERF.

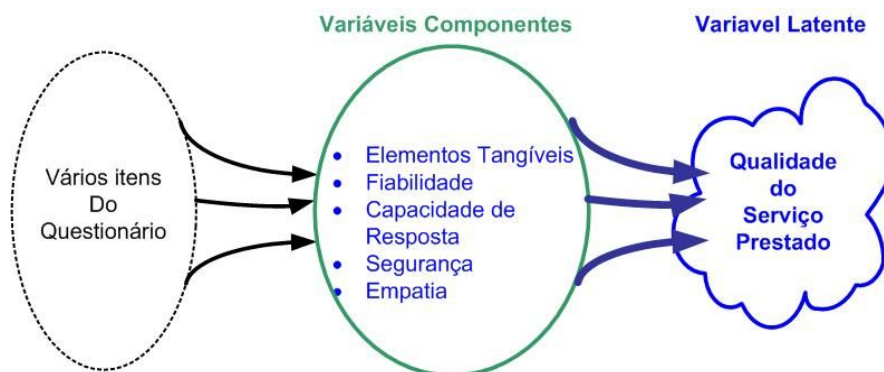


Figura 4.3. Avaliação da Qualidade do serviço prestado.

Assim, o instrumento desenvolvido teve por base as escalas apresentadas para cada uma das dimensões da qualidade de serviço propostas pelos autores do SERVQUAL, ainda que alguns itens tivessem de ser adaptados para medirem os aspectos mais relevantes do contexto específico do transporte ferroviário urbano.

O título exemplificativo, apresentamos em seguida os itens utilizados na dimensão “fiabilidade”

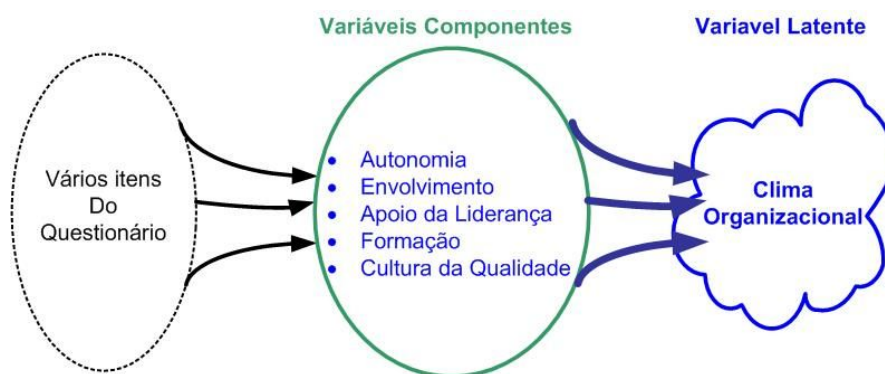
Fiabilidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Os comboios por norma circulam nos horários previstos</li> <li>◆ A informação disponibilizada pela empresa é clara e precisa</li> <li>◆ Os funcionários da empresa são profissionais e competentes</li> <li>◆ Quando ocorrem imprevistos ou atrasos, os funcionários prestam informação suficiente e concisa aos clientes</li> <li>◆ Quando os clientes apresentam uma reclamação, a empresa mostra-se interessada e empenhada em resolver eficazmente o problema</li> </ul>

**Tabela 4.2. Excerto do questionário desenvolvido – I**

Para cada um destes itens, foi solicitado aos respondentes que assinalassem o seu grau de concordância com a respectiva afirmação, através de uma escala Likert de cinco pontos (em que a 1 corresponde “Discordo totalmente” e a 5 corresponde “Concordo totalmente”), bem como indicassem a importância que atribuem a cada um desses aspectos (também através de uma escala de Likert de cinco pontos em que 1 corresponde a “Nada importante” e 5 que corresponde a “Muito importante”).

### ◆ Segundo grupo – Percepção do clima organizacional

Neste grupo, adoptaram-se as escalas propostas pelos autores Patterson *et al.* (2005) para avaliar o clima organizacional, tendo em conta cinco dimensões (ver Figura 4.4)



**Figura 4.4. Avaliação do Clima Organizacional**

Assim, por exemplo, para medir a dimensão “Apoio da liderança” foram utilizados os itens que constam na tabela seguinte.

Apoio da Liderança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As chefias compreendem os problemas dos funcionários.</li> <li>• As chefias mostram que têm confiança nos funcionários.</li> <li>• As chefias mostram-se acessíveis e receptivas quando contactadas.</li> <li>• Quando solicitadas, as chefias apoiam os funcionários na resolução de problemas.</li> </ul>

**Tabela 4.3. Excerto do questionário desenvolvido – I I**

Uma vez mais, foi solicitado aos respondentes que indicassem o seu grau de concordância com cada afirmação através de uma escala Likert de cinco pontos e a importância que atribuem a cada um dos aspectos referidos, usando uma escala idêntica à apresentada anteriormente.

#### ◆ **Terceiro grupo – Conhecimento do Barómetro da Qualidade**

Este grupo foi elaborado para aferir se os inquiridos têm conhecimento de que a empresa realiza um inquérito sobre a satisfação dos clientes inserido no “Barómetro da Qualidade” e se tomam conhecimento dos seus resultados.

#### ◆ **Quarto grupo – Caracterização do respondente**

O questionário finaliza com um grupo destinado à caracterização dos inquiridos. Foi solicitado aos respondentes que indicassem sexo, idade, tempo de trabalho, categoria profissional e se eram ou não utilizadores do serviço urbano de Coimbra – Figueira da Foz. Além disto, foi também reservado um espaço para que os respondentes, caso pretendessem, pudessem acrescentar observações ou comentários.



#### **4.7 Administração do questionário**

Com a intenção de aumentar a taxa de respostas e incrementar a confidencialidade, diminuído assim alguma resistência por parte dos respondentes, a acompanhar o questionário, foi entregue um envelope em branco para colocar o respectivo questionário depois de respondido.

O processo de recolha dos questionários realizou-se no período de 04/06/09 a 25/06/09. Não foi possível entregar questionários a todos os funcionários de contacto a laborar na zona urbana Coimbra – Figueira da Foz, porque alguns encontravam-se no gozo das suas férias e outros estavam de baixa médica, razão pela qual só foram distribuídos 140 questionários. Foram recebidos 127 questionários, dos quais um, por apresentar um grande número de não respostas, foi excluído. Foram considerados 126 questionários, a que corresponde uma taxa de resposta efectiva de 81%.

#### **4.8 Preparação dos dados para análise**

A análise dos dados recolhidos, bem como a elaboração de gráficos, tabelas e outros quadros de síntese, apoiou-se nos programas de software SPSS for Windows e MS Excel. Para o efeito, foi elaborado uma base de dados no SPSS que serviu de suporte e de armazenamento, de uma forma organizada e consistente, de todos os dados recolhidos, bem como dos produzidos ao longo da análise.

Para codificar as variáveis correspondentes aos vários itens do questionário seguiu-se o esquema explicado na Tabela 4.4.

Foram ainda criadas outras variáveis, uma delas (ID) destinada a armazenar a informação referente o número sequencial de registo atribuído ao questionário.

#### Codificação das variáveis na base de dados

1ª Letra Referência ao grupo do questionário A – 1º Grupo; B – 2º Grupo; C – 3º Grupo e D – 4º Grupo
2ª Letra Referência à dimensão (ou constructo) respectivo (Se aplicável)
As três seguintes letras Referência à escala (Se aplicável) AVA – Avaliação; IMP – Importância; SAT – Satisfação.
Número Referência ao número da questão em cada grupo  Exemplo: BBVA4 – corresponde à 4ª questão do 2º grupo do questionário, da escala Avaliação

**Tabela 4.4. Esquema para codificar as variáveis**

### **4.9 Procedimentos de análise dos dados**

Depois de inseridos na base os dados referentes a todos os questionários recebidos, foram calculadas as médias, por questão e dimensão, em cada uma das escalas SERVQUAL e CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para facilitar a detecção de não respostas e aproveitando no SPSS a opção *missing*, nas propriedades das variáveis foi escolhido o código “-1” para representar as não respostas. A escolha muitas vezes recai num número fácil de visualizar e que se destaque dos das escalas. Por exemplo, Pestana (2008) escolhe o número 9 ou uma sequência de nove. No presente estudo seguiu-se a opção de Hill (2005).

## ◆ Algumas medidas estatísticas básicas

### a) *Outliers*

Os *outliers* são observações anormais que apresentam características diferentes das outras observações (Pestana, 2008). Os *outliers* podem indicar erros na introdução de dados que devem ser corrigidos; caso contrário, fazem parte do fenómeno a estudar, pelo que devem ser mantidos, mas assinalando-se a sua existência.

No nosso caso, na medida em que dominam as escalas de Likert, os *outliers* (a existirem) traduzem erros na introdução dos dados, pelo que devem ser eliminados.

### b) *Média*

A média é uma das estatísticas mais usadas para sintetizar os dados (Pestana, 2008) e foi por nós muito utilizada.

### c) *Mediana*

Segundo Murteira (2002), a mediana é uma medida de localização com bastante interesse, apresentando-se como principal concorrente à média, porque está menos sujeita à influência de valores extremos (é uma medida mais resistente).

### d) *Moda*

A moda representa o valor da variável com maior frequência absoluta ou relativa.

### e) *Dispersão*

Segundo Murteira (2002), quando a média é usada como medida de localização para descrever um conjunto de casos, deve ser acompanhada por uma medida de dispersão (posição das observações em relação à referencia fixa, neste caso, à média). A medida de dispersão deve condensar o comportamento de todos os desvios em relação à média. Geralmente, calcula-se a média dos quadrados dos desvios em relação à média, ou seja a variância. Como esta medida se apresenta elevada ao quadrado, não é directamente comparável com a média; para isso recorre-se ao valor positivo da sua raiz quadrada, que se designa desvio padrão.

#### f) *Correlação e associação*

A relação entre variáveis ordinais é medida pelo coeficiente de correlação, enquanto que a relação entre variáveis nominais é medida pelo coeficiente de associação (Alves, 2005).

Segundo Murteira (2002), o coeficiente de correlação mede o grau de associação linear entre as variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson é a medida mais usual e aplicável quando duas variáveis são medidas por uma escala de intervalo e com uma relação linear entre elas (Alves, 2005).

#### ◆ **Missing values**

Alguns itens, nalguns questionários, apresentavam não respostas, situação prevista na elaboração da base de dados, onde, para o efeito, se recorreu ao código de “-1”. Com um total de 102 casos correctamente validados, foram detectados 53 *missing values* distribuídos pelos restantes 24 casos (ver Anexo 4).

O tratamento estatístico dos *missing values* tem, segundo Hill (2005), três alternativas. O presente estudo seguiu a opção de só excluir da análise os casos em que as variáveis em causa apresentassem não respostas (*Exclude cases pairwise*). Esta opção, embora resulte numa amostra que varia de análise para análise, tem como vantagens só usar dados genuínos e maximizar a utilização dos dados. Seguiu-se esta opção porque:

- a) A taxa de não resposta é bastante baixa 0,46% (53 num total de 11466);
- b) O questionário apresenta três grupos que podem ser estudados separadamente;
- c) A maioria das variáveis não apresenta valores *missing* (as que apresentam são em número reduzido), e
- d) As análises estatísticas aplicadas ao presente estudo comportam facilmente comparações com variáveis de dimensão variada.

#### **4.10 Avaliação da qualidade das escalas utilizadas**

Os dois primeiros grupos da parte II do questionário tiveram como objectivo medir variáveis que não são mensuráveis nem observáveis directamente. Para o conseguir,

definiram-se escalas, formadas por variáveis observáveis e mensuráveis, (correspondentes aos vários itens do questionário).

Para que se possa interpretar correctamente os resultados, impõe-se previamente avaliar a fiabilidade e validade das escalas utilizadas (Sintra, 2007).

#### *a) Fiabilidade*

Segundo Hill (2005), uma variável é fiável, se for consistente e o melhor método para estimar a consistência interna de uma escala é o coeficiente alfa de Cronbach.

Para Pestana (2008), a consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm opiniões diversas.

#### *b) Validade*

Uma escala de medida tem um elevado grau de validade se for uma medida da variável que se pretende avaliar (Hill, 2005). Na presente dissertação, para avaliar a validade convergente (que avalia o grau de concordância entre medidas da mesma variável) recorreu-se à correlação intra escalas. Para avaliar a validade divergente (que avalia o grau de não concordância com medidas de outras variáveis que não estão relacionadas com a variável) recorreu-se à correlação inter escalas.

Cientes de que a validade de conteúdo não pode ser avaliada por processos estatísticos, recorreremos à revisão da literatura e a escalas semelhantes às utilizadas em estudos anteriores. Os itens do questionário foram adaptados à realidade do presente estudo.

### ◆ **SERVQUAL**

Como já referido, a avaliação da qualidade de serviço teve por base 22 questões. Para estimar a fiabilidade interna das escalas recorreu-se ao coeficiente Alpha de Cronbach e ao estudo das correlações intra e inter escalas para apurar a sua validade convergente e

divergente. Na Tabela 4.5 apresentamos de forma resumida os resultados finais do processo aplicado.

O valor recomendado para a consistência interna, aqui avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach, deveria em todas as dimensões ser superior a 0,7. Para os casos em que esse valor não é alcançado, atendendo ao carácter inovador da dimensão, deve ser cumprido um valor acima de 0,6 como requisito mínimo (Sintra, 2007, referindo-se a Nunnally, 1967 e Flynn e Saladin, 2001).

Ao calcular e analisar o coeficiente Alpha de Cronbach para as várias dimensões, optou-se por eliminar a questão ACSAT16 (“No desempenho das minhas funções estou sempre disponível para apoiar os clientes”), uma vez que inicialmente na dimensão “capacidade de resposta” o valor era de 0,612. Como se pode constatar, o valor mínimo de 0,6 foi alcançado em todas as dimensões, tendo a dimensão “tangíveis” alcançado um valor superior a 0,7.

Dimensões	N.º de Itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Intra Correlação	Inter Correlação
TANGÍVEIS	7	3,443	0,437	0,712	0,2586	0,2443
FIABILIDADE	5	4,336	0,601	0,690	0,3021	0,2871
CAPACIDADE RESPOSTA	3	3,098	0,638	0,645	0,3783	0,2843
SEGURANÇA	2	4,405	0,550	0,651	0,4828	0,2792
EMPATIA	4	3,785	0,646	0,663	0,3503	0,2709

**Tabela 4.5. Avaliação da fiabilidade e validade da escala SERQUAL aplicada**

No que diz respeito à validade convergente e divergente, o recomendado passa por as diversas escalas apresentarem uma correlação entre os seus itens superior ao grau de associação com os itens das outras escalas, ou seja, apresentarem intra-correlações superiores às inter-correlações (Sintra, 2007), o que foi conseguido para todas as escalas.

Garantida a fiabilidade das dimensões utilizadas, bem como a sua validade, está assegurada a qualidade das escalas propostas.

## ◆ CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional foi aferido através de 18 questões, referentes a cinco dimensões. Como duas questões (12 e 16) foram apresentadas no questionário de forma negativa em relação às restantes questões nas respectivas escalas, recorreu ao SPSS para as inverter.

Também neste caso se recorreu ao coeficiente Alpha de Cronbach para estimar a fiabilidade interna das escalas e ao estudo das correlações intra e inter escalas para apurar a sua validade convergente e divergente. Os resultados finais deste estudo são apresentados de forma resumida na Tabela 4.6.

Dimensões	N.º de Itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Intra Correlação	Inter Correlação
AUTONOMIA	3	2,602	0,712	0,306	0,1260	0,1065
ENVOLVIMENTO	3	2,995	0,764	0,640	0,3791	0,2529
APOIO DA LIDERANÇA	4	3,565	0,805	0,861	0,6081	0,2911
FORMAÇÃO	4	3,038	0,757	0,600	0,2883	0,2495
CULTURA DA QUALIDADE	2	4,028	0,826	0,760	0,6135	0,2849

**Tabela 4.6. Avaliação da fiabilidade e validade da escala CLIMA ORGANIZACIONAL aplicada**

Como já referenciado na secção anterior, e devido ao carácter inovador das dimensões a analisar, o valor recomendado da consistência interna deveria atingir um mínimo de 0,6 para cada uma das escalas. Como se pode observar, este valor mínimo não foi atingido na dimensão “Autonomia”, que, mesmo eliminando a segunda e terceira questão (respectivamente, “Em geral, as chefias controlam o trabalho dos seus funcionários” e “As chefias condicionam fortemente o modo como são executadas as tarefas”), se ficou pelo singelo valor de 0,306. Cientes desta contrariedade, optou-se mesmo assim por se considerar esta dimensão.

O valor mínimo de 0,6 foi alcançado nas dimensões “Envolvimento” (0,64) e “Formação” (0,6). Como desejável, foi atingido um valor de Alpha superior a 0,7 nas dimensões “Apoio da liderança” (0,861) e “Cultura da qualidade” (0,760). Mais uma vez, se garantiu assim a qualidade das escalas utilizadas.

## Capítulo 5. Análise e discussão dos resultados

### 5.1 Caracterização dos respondentes

Esta secção é dedicada à caracterização dos 126 respondentes que entregaram questionários considerados válidos.

No último grupo do questionário, e com o objectivo de caracterizar os inquiridos, foram colocadas algumas questões, tais como sexo, idade, tempo de trabalho, categoria profissional, bem como se os respondentes também utilizam o serviço ferroviário de passageiros urbano de Coimbra a Figueira da Foz como clientes. A Tabela 5.1 apresenta essa caracterização de forma resumida.

		Nº	%
Sexo	Masculino	125	99,2%
	Feminino	1	0,8%
Idade	De 25 a 39 anos	63	50,0%
	De 40 a 60 anos	63	50,0%
Tempo de trabalho	De 2 a 10 anos	2	1,6%
	De 11 a 20 anos	83	65,9%
	De 21 a 30 anos	35	27,8%
	Mais de 30 anos	6	4,8%
Categoria profissional	Operador Revisão Venda	94	74,6%
	Operador Venda Controlo	22	17,5%
	Outra	10	7,9%
Também utiliza o serviço ferroviário urbano de Coimbra - Figueira da Foz como cliente?	Sim	82	65,1%
	Não	44	34,9%

Tabela 5.1. Caracterização dos respondentes – I



A esmagadora maioria dos funcionários é do sexo masculino e a quase totalidade dos funcionários tem um vínculo laboral com a sua empresa superior a 10 anos. Os escalões etários dos 25 a 39 anos e dos de 40 a 60 anos apresentam uma dimensão idêntica.

Dos inquiridos, 74,6% são Operadores de Revisão e Venda, 17,5% Operadores de Venda e Controlo e os restantes 7,9% desempenham as categorias de Assistente Comercial, Chefe de Equipa Comercial e Inspectores de Serviço Comercial.

Há ainda a considerar que, dos 126 inquiridos, 65% utiliza também o serviço ferroviário de passageiros na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz como clientes.

## ***5.2 Avaliação da qualidade do serviço***

Esta secção é dedicada à apresentação dos resultados da medição da qualidade do serviço prestado na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz, a partir da avaliação dos funcionários de contacto.

Como referido no capítulo anterior, aos inquiridos foi solicitado que indicassem o seu grau de satisfação bem como a importância que atribuíam a cada um dos itens que faziam parte das várias dimensões da qualidade de serviço, tendo por base escalas de Lickert com 5 pontos.

Na Tabela 5.2 apresenta-se de forma resumida os valores médios obtidos por questão e para cada dimensão.

		N	Média	Desvio Padrão
<b>TANGIVEIS</b>		125	3,44	0,437
Os comboios são confortáveis	AASAT1	126	3,95	0,605
	AAIMP1	125	4,59	0,583
As estações são confortáveis	AASAT2	126	2,29	0,770
	AAIMP1	126	4,44	0,722
Os comboios oferecem segurança	AASAT3	126	4,39	0,715
	AAIMP3	126	4,86	0,414
As estações oferecem segurança	AASAT4	126	2,69	0,805
	AAIMP4	126	4,59	0,684
Os comboios apresentam-se limpos e atraentes	AASAT5	125	3,58	0,699
	AAIMP5	125	4,64	0,530
As estações apresentam-se limpas e atraentes	AASAT6	126	2,86	0,827
	AAIMP6	126	4,46	0,665
Os funcionários da empresa apresentam-se devidamente fardados e asseados	AASAT7	126	4,36	0,600
	AAIMP7	126	4,77	0,509
<b>FIABILIDADE</b>		122	3,68	0,489
Os comboios por norma circulam nos horários previstos	ABSAT8	126	3,54	0,712
	ABIMP8	126	4,80	0,490
A informação disponibilizada pela empresa é clara e precisa	ABSAT9	124	3,28	0,760
	ABIMP9	124	4,69	0,561
Os funcionários da empresa são profissionais e competentes	ABSAT10	125	4,26	0,634
	ABIMP10	125	4,79	0,445
Quando ocorrem imprevistos ou atrasos, os funcionários prestam informação suficiente e concisa aos clientes	ABSAT11	126	3,82	0,742
	ABIMP11	126	4,67	0,549
Quando os clientes apresentam uma reclamação, a empresa mostra-se interessada e empenhada em resolver eficazmente o problema	ABSAT12	125	3,46	0,818
	ABIMP12	125	4,50	0,617
<b>CAPACIDADE de RESPOSTA</b>		122	3,10	0,638
Os horários são os que melhor servem os interesses dos clientes	ACSAT13	125	2,34	0,925
	ACIMP13	124	4,68	0,578
Os funcionários da empresa prestam o serviço prontamente	ACSAT14	124	4,06	0,647
	ACIMP14	124	4,52	0,605
A opinião dos clientes é tida em consideração para melhorar o serviço prestado pela empresa	ACSAT15	125	2,84	0,911
	ACIMP15	125	4,38	0,643

SEGURANÇA		126	4,40	0,550
Sinto que, no desempenho das minhas funções, inspiro confiança aos clientes	ADSAT17	126	4,45	0,627
	ADIMP17	126	4,69	0,513
Disponho de conhecimentos suficientes para desempenhar plenamente as minhas funções	ADSAT18	126	4,36	0,651
	ADIMP18	126	4,78	0,436
EMPATIA		120	3,79	0,646
No desempenho das minhas funções tenho disponibilidade para ser atencioso(a) com os clientes	AESAT19	124	4,21	0,747
	AEIMP19	124	4,69	0,516
Consigo dar a cada cliente uma atenção individualizada	AESAT20	125	3,84	0,874
	AEIMP20	125	4,44	0,700
Há uma preocupação em adaptar o serviço às necessidades específicas dos clientes	AESAT21	124	3,25	1,017
	AEIMP21	123	4,49	0,619
A empresa tem como objectivo servir o cliente, o melhor possível	AESAT22	125	3,78	1,031
	AEIMP22	126	4,75	0,521
Numa avaliação global do serviço prestado pela empresa na zona urbana Coimbra - Figueira da Foz, como o considera?		125	3,42	0,651
QUALIDADE de SERVIÇO		113	3,90	0,445

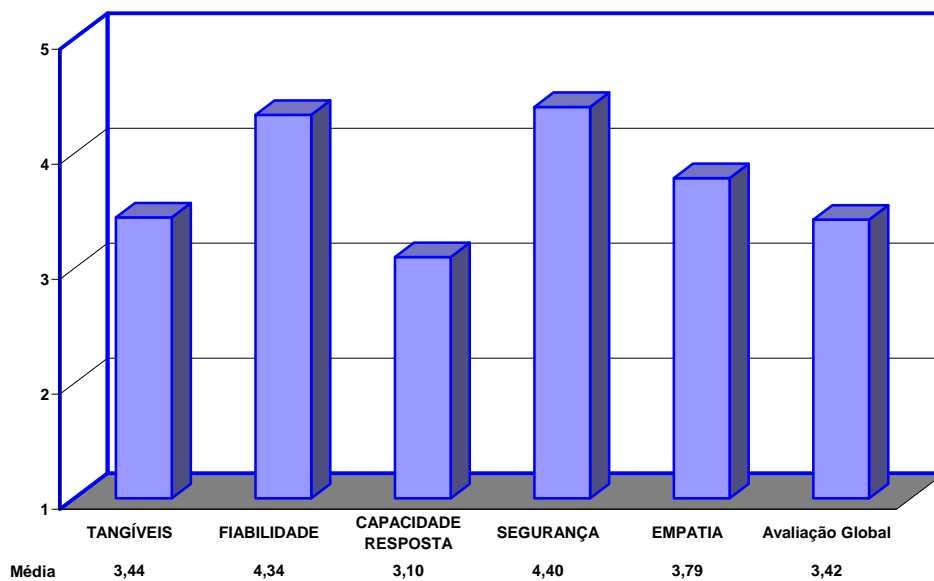
**Tabela 5.2. Avaliação da qualidade de serviço pelos funcionários de contacto**

Depois de analisados os resultados obtidos, observamos que, no que se refere à importância, os valores apresentam uma pequena variação média, com o valor mais elevado de 4,86 (AAIMP3) e o valor mais baixo de 4,38 (ABIMP15), o que significa que para a maioria dos inquiridos todos os itens apresentados são importantes. De salientar que nenhum dos itens mereceu por parte dos respondentes uma apreciação de “nada importante”.

No que se refere ao grau de satisfação, os resultados obtidos apresentam uma variação mais significativa: o valor mais elevado é de 4,45 na questão “Sinto que no desempenho das minhas funções, inspiro confiança aos clientes” (ADSAT17), enquanto que a questão “As estações são confortáveis” (AASAT2) ocupa a última posição, apresentando um grau de insatisfação de 2,29. Salienta-se a posição alcançada pela questão “Os comboios oferecem segurança” (AASAT2) que, com um valor médio de 4,39, alcançou segundo grau de satisfação mais elevado.

As questões que mais directamente envolvem o desempenho dos funcionários estão bem cotadas. Tendo em conta que os inquiridos são os próprios funcionários, estamos cientes de que este resultado pode estar um pouco inflacionado.

Como se pode observar na Figura 5.1, e no que se refere à satisfação atribuída, o valor médio mais elevado (4,40) recai sobre a dimensão “segurança”, enquanto que a “capacidade de resposta” foi a dimensão escolhida pelos inquiridos como a menos satisfatória (3,10). Nesta análise, a dimensão “tangíveis” é fortemente penalizada pela avaliação feita a respeito das condições das estações.



**Figura 5.1. Valores médios das dimensões da Qualidade**

A partir da avaliação do nível de satisfação e de importância, podemos identificar pontos fracos e pontos fortes na prestação do serviço. As questões com um grau de importância elevado e com um nível de satisfação baixos são candidatos prioritários à melhoria. A ordenação dos pontos fracos foi feita recorrendo ao cálculo do produto entre o quadrado do valor da importância pelo inverso do nível de satisfação. Do mesmo modo, as questões com elevado nível de importância e de satisfação são consideradas como pontos fortes (neste caso, recorreu-se ao produto de ambos para obter a ordenação).

Pontos fracos				Pontos fortes			
Q	Avaliação (média)	Importância (média)	Pontuação	Q	Avaliação (média)	Importância (média)	Pontuação
13	2,34	4,68	9,33	3	4,39	4,86	21,32
2	2,29	4,44	8,61	17	4,45	4,69	20,88
4	2,69	4,59	7,82	18	4,36	4,78	20,82
6	2,86	4,46	6,96	7	4,36	4,77	20,78
15	2,84	4,38	6,74	10	4,26	4,79	20,39

**Tabela 5.3. Pontos fracos e pontos fortes (escala SERVQUAL)**

Através deste processo, e como se pode observar na Tabela 5.3, considerámos como principais **pontos fracos**:

- ◆ Os horários postos à disposição dos clientes (questão 13)
- ◆ Os parâmetros de conforto, segurança e limpeza em relação às estações (questões 2, 4 e 6)
- ◆ Efectividade da auscultação aos clientes (questão 15)

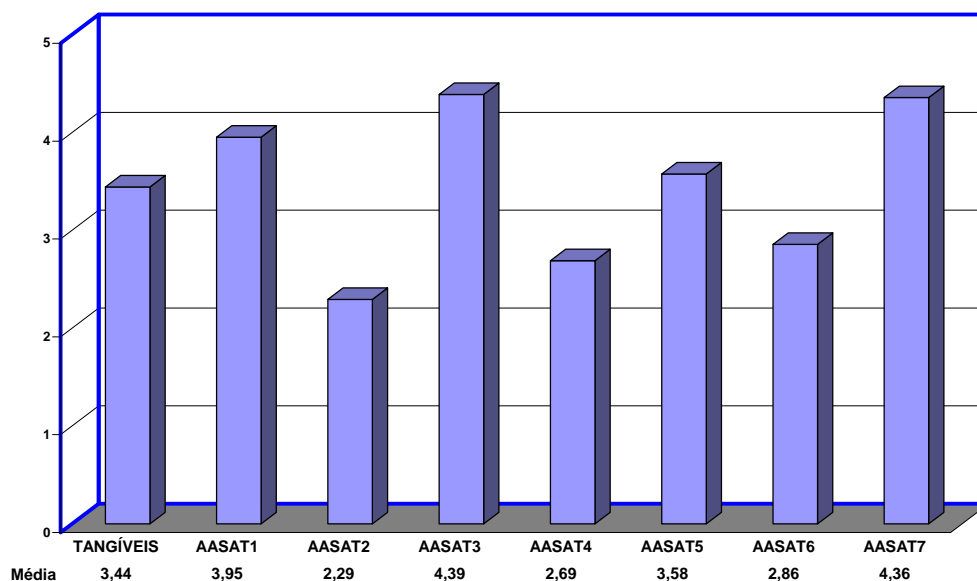
Como **pontos fortes** temos:

- ◆ A segurança dos comboios (questão 3)
- ◆ A capacidade dos funcionários em inspirarem confiança (questão 17)
- ◆ Os conhecimentos dos funcionários (questão 18)
- ◆ Apresentação e competência dos funcionários (questões 7 e 10)

Em seguida é feita uma análise mais detalhada, dimensão a dimensão.

### ◆ TANGÍVEIS

O valor médio de 3,44 alcançado nesta dimensão é fortemente penalizado pela insatisfação reconhecida no conforto das estações (AASAT1) (veja-se a Figura 5.2). O valor de 2,29 expressa o grau de insatisfação de 15,1% dos respondes que lhe atribuí o valor mais baixo da escala (1) tendo o valor seguinte da escala (2) sido escolhido por 44,4% dos inquiridos. Performance igualmente fraca foi atribuída à segurança nas estações (AASAT4) (2,69) e à aparência das estações (AASAT6) (2,86).



**Figura 5.2. Valores médios da dimensão Tangíveis**

Por outro lado, a questão “os comboios oferecem segurança” (AASAT3), com o valor de 4,39 é aquela que apresenta o maior nível de satisfação nesta dimensão. Constatamos ainda que 88,1% dos inquiridos considera este item como muito importante, o que contribuiu para o elevado valor médio de importância (4,86). Seguiu-se-lhe o item referente à apresentação dos funcionários (4,36).

Esta dimensão abrange itens referentes a várias partes tangíveis do serviço prestado, em relação aos comboios, à apresentação dos seus funcionários e às estações. O facto das infra-estruturas se encontrarem sobre a alçada da empresa REFER, conforme descrito no capítulo 3, e grande parte das estações se encontrarem desguarnecidas e voltadas ao quase abandono, terá contribuído para baixar o grau de satisfação nos itens representativos das estações nesta dimensão.

## ◆ **FIABILIDADE**

Na segunda dimensão analisada, constatamos que o grau de satisfação não é muito elevado (veja-se a Figura 5.3). O valor de 3,68 alcançado como média da dimensão repercute o valor médio relativamente mais baixo (3,28) apurado na questão “A informação disponibilizada pela empresa é clara e precisa” (ABSAT9), a qual é considerada por 71,4% dos inquiridos como muito importante.

Como muito importante, foi também considerada, por 83,3% dos inquiridos, a questão da pontualidade da circulação dos comboios (ABSAT8), a qual apenas obteve um valor de 3,54 a nível da satisfação.

A questão “Os funcionários da empresa são profissionais e competentes” (ABSAT10), com um valor médio de 4,26, apresenta o grau de satisfação mais elevado nesta dimensão, sendo considerada por 80,2% como “muito importante”.

Como apresentado na Figura 5.3, as restantes questões apresentam um valor mediano.

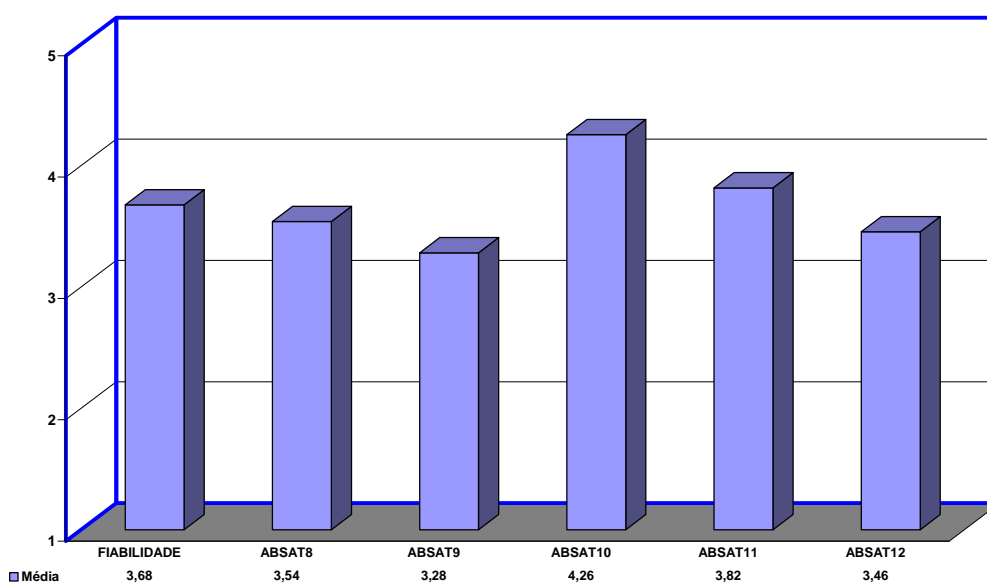
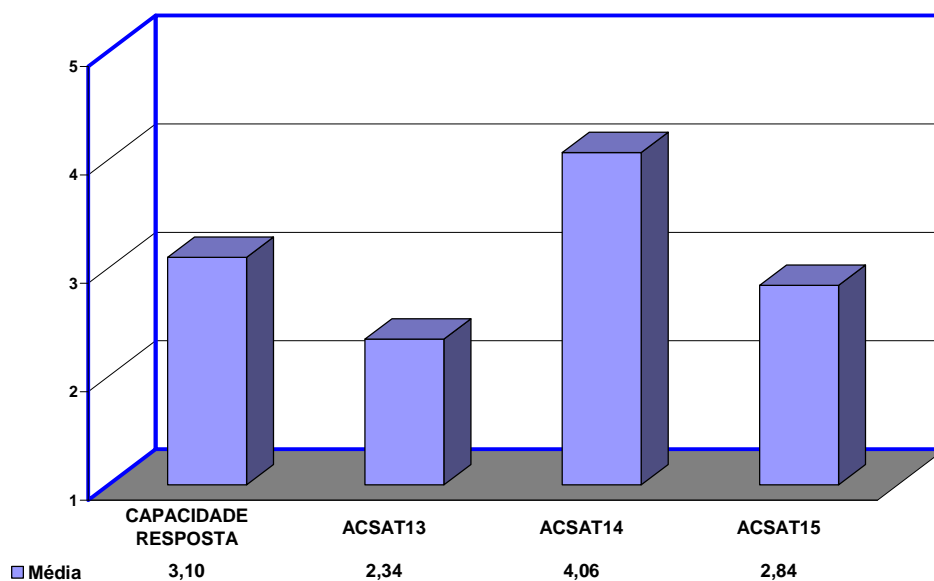


Figura 5.3. Valores médios da dimensão Fiabilidade

## ◆ CAPACIDADE DE RESPOSTA

Quanto às questões analisadas na componente “capacidade de resposta” (e relembramos que a questão ACSAT16 foi eliminada para garantir uma melhor consistência interna da dimensão) são aquelas que, globalmente, apresentam o grau de satisfação mais baixo (veja-se a Figura 5.4). Tal deve-se principalmente à questão “Os horários são os que melhor servem os interesses dos clientes” (ACSAT13), que apresenta um grau de insatisfação de 2,34, com 16,9% dos respondentes a atribuírem-lhe o valor mais baixo da escala e 46,8% o segundo (2). Também a questão “A opinião dos clientes é tida em consideração para melhorar o serviço prestado” (ACSAT15) apresenta um valor apenas ligeiramente melhor (2,84), sendo que 45,2% dos inquiridos a consideraram como “muito importante”.



**Figura 5.4. Valores médios da dimensão Capacidade de Resposta**

Assinala-se, assim, a necessidade de melhoria no que respeita a “considerar a opinião dos clientes”. No que se refere aos horários, há alguns condicionalismos impostos à empresa, que se reflectem na rigidez nos horários dos comboios.

A contrabalançar o resultado obtido, está o resultado de 4,06 apresentado pela questão “Os funcionários da empresa prestam o serviço prontamente” (ACSAT14), que é considerada por 56,3% dos inquiridos como “muito importante”.

## ◆ SEGURANÇA

Esta dimensão é composta por várias questões que focam directamente acções desempenhadas pelos funcionários (os próprios inquiridos), o que poderá explicar o facto de ser a dimensão que apresenta o grau de satisfação mais elevado como ilustrado na Figura 5.5. Para tal contribuíram os 4,45 pontos atribuídos à questão “Sinto que, no desempenho das minhas funções, inspiro confiança aos clientes” (ADSAT17), considerada por 71,4% dos inquiridos como “muito importante”. É aliás a questão que apresenta o grau de satisfação mais elevado de todo o questionário, estando o terceiro lugar ocupado por outra questão da mesma dimensão “Disponho de conhecimentos suficientes para desempenhar plenamente as minhas funções” (ADSAT18), com um grau de satisfação médio de 4,36.



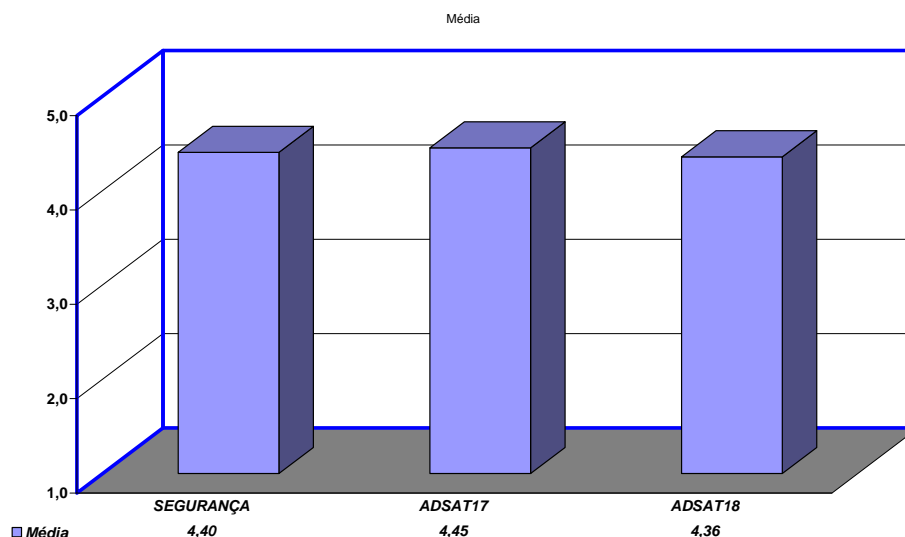


Figura 5.5. Valores médios da dimensão Segurança

## ◆ EMPATIA

Analisados os valores referentes ao grau de satisfação na dimensão empatia, os mesmos situam-se entre os valores de 3,25 e 4,21, os quais correspondem respectivamente às questões “Há uma preocupação em adaptar o serviço às necessidades específicas dos clientes” (AESAT21), a qual foi considerada como “muito importante” por 54% dos inquiridos, e “No desempenho das minhas funções tenho disponibilidade para ser atencioso com os clientes” (AESAT19), com 69,8% dos inquiridos a considerá-la como “muito importante”. Os resultados estão resumidos na Figura 5.6.

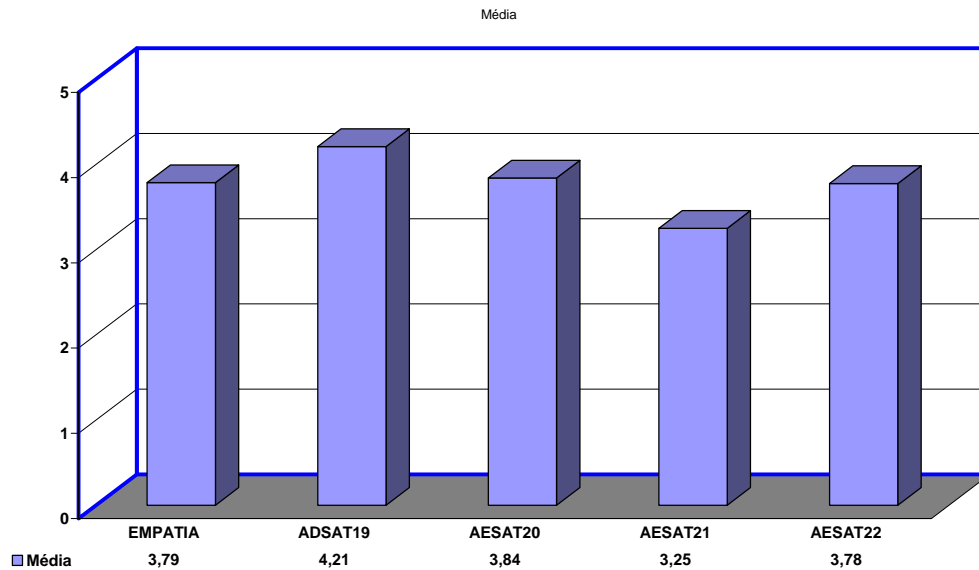


Figura 5.6. Valores médios da dimensão Empatia

### 5.3 Avaliação do Clima Organizacional

Esta secção reporta os resultados obtidos no que se refere à avaliação do clima organizacional sintetizado em cinco dimensões, propostas pelos autores Paterson *et al.* (2005), conforme apresentado na revisão da literatura.

Na medição das percepções relativas ao clima organizacional foram mais uma vez utilizadas escalas de Lickert de 5 pontos. Conforme já referido e justificado anteriormente, a segunda e terceira questão (BAAVA2 e BAAVA3) que integravam esta parte do questionário não são consideradas nesta análise.

Na Tabela 5.4 apresenta-se de forma resumida os valores médios obtidos por questão e para cada dimensão.

Neste grupo, as questões BDAVA12 e BAAVA16 foram colocadas aos inquiridos com um sentido oposto. Para que se pudesse realizar uma leitura correcta dos resultados obtidos em cada dimensão, teve-se que inverter os valores atribuídos nestas duas questões.

Depois de analisados os resultados obtidos, observamos que, no que se refere à importância dada pelos inquiridos às questões aqui analisadas, os valores embora apresentem uma pequena variação, são em média elevados, o que significa que para os inquiridos as questões abordadas apresentam um elevado grau de importância.

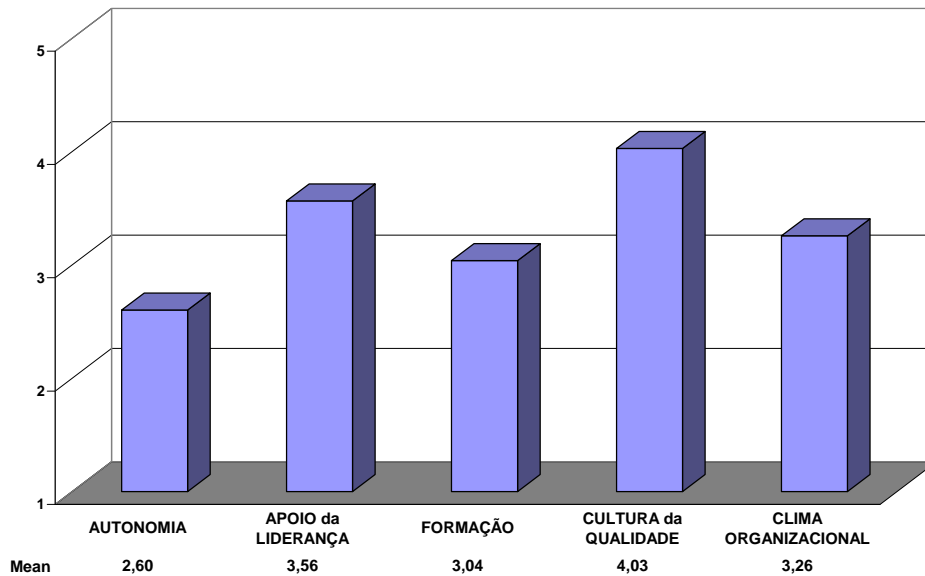
QUESTÕES		N	Média	Desvio Padrão
AUTONOMIA		124	2,60	0,71
As chefias na maior parte das vezes deixam os funcionários tomarem as suas próprias decisões	BAAVA1	125	2,89	1,03
	BAIMP1	125	3,90	0,85
Os funcionários podem ignorar as regras se isso contribuir para a satisfação dos clientes	BAAVA15	126	2,29	1,18
	BAIMP15	125	3,77	1,11
Nesta empresa as regras não têm de ser cumpridas à letra	BAAVA16 INV	125	2,63	1,07
	BAIMP16	125	3,94	0,87
ENVOLVIMENTO		124	2,99	0,76
A empresa envolve os funcionários quando são tomadas decisões que os afectam	BBAVA4	124	2,69	1,13
	BBIMP4	124	4,04	0,80
Nesta empresa, a informação é amplamente partilhada	BBAVA	126	3,16	0,97
	BBIMP5	126	4,28	0,71
Os canais de comunicação são curtos e eficientes	BBAVA6	126	3,13	0,90
	BBIMP6	126	4,31	0,71
APOIO DA LIDERANÇA		124	3,56	0,80
As chefias compreendem os problemas dos funcionários	BCAVA7	126	3,14	1,00
	BCIMP7	125	4,46	0,71
As chefias mostram que têm confiança nos funcionários	BCAVA8	125	3,51	0,99
	BCIMP8	125	4,48	0,68
As chefias mostram-se acessíveis e receptivas quando contactadas	BCAVA9	125	3,76	0,94
	BCIMP9	125	4,55	0,60
Quando solicitadas, as chefias apoiam os funcionários na resolução de problemas	BCAVA10	126	3,83	0,89
	BCIMP10	126	4,55	0,63
FORMAÇÃO		124	3,04	0,76
Os funcionários recebem formação suficiente para enfrentar novas situações	BDAVA11	126	3,05	1,04
	BDIMP11	126	4,65	0,64
A empresa dá formação de que os funcionários necessitam para fazer o seu trabalho	BDAVA12 INV	126	2,67	1,23
	BDIMP12	126	4,42	0,77
Os funcionários recebem formação adequada quando há um novo equipamento	BDAVA13	125	3,40	1,20
	BDIMP13	125	4,62	0,63
Os funcionários são fortemente encorajados a desenvolver as suas aptidões	BDAVA14	125	3,02	1,00
	BDIMP14	125	4,33	0,75
CULTURA DA QUALIDADE		125	4,03	0,83
Nesta empresa a qualidade é levada muito a sério	BEAVA17	126	3,77	0,93
	BEIMP17	126	4,56	0,64
Existe a consciência de que o sucesso da empresa depende de um trabalho de qualidade por parte dos seus funcionários	BEAVA18	125	4,29	0,91
	BEIMP18	125	4,74	0,49
CLIMA ORGANIZACIONAL		117	3,26	0,56

Tabela 5.4. Avaliação do Clima Organizacional pelos funcionários de contacto

A questão BEIMP18 (4,74) é a que apresenta o valor médio mais elevado; em contrapartida, a questão BAIMP15 (3,77) é a que apresenta o valor médio mais baixo. De salientar ainda, e apesar de em número bastante reduzido, que quatro dos itens apresentados mereceram por parte de alguns respondentes uma apreciação “nada importante” (BAIMP1, BAIMP15 e BAIMP16 que formam a dimensão “autonomia” e o BBIMP4 da dimensão “envolvimento”), com sete dos inquiridos (5,6%) a considerarem mesmo o item BAIMP15 “nada importante”.

Já no que se refere à avaliação que os inquiridos fazem dos vários itens, os valores são mais comedidos e exibem uma variação mais significativa, se comparados com os obtidos no estudo referente à qualidade de serviço. O valor médio mais elevado é de 4,29 e foi atribuído à questão “Existe a consciência de que o sucesso da empresa depende de um trabalho de qualidade por parte dos seus funcionários” (BEAVA18), enquanto que a questão “Os funcionários na maior parte das vezes podem ignorar as regras se isso contribuir para a satisfação dos clientes” (BAAVA15), com um valor médio de 2,29, é a que apresenta uma avaliação mais baixa.

Como se pode observar na Figura 5.7, no que se refere à avaliação percebida, o clima organizacional atinge o valor médio de 3,26. Das cinco dimensões, a que obtém o valor médio mais elevado (4,03) é a dimensão “cultura da qualidade”, enquanto que a “autonomia” foi a dimensão escolhida pelos inquiridos como a menos aceitável (2,60).



**Figura 5.7. Valores médios das dimensões do Clima Organizacional**

Com o intuito de averiguar quais os pontos que os inquiridos consideram mais fracos (questões por eles consideradas com um grau de importância elevado e que, ao mesmo tempo, obtiveram avaliações baixas), recorreu-se ao cálculo do produto entre o quadrado do valor da importância pelo inverso do valor obtido na escala da avaliação.

Como se pode observar na Tabela 5.5, foram considerados como **pontos fracos**:

- A falta de formação administrada aos funcionários para realizarem o seu trabalho (questão 12);
- A insuficiente formação administrada para enfrentar novas situações (questão 11);
- A falta de compreensão por parte das chefias dos problemas dos funcionários (questão 7);
- A formação inadequada quando há um novo equipamento (questão 13), e
- O insuficiente incentivo para que os funcionários desenvolvam as suas aptidões (questão 14).

De salientar que, das cinco questões apresentadas como pontos fracos, quatro delas representam a dimensão “formação”.

Pontos fracos				Pontos fortes			
Q	Avaliação (média)	Importância (média)	Pontuação	Q	Avaliação (média)	Importância (média)	Pontuação
12	2,67	4,42	7,31	18	4,29	4,74	20,31
11	3,05	4,65	7,10	10	3,83	4,55	17,43
7	3,14	4,46	6,32	17	3,77	4,56	17,20
13	3,40	4,62	6,27	9	3,76	4,55	17,12
14	3,02	4,33	6,21	8	3,51	4,48	15,73

**Tabela 5.5. Pontos fracos e pontos fortes (escala Clima Organizacional)**

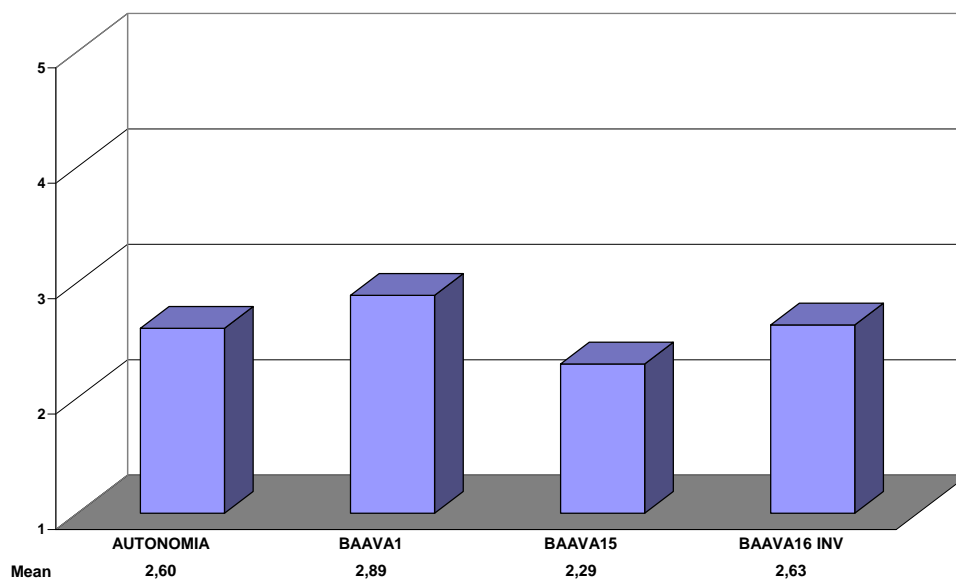
No mesmo sentido, mas agora com o objectivo de apurar quais os pontos fortes (questões que apresentam avaliações elevadas e também consideradas com graus de importância altos), recorreu-se ao valor obtido pelo produto entre a avaliação dada e a importância considerada em cada questão. Foram assim, e por ordem decrescente, consideradas como **pontos fortes**:

- A consciência de que o sucesso da empresa depende de um trabalho de qualidade por parte dos seus funcionários” (questão18);
- O apoio das chefias aos funcionários na resolução de problemas” (questão10);
- A seriedade com que a qualidade é encarada na empresa; (questão 17),
- A acessibilidade das chefias; (questão 9), e
- A confiança depositada pelas chefias nos funcionários” (questão 8).

Apresenta-se, em seguida, uma análise mais detalhada dimensão a dimensão.

## ◆ AUTONOMIA

O objectivo desta dimensão foi o de avaliar o grau de autonomia de que os funcionários dispõem, nomeadamente até que ponto têm autonomia para relaxar normas com o objectivo de maximizar a satisfação dos clientes, dado que, quando ocorrem falhas no serviço prestado, esta atitude é fundamental para a recuperação do serviço.



**Figura 5.8. Valores médios da dimensão Autonomia**

Como se observa na Figura 5.8, esta dimensão é a que apresenta avaliações mais baixas. De salientar que 33,3% dos inquiridos discordam totalmente que os funcionários possam ignorar as regras, mesmo que tal contribua para a satisfação dos clientes (a questão BAAVA15 foi a menos cotada de todas, embora 28,6% dos inquiridos a considerem “muito importante”). Salientamos ainda que, embora seja a dimensão que apresenta graus de avaliação mais baixos, os itens que compõem esta dimensão não são considerados dos mais importantes, razão pela qual não fazem parte dos pontos fracos atrás apresentados.

Os valores alcançados nesta dimensão se por um lado traduzem alguma rigidez imposta no cumprimento de normas e regulamentos por parte dos funcionários, também colocam algumas condicionantes ao tipo de serviço prestado.

A circulação de comboio exige uma forte rigidez no cumprimento das normas de segurança. Por exemplo, os ORV’s (mais conhecidos por “revisores de bilhetes”), além da função comercial que desempenham, têm ainda uma função de apoio na circulação dos comboios, em que não é permitido relaxar as regras.

## ◆ ENVOLVIMENTO

Nesta dimensão pretende-se medir o grau de envolvimento dos funcionários de contacto na estrutura organizacional da empresa, como clientes internos que são.

Como se pode observar pela Figura 5.9, a questão “a empresa envolve os funcionários quando são tomadas decisões que os afectam” (BBAVA4) condicionou de alguma forma o resultado alcançado nesta dimensão (2,99), questão que foi considerada por 31% dos inquiridos como “muito importante”.

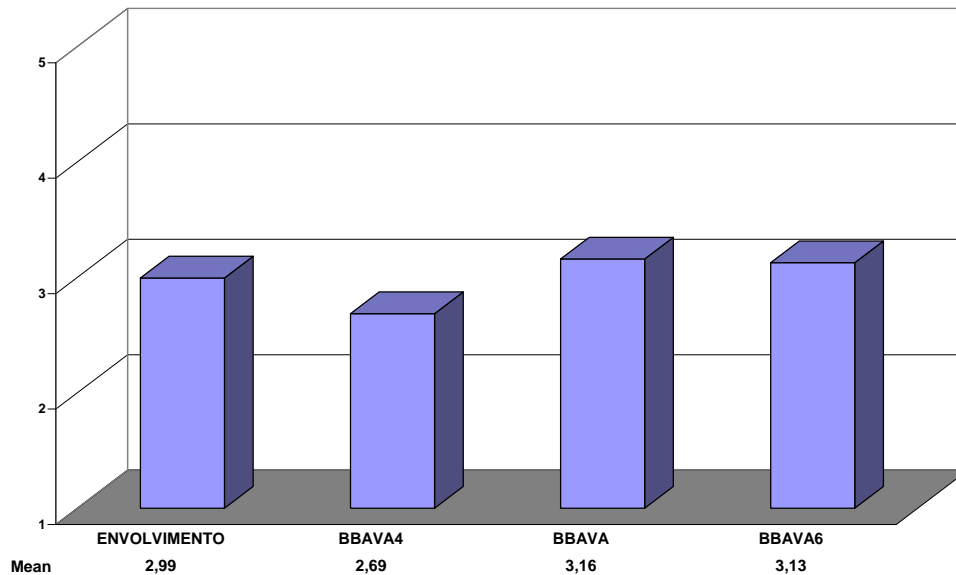


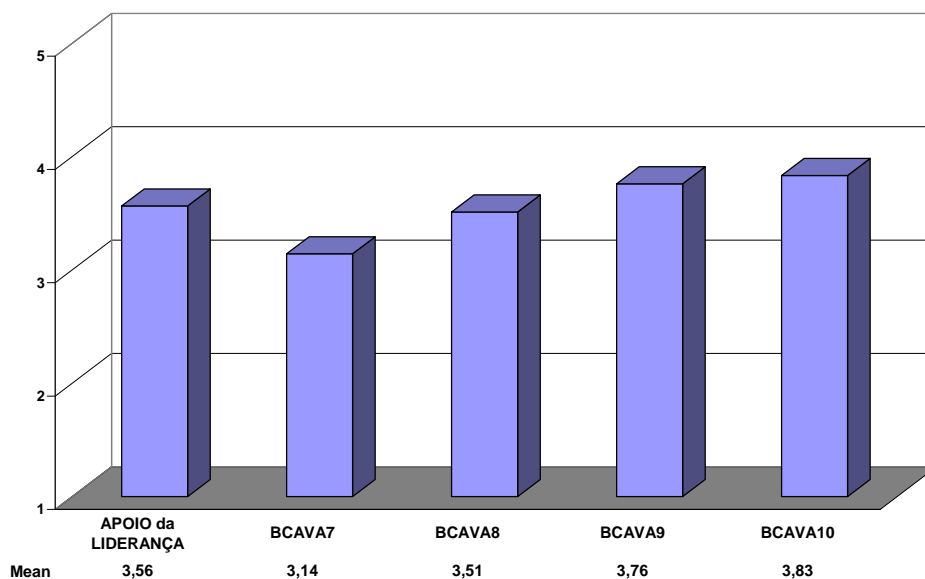
Figura 5.9. Valores médios da dimensão Envolvimento

Destacamos ainda a importância dada às outras duas questões que compõem esta dimensão. Tanto a questão “Os canais de comunicação são curtos e eficientes”, como a questão “a informação é amplamente partilhada”, foram consideradas “muito importantes” por mais de 40% dos inquiridos.

#### ◆ APOIO DA LIDERANÇA

Refira-se, desde logo, que a actividade profissional desempenhada pelos funcionários de contacto, aqui inquiridos, desenrola-se quase sempre num ambiente com alguma separação das suas chefias. Nesta dimensão pretende-se avaliar o grau de apoio das chefias.



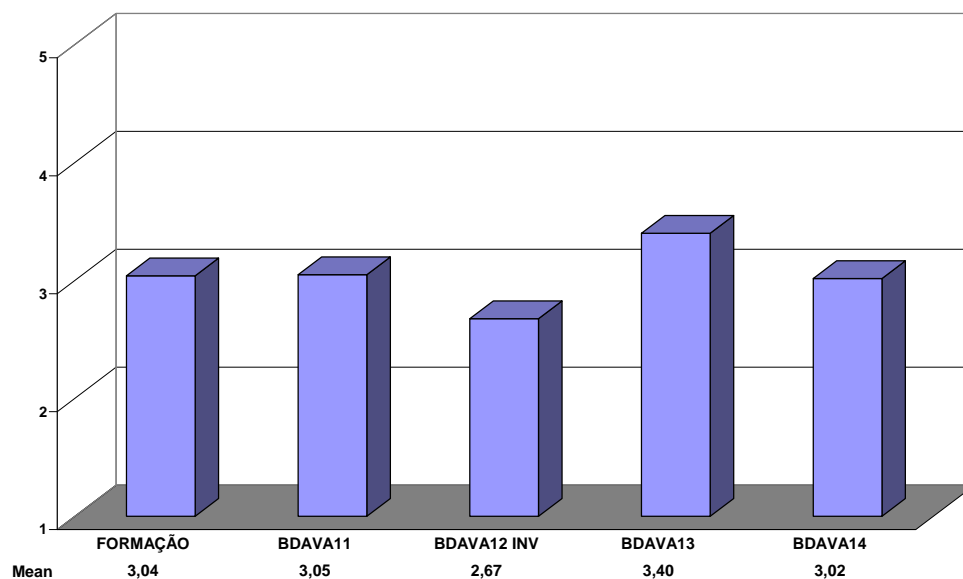


**Figura 5.10. Valores médios da dimensão Apoio da Liderança**

Olhando com mais pormenor os valores obtidos nas questões que representam esta dimensão (Figura 5.10), salienta-se que a questão “as chefias compreendem os problemas dos funcionários” (BCAVA7) é a pior avaliada (3,14), sendo considerada por 57,9% dos inquiridos como “muito importante”. Contrariamente, a melhor avaliada (3,83), foi a questão “quando solicitadas, as chefias apoiam os funcionários na resolução de problemas” (BCAVA10), considerada por 61,9% dos inquiridos como “muito importante”.

## ◆ FORMAÇÃO

A formação é um factor crítico para todas as empresas. Como já tivemos oportunidade de referir, as quatro questões que integram esta dimensão fazem parte do lote de pontos fracos, situação que se deve não só à baixa avaliação atribuída pelos inquiridos, mas também ao elevado grau de importância que lhes foi atribuído.

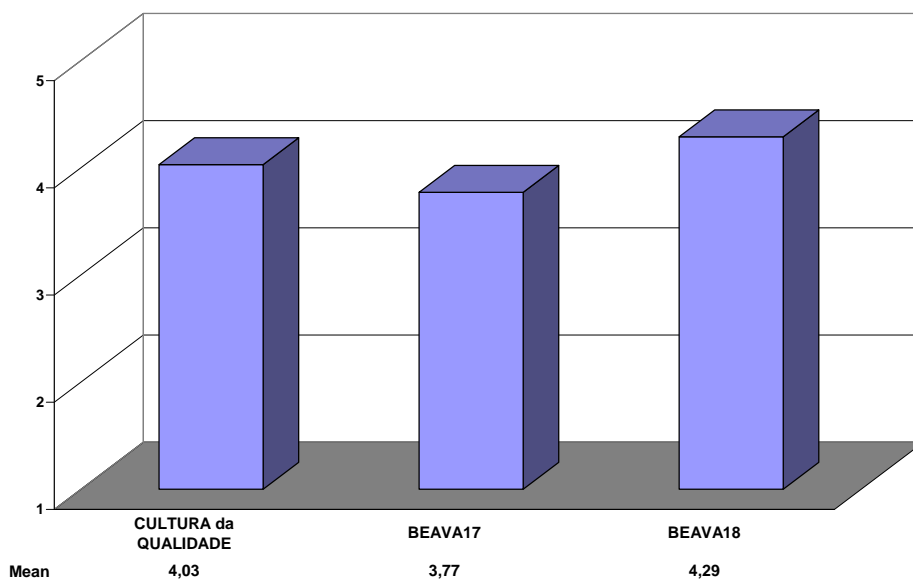


**Figura 5.11. Valores médios da dimensão Formação**

Como se pode observar na Figura 5.11, a questão “A empresa dá formação de que os funcionários necessitam para fazer o seu trabalho” (BDAVA12) obteve uma pontuação de 2,67 e foi considerada por 55,6% dos inquiridos como “muito importante”. A questão “os funcionários recebem a formação adequada quando há um novo equipamento” (BDAVA13), considerada como “muito importante” por 68,3% dos inquiridos foi a que teve nesta dimensão melhor avaliação (3,40).

## ◆ CULTURA DA QUALIDADE

A dimensão cultura da qualidade foi a que obteve a melhor classificação, em parte à custa da avaliação conseguida na questão “existe a consciência de que o sucesso da empresa depende de um trabalho de qualidade por parte dos seus funcionários” (BEAVA18), (4,29), que foi a questão que, para além de obter o melhor grau de avaliação, também foi considerada a mais importante, com 75,4% dos inquiridos a considerá-la como “muito importante”.



**Figura 5.12. Valores médios da dimensão Cultura da Qualidade**

A questão “nesta empresa a qualidade é levada muito a sério” (BEAVA17), embora com uma avaliação mais moderada (3,77), foi considerada como “muito importante” por 64,3% dos inquiridos.

Salientamos que ambas as questões fazem parte do lote de pontos fortes, situação que demonstra de forma positiva o esforço e empenho dedicado pela empresa à Qualidade.

#### **5.4 Síntese e análise das sugestões dadas**

No final do questionário foi dada oportunidade aos inquiridos para que acrescentassem mais alguma coisa que não fosse tratada nas questões anteriores e que contribuísse para a melhoria do serviço prestado.

Vinte e seis dos inquiridos apresentaram as suas sugestões e que fazem parte do Anexo 5.

Com o intuito de captar os assuntos expostos pelos funcionários fez-se uma análise do seu conteúdo dando origem à Tabela 5.6.

<b>Assunto</b>	<b>N.º de Sugestões Observações</b>
Horários ao encontro das necessidades dos clientes, mais circulações.	14
Redução do tempo de viagem.	3
Pontualidade.	3
Melhoramento na infra-estrutura.	3
Cientes mal servidos, principalmente aos domingos.	2
Os funcionários de contacto têm o real conhecimento das necessidades dos clientes.	1
Comboios deveriam ser acompanhados por mais um funcionário. Assim seria prestado melhor apoio aos clientes.	1
Algum material circulante deficiente.	1
Conforto, qualidade e cumprimento de horários não condizentes com a publicidade realizada.	1
A empresa lucra se respeitar o trabalho dos seus funcionários.	1
Mais importância à formação dos funcionários.	1
Falta de segurança quando os comboios são efectuados com duas ou três Allan's em vez das UTE's.	1
Desconhecimento do Barómetro da Qualidade.	1
Dificuldade em agradar de igual modo a todos os clientes.	1

**Tabela 5.6. Análise das sugestões e comentários dos funcionários**

As sugestões propostas convergem em 14 assuntos, que foram ordenados por número de vezes que foram sugeridos. De salientar o número de vezes (14) em que foi abordado o assunto “Horários ao encontro das necessidades dos clientes”, questão que já tinha sido considerada como um ponto fraco.

### ***5.5 Confronto entre as percepções de clientes e funcionários de contacto***

Como explicado no capítulo 3, a empresa que presta o serviço ferroviário de passageiros na zona urbana entre Coimbra e a Figueira da Foz realiza periodicamente uma avaliação da satisfação dos clientes.

No terceiro grupo do questionário, pretendemos avaliar até que ponto os funcionários têm conhecimento da acção da empresa, bem como saber qual a sua opinião quanto aos resultados finais apurados através desse Barómetro da Qualidade.

		A empresa realiza anualmente o Barómetro da Qualidade Percebida do serviço prestado. Tem conhecimento desta situação?			
		Sim		Não	
E dos seus resultados?	Sim	78	61,9%	0	0,0%
	Não	29	23,0%	19	15,1%

**Tabela 5.7. Conhecimento da realização do Barómetro da Qualidade – I**

Conforme se pode observar na Tabela 5.7, 15,1% dos funcionários afirma não ter conhecimento que a empresa realiza anualmente um Barómetro da Qualidade, como aliás reconheceu um dos inquiridos ao acrescentar no questionário que preencheu o seguinte comentário:

*“O Barómetro da Qualidade Percebida? Se não fosse este inquérito, nunca saberia da sua existência.”*

Embora 84,9% dos funcionários aqui inquiridos afirme ter conhecimento da realização do Barómetro da Qualidade Percebida, destes, 23% não conhece os seus resultados. Também se constata que a maioria dos inquiridos está de acordo que é importante ter acesso aos resultados final do Barómetro.

Como se pode observar pela Tabela 5.8, não se afigura uma tendência acentuada quanto à opinião formada pelos inquiridos em relação à influência que pode ter o seu desempenho nos resultados finais do Barómetro da Qualidade. Os inquiridos que ignoram a utilização por parte da empresa desta ferramenta da qualidade tendem a considerar que o seu desempenho não afecta os resultados finais do Barómetro. Pelo contrário, os inquiridos que conhecem a ferramenta tendem a aceitar que o seu desempenho afecta os resultados finais do Barómetro da Qualidade.

				Conhecimento dos resultados do Barómetro			
				Sim		Não	
				N	%	N	%
Os resultados finais do Barómetro são do conhecimento geral (Q3)	1	17	13,5%	0	0,0%	17	35,4%
	2	19	15,1%	7	9,0%	12	25,0%
	3	37	29,4%	22	28,2%	15	31,3%
	4	46	36,5%	42	53,8%	4	8,3%
	5	7	5,6%	7	9,0%	0	0,0%
<b>Nível médio</b>		<b>3,1</b>					
É importante ter acesso aos resultados finais desse Barómetro (Q4)	1	1	0,8%	0	0,0%	1	2,1%
	2	2	1,6%	0	0,0%	2	4,2%
	3	20	15,9%	12	15,4%	8	16,7%
	4	48	38,1%	30	38,5%	18	37,5%
	5	55	43,7%	36	46,2%	19	39,6%
<b>Nível médio</b>		<b>4,2</b>					
Sinto que os resultados do Barómetro da Qualidade são afectados pelo meu desempenho (Q5)	1	22	17,5%	11	14,1%	11	22,9%
	2	16	12,7%	6	7,7%	10	20,8%
	3	26	20,6%	18	23,1%	8	16,7%
	4	37	29,4%	24	30,8%	13	27,1%
	5	25	19,8%	19	24,4%	6	12,5%
<b>Nível médio</b>		<b>3,2</b>					

**Tabela 5.8. Conhecimento da realização do Barómetro da Qualidade – II**

Para realizar o Barómetro da Qualidade Percebida, a C.P., conjuntamente com a REFER, recorreu a uma empresa externa especializada em estudos de mercado e de opinião para efectuar um inquérito de satisfação aos seus clientes. Este inquérito (ver Anexo 6), com âmbito nacional, abrangeu os clientes de todas as unidades de negócio da C.P. A informação referente ao nível de satisfação percebida aqui comparada só se refere aos inquéritos aplicados aos 66 clientes (31 clientes do sexo masculino e 35 do sexo feminino) da zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz, no período que decorreu de 17 a 26 de Fevereiro de 2009.

Como se pode observar pela Tabela 5.9, o inquérito abrangeu as várias faixas etárias com uma predominância (56,1%) a clientes portadores de título de transporte de simples ida.

		N	N %
SEXO	Masculino	31	47,0%
	Feminino	35	53,0%
IDADE	Até 24 Anos	16	24,2%
	25 - 44 Anos	22	33,3%
	45 - 64 Anos	10	15,2%
	+ de 65 Anos	18	27,3%
PROFISSÃO	Empresário ou trabalhador conta própria	9	13,6%
	Trabalhador por conta de outrem	19	28,8%
	Estudante	16	24,2%
	Reformado e outros	21	31,8%
	N R	1	1,5%
INSTRUÇÃO	Até 6.º Ano, inclusive	21	31,8%
	Até 9.º Ano, inclusive	7	10,6%
	Até 12º Ano, inclusive	27	40,9%
	Superior	10	15,2%
	N R	1	1,5%
Titulo de transporte	Bilhete – Desconto, 3ª idade	7	10,6%
	Bilhete – Desconto, Militar	1	1,5%
	Bilhete Simples	37	56,1%
	Bilhete ida e volta	9	13,6%
	Passe/Assinatura	10	15,2%
	Bilhete – Desconto, Outro	2	3,0%

**Tabela 5.9. Caracterização dos clientes inquiridos – I**

Conforme se observa na Tabela 5.10, a maioria dos inquiridos (62,1%) desloca-se a pé até ao local de embarque do comboio, o que leva a concluir que residem perto das estações de embarque.

		N	N %
Chegou à estação	A pé	41	62,1%
	De carro, parqueado na Estação	3	4,5%
	“Trouxeram-no(a)”	10	15,2%
	Autocarro	6	9,1%
	Comboio	6	9,1%
Origem da viagem	Casa	38	57,6%
	Trabalho	13	19,7%
	Escola / Estudo	5	7,6%
	Lazer / Turismo	3	4,5%
	Outro	7	10,6%
Destino da viagem	Casa	27	40,9%
	Trabalho	5	7,6%
	Escola / Estudo	9	13,6%
	Lazer / Turismo	13	19,7%
	Outro	12	18,2%

**Tabela 5.10. Caracterização dos clientes inquiridos – II**

O alinhamento entre percepções de clientes e funcionários de contacto é importante, uma vez que estes últimos, por um lado, são um veículo de comunicação privilegiada entre os clientes e a gestão da empresa e, por outro, são um elemento crucial na implementação da estratégia de orientação para o cliente.

Neste sentido, é interessante comparar o nível de qualidade percebida entre os clientes e funcionários do serviço ferroviário prestado pela C.P. RG na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz. Para concretizar esse objectivo, vamos confrontar os resultados obtidos através do inquérito realizado aos funcionários de contacto com os resultados amavelmente cedidos pela empresa e que foram obtidos através do inquérito aos clientes atrás descrito.

É importante referir algumas limitações. O questionário apresentado aos clientes era mais extenso e abordava outras temáticas. As questões apresentadas não eram iguais às do questionário por nós aplicado, por isso o confronto directo nem sempre foi possível.

A Tabela 5.11 sintetiza a comparação efectuada, agrupando as questões que dizem respeito à mesma temática. As questões referentes ao questionário por nós aplicado aos



funcionários foram anotadas com um “F”, enquanto que as questões utilizadas pela empresa no questionário aos clientes foram anotadas com um “C”.

Note-se que as escalas de Likert utilizadas nos respectivos inquéritos não tinham a mesma pontuação. No questionário por nós apresentado foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, enquanto que no questionário cedido pela empresa foi utilizada uma escala de Likert de 10 pontos. Para tornar as médias obtidas em ambos os questionários comparáveis, as pontuações foram convertidas em valores percentuais.

Questões	Funcionários	F	Média	Média corrigida
	Clientes	C		
<b>Os comboios apresentam-se limpos e atraentes</b>		F	3,58	<b>71,52%</b>
Material (comboio) moderno		C	7,80	<b>78,03%</b>
<b>Os comboios são confortáveis</b>		F	3,95	<b>79,05%</b>
Conforto da viagem		C	8,21	<b>82,12%</b>
<b>As estações são confortáveis</b>		F	2,29	<b>45,87%</b>
Conforto / agradabilidade da estação		C	7,17	<b>71,67%</b>
Facilidade de circulação na estação		C	8,33	<b>83,33%</b>
Sinalética na estação (identificação dos cais...)		C	8,15	<b>81,52%</b>
<b>Os comboios oferecem segurança</b>		F	4,39	<b>87,78%</b>
Segurança na viagem/ausência de acidentes		C	8,18	<b>81,85%</b>
Segurança nos comboios		C	8,09	<b>80,91%</b>
<b>As estações oferecem segurança</b>		F	2,69	<b>53,81%</b>
Segurança na estação (câmaras e vigilância)		C	6,95	<b>69,55%</b>
<b>As estações apresentam-se limpas e atraentes</b>		F	2,86	<b>57,14%</b>
Limpeza e manutenção da estação		C	7,47	<b>74,70%</b>
<b>Os comboios por norma circulam nos horários previstos</b>		F	3,54	<b>70,79%</b>
Cumprimento dos horários/Pontualidade		C	7,59	<b>75,91%</b>
<b>A informação disponibilizada pela empresa é clara e precisa</b>		F	3,28	<b>65,65%</b>
Qualidade do conteúdo da informação fornecida, em situações de tráfego normal		C	7,98	<b>79,85%</b>
Informação ao público na estação (horários...)		C	7,89	<b>78,94%</b>

Questões	Funcionários	F	Média	Média corrigida
	Clientes	C		
Informação divulgada nos comboios		C	8,17	81,67%
Meios disponíveis na estação para informar público		C	7,95	79,55%
<b>Quando ocorrem imprevistos ou atrasos, os funcionários prestam informação suficiente e concisa aos clientes</b>		F	3,82	76,35%
Qualidade do conteúdo da informação fornecida, em situações de perturbação do tráfego		C	7,70	76,97%
<b>Os horários são os que melhor servem os interesses dos clientes</b>		F	2,34	46,88%
Adequação dos horários às necessidades		C	6,71	67,12%
Frequência do transporte		C	7,14	71,36%
<b>Os funcionários da empresa são profissionais e competentes</b>		F	4,26	85,12%
<b>Os funcionários da empresa prestam o serviço prontamente</b>		F	4,06	81,29%
<b>No desempenho das minhas funções tenho disponibilidade para ser atencioso(a) com os clientes</b>		F	4,21	84,19%
<b>Sinto que, no desempenho das minhas funções, inspiro confiança aos clientes</b>		F	4,45	89,05%
Atendimento pessoal na estação/bilheteiras		C	7,79	77,88%
Atendimento pessoal nos comboios		C	8,38	83,79%
<b>Numa avaliação global do serviço prestado pela empresa na zona urbana Coimbra – Figueira da Foz, como o considera?</b>		F	3,42	68,48%
Como é que avalia em termos globais o desempenho da CP?		C	7,97	79,70%

**Tabela 5.11. Níveis de qualidade percebida, comparação entre clientes e funcionários**

De um modo geral, os valores que representam a qualidade percebida pelos clientes relativamente ao serviço ferroviário de passageiros, prestado na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz, são muito satisfatórios. A questão “atendimento do pessoal dos comboios” foi a que mereceu por parte dos clientes o maior valor (83,79%), enquanto que a questão “adequação dos horários às necessidades” foi a que mereceu, por parte dos clientes, o menor grau de concordância (67,12%).

Esta avaliação está de acordo com o resultado apurado no questionário por nós aplicado aos funcionários, em que as questões que dizem respeito à actuação dos funcionários foram as que apresentaram níveis de satisfação mais elevados.

Tanto no caso dos clientes, como no caso dos funcionários a questão “os horários são os que melhor servem os interesses dos clientes” foi das que apresentou uma pontuação mais baixa. A segurança nas estações é a segunda questão com pior avaliação, obtendo apenas uma pontuação de 69,55%.

Genericamente, a avaliação dos clientes é mais favorável do que a feita pelos funcionários. As excepções são o parâmetro da segurança nos comboios e, em certa medida, o atendimento dos funcionários. No que respeita ao atendimento, embora as questões não sejam totalmente comparáveis, a percepção dos clientes sobre o atendimento do pessoal das estações / bilheteiras é mais baixa do que a dos funcionários.

O conforto nas estações, a adequação dos horários dos comboios às necessidades dos clientes e a aparência das estações são os parâmetros que apresentam maiores diferenças entre avaliações de clientes e funcionários, devendo merecer uma atenção especial.

O cenário geral que resulta da Tabela 5.11 contraria um pouco a nossa ideia inicial de que os clientes fazem uma avaliação mais exigente das várias dimensões da qualidade de serviço. O facto da avaliação dos funcionários ser mais baixa pode indicar uma boa assimilação da cultura de qualidade e melhoria contínua, que a empresa tem vindo a desenvolver.

## Capítulo 6. Conclusões

O presente estudo pretendeu conhecer o modo como os funcionários de contacto que pertencem à CP Regional (uma das unidades de negócio da empresa Comboios de Portugal E.P.E.) e que fazem parte do *front office* no serviço ferroviário de passageiros na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz avaliam a qualidade do serviço prestado.

A revisão da literatura efectuada permitiu identificar as cinco dimensões a avaliar – tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta e segurança – e conhecer os principais itens a incluir nas respectivas escalas. Paralelamente, foi ressaltada a importância da organização valorizar o contributo dos funcionários de contacto, assegurando que eles dispõem de condições para prestar um bom serviço. Neste sentido, foram identificados cinco factores que compõem o clima organizacional e relativamente aos quais se pretendeu obter a opinião dos funcionários de contacto.

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário, dirigido aos funcionários de contacto a exercer a sua actividade profissional nesta zona urbana, com as categorias de Operadores de Revisão e Venda e Inspectores de Serviço Comercial, pertencentes ao Depósito de Revisão de Coimbra-B em serviço nos comboios e aos Chefes de Equipa Comercial, Operadores de Venda e Controlo e Assistentes Comerciais, afectos ao serviço nas bilheteiras e postos de informação ao público das estações de Coimbra, Coimbra-B, Alfarelos e Figueira da Foz.

A avaliação dos funcionários de contacto relativamente à qualidade do serviço prestado na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz, (recorrendo às dimensões propostas pela escala SERVQUAL) permite concluir de forma resumida que:

- Globalmente, as percepções são elevadas em todas as dimensões.
- A “Segurança” foi a dimensão que obteve o maior nível médio de satisfação. Contrariamente a dimensão “Capacidade de Resposta” foi a que apresentou um nível médio mais baixo, à custa da insatisfação demonstrada na avaliação dos horários e na valorização que a empresa faz da opinião dos clientes. Também na dimensão “Tangíveis”, a avaliação feita pelos funcionários de contacto aos parâmetros conforto, segurança, limpeza e aparência das estações foi insatisfatória.

- Os pontos fracos do serviço são:
  - Horários pouco de acordo com os interesses dos clientes;
  - O conforto nas estações;
  - A segurança nas estações;
  - A limpeza e aparência das estações, e
  - A falta de atenção à opinião dos clientes.
- Por outro lado os pontos fortes residem:
  - Na segurança que os comboios oferecem;
  - Na confiança que os funcionários inspiram aos clientes;
  - Nos conhecimentos que os funcionários dispõem para desempenhar as suas funções, e
  - No profissionalismo e competência dos funcionários.

O estudo das percepções dos funcionários relativamente ao clima organizacional evidenciou que:

- De uma forma geral, os assuntos questionados são francamente importantes para os funcionários de contacto.
- A autonomia foi o aspecto que apresentou o valor médio mais baixo, tendo mesmo sido considerada como insatisfatório, situação que parcialmente traduz os condicionalismos inerentes ao serviço que a empresa presta, os quais exigem um elevado número de comportamentos e acções fortemente regulamentados, e que por outro lado, reflecte alguma falta de tradição em delegar e descentralizar.
- Por outro lado, a “Cultura da Qualidade” foi a dimensão com a pontuação mais elevada, o que revela que as acções levadas a cabo pela C.P. com o intuito de alcançar a qualidade foram assimiladas e contam com o apoio dos funcionários.
- Os principais pontos fracos são:
  - A insuficiente formação dada, especialmente para enfrentar novas situações ou para trabalhar com novos equipamentos;

- A falta de compreensão das chefias relativamente aos problemas dos funcionários;
  - O pouco encorajamento dado aos funcionários para desenvolverem as suas aptidões.
  - Todas as questões da dimensão “Formação” foram apontadas como pontos fracos, o que demonstra que a formação é um assunto do interesse dos funcionários.
- Os pontos fortes respeitam:
    - À consciência que o sucesso da empresa depende de um trabalho de qualidade;
    - Ao apoio das chefias na resolução de problemas;
    - À seriedade com que a Qualidade é encarada;
    - À receptividade e acessibilidade das chefias, e
    - À confiança demonstrada pelas chefias nos seus funcionários.

Se os funcionários de contacto são um elemento preponderante em todo o processo de prestação do serviço bem como na orientação para o cliente, cabe a estes últimos decidirem se a concepção do serviço bem como a sua prestação estão de acordo com as suas expectativas e necessidades, condição fundamental para que se atinja um serviço de qualidade.

Dada a importância desta condição, comparou-se o nível de qualidade percebida entre os clientes e funcionários do serviço ferroviário prestado pela CPRG na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz. A C.P., para obter informação sobre a satisfação dos seus clientes, realiza periodicamente um Barómetro da Qualidade Percebida do serviço prestado. Contudo, constatou-se que este não é do conhecimento de todos os funcionários.

Ter consciência dos resultados finais do Barómetro é importante para que os funcionários saibam como melhor servir os clientes e executar a estratégia definida pela empresa.

Os resultados do inquérito aos clientes mostram que:

- De um modo geral, o serviço prestado na zona urbana de Coimbra a Figueira da Foz pela C.P. Regional é considerado pelos seus clientes bastante satisfatório.
- O atendimento dos funcionários dos comboios é o aspecto que merece por parte dos clientes o maior grau de satisfação, enquanto que a adequação dos horários às necessidades é o menos satisfatório, questão igualmente apontada como deficitária pelos funcionários de contacto.

Verificou-se ainda que:

- O grau de satisfação dos clientes é na maioria dos pontos abordados superior ao grau de satisfação dos funcionários de contacto.
- O conforto e aparência das estações e a inexistência de horários pouco adequados foram os parâmetros que apresentaram maiores diferenças entre as percepções de clientes e funcionários.

Globalmente, as avaliações feitas permitem identificar algumas recomendações de melhoria:

- ◆ Aumentar a formação dos funcionários de contacto;
- ◆ Conceder mais autonomia aos funcionários de contacto;
- ◆ Procurar ajustar os horários às necessidades dos clientes;
- ◆ Diligenciar medidas para aumentar o conforto, segurança e aparência nas estações.

Para além destas implicações para a empresa, o estudo realizado contribuiu para a validação dos determinantes da Qualidade de Serviços identificados na literatura, ao mesmo tempo que chamou a atenção para a importância de considerar alguns aspectos do Clima Organizacional, entendidos como condicionantes dos comportamentos e actuações dos funcionários de contacto.

Simultaneamente, ao contrário do que acontece na maioria dos estudos empíricos referidos na literatura, a opinião dos funcionários de contacto foi por nós valorizada, o que é importante dado que os funcionários de contacto, para além do conhecimento técnico que possuem, têm uma maior sensibilidade sobre o serviço prestado. Ouvi-los pode ser uma

forma de os motivar de modo a que os seus comportamentos sejam direccionados para atingir os objectivos da qualidade, ou seja, a optimização do serviço prestado e a maximização da satisfação dos clientes.

Por outro lado, como sempre acontece, algumas limitações devem ser reconhecidas ao estudo efectuado. Desde logo, ele centrou-se numa só linha, não podendo, por isso, os seus resultados ser generalizados para o conjunto de serviços urbanos e, menos ainda, para a generalidade dos serviços prestados pela C.P.

Adicionalmente, no tratamento estatístico realizado utilizámos apenas técnicas elementares, não sendo testado algumas possíveis associações entre variáveis.

Em estudos futuros seria aconselhável, para além de aplicar o questionário noutros serviços, analisar potenciais implicações das dimensões do Clima Organizacional sobre os determinantes da Qualidade de Serviços.



## Bibliografia

- ALVES, N. A. de Couto (2005), *Investigação por Inquérito*, Universidade dos Açores Departamento de Matemática Licenciatura em Matemática Aplicada; Ponta Delgada.
- BERRY, L.; ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. (1985), “Quality counts in services, too”, *Business Horizons*, May-June 1985, pp. 44-52.
- CABRAL, L. Dias (2007), *Qualidade percebida dos serviços hospitalares: uma avaliação utilizando o método dos factores críticos de sucesso e a escala SERVQUAL*, Dissertação – Universidade Federal de Pernambuco; Pernambuco.
- CAPELA, L.; PAIVA, A. (2005), *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas Normas ISO 9000:2000*, (Coord.), Verlag Dashöfer; Lisboa.
- CAVEDON, N. (2003), *Antropologia para Administradores*, Editora da UFRGS; Porto Alegre.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. (1992), “Measuring service quality: a reexamination and extension”, *Journal of Marketing*, Vol.56; pp. 55-68.
- Decreto-Lei n.º 205-B/75 de 16 de Abril – *Nacionalização da Companhia dos Caminhos-de-ferro Portugueses*.
- Decreto-Lei n.º 116/92 de 20 Junho – *Estatutos da CP, Liberalização do sector*.
- Decreto-Lei n.º 104/97 de 29 de Abril – *Criação da REFER E.P.*
- Decreto-Lei n.º 299-B/98 de 29 de Setembro – *Criação do Instituto Nacional do Transporte Ferroviário*.
- Decreto-Lei n.º 210/2006 de 27 de Outubro – *Criação do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres*.
- Decreto-Lei n.º 141/2008 de 22 de Julho – *Alteração da denominação, para REFER E.P.E.*
- Decreto-Lei n.º 137 – A/2009 – *Criação da CP – Comboios de Portugal E.P.E.*

- FIGUEIREDO, M. (2005), *Percepções sobre os atributos de qualidade da associação educacional do vale do Itajaí Mirim a partir da integração dos modelos SERVQUAL e Kano*, Dissertação – Universidade Regional de Blumenau; Blumenau.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. (2000), *Administração de Serviços*, Bookman; 2ª Edição; Porto Alegre.
- GRÖNROOS, C. (2003), *Marketing Gerenciamento e Serviços*, Elsevier Editora; 2ª Edição; Rio de Janeiro.
- HILL, M.; HILL, A., (2005), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo; 2ª Edição, 2ª Reimpressão; Lisboa.
- JURAN, J.M. (1991), *Controle da Qualidade*, Volume I; Handbook; São Paulo.
- MURTEIRA, B. *et al.* (2002), *Introdução à Estatística*, McGraw-Hill; Lisboa.
- OLIVER, R. (1980), “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, pp. 460-469.
- OLIVER; R. L. (1981), “Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings”, *Journal of Retailing*; Volume 57, Number 3, pp. 25-48.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. (1995), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Volume 49, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. (1998); “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*; Volume 64, N.º 1, pp. 12-40.
- PATTERSON, M. G. *et al.* (2005), “Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”, *Journal of Organizational Behavior*; N.º 26, pp. 379-408.
- PESTANA, M. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais*, Edições Sílabo, 5.ª Edição, Lisboa.
- SARMENTO, M. (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*, Universidade Lusíada Editora; 2.ª Edição, Lisboa.

- SIMÕES, M. (2006), *Gestão da Qualidade em Serviços: aplicação da escala SERVQUAL em uma empresa de call center*, Dissertação – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- SINTRA, O. (2007), *Determinantes e Mecanismos de Orientação para o Cliente nos Municípios Portugueses*, Tese de Mestrado, Universidade do Minho: Braga.
- VINCENT, P. (2001), “Benchmarking e Gestão da Qualidade nos transportes públicos”; [www.eu-portal.com](http://www.eu-portal.com)
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. (2003), *Marketing de serviços – a empresa com foco no cliente*, Bookman; 2ª Edição; São Paulo.

## **ANEXOS**