



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Sector Público Administrativo

Satisfação dos utilizadores de um Serviço Público

Caso: Direcção Regional de Mobilidade e

Transportes do Alentejo

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Maria de Fátima Godinho Bicho

Orientadora: ***Prof.ª Doutora Marta Silvério***

Évora

Mai 2010



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Sector Público Administrativo

Satisfação dos utilizadores de um Serviço Público **Caso: Direcção Regional de Mobilidade e** **Transportes do Alentejo**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Maria de Fátima Godinho Bicho

Orientadora: *Prof.ª Doutora Marta Silvério*



172863

Évora

Maio 2010

**“Quando se viaja em direcção a um objectivo
é muito importante prestar atenção ao Caminho.
O Caminho é que nos ensina sempre a melhor maneira
de chegar, e enriquece-nos, enquanto o cruzamos.”**

(O Diário de um Mago, Paulo Coelho)

RESUMO

“A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos Cidadãos” (art.º 266 Constituição da República Portuguesa).

Este estudo subordinado ao tema: “Satisfação dos utilizadores de um Serviço Público – Caso: Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo” centra-se na investigação, da satisfação e percepção do utilizador dos serviços, na sequência da sua utilização, como forma de satisfazer as suas necessidades.

Esta investigação foi desenvolvida em duas partes, a primeira reflecte uma pesquisa teórica sobre a temática, objecto de estudo. A segunda, incidiu na análise e no tratamento dos dados, obtidos através de um questionário, distribuído aos utilizadores da D.R.M.T. Alentejo (Évora, Beja e Portalegre).

Palavras-chave: Administração Pública; Qualidade; Satisfação dos Utilizadores; Sistema de Gestão da Qualidade, SERVQUAL.

USERS SATISFACTION OF A PUBLIC SERVICE – CASE: REGIONAL
DIRECTION OF MOBILITY AND TRANSPORTS OF ALENTEJO

ABSTRACT

“The Government aims to further the public interest, while respecting the rights and legally protected interests of citizens” (Article 266 Constitution of the Portuguese).

This study entitled “Users Satisfaction of a Public Service – Case: Regional Direction of Mobility and Transports of Alentejo” focuses on research, customer satisfaction and perception of the service user, following its use as a way to meet their needs.

This research was conducted in two parts, the first reflects a theoretical research on the subject, the subject of study. The second, focused on analyzing and processing data, obtained through a questionnaire distributed to users.

Key-Words: Public Administration; Quality; Users Satisfaction; Quality Management System, SERVQUAL.

AGRADECIMENTOS

- ❖ O meu infinito agradecimento à Prof.^a Doutora Marta Silvério, pela ajuda preciosa, pelo seu conhecimento e experiência, pela disponibilidade e simpatia que incutiu na orientação da minha investigação.
 - ❖ O meu sincero agradecimento ao Sr. Director Regional de Mobilidade e Transportes Terrestres do Alentejo, Dr. Joaquim Manuel Sezões Rodrigues por ter permitido a elaboração desta investigação, pela sua ajuda e compreensão.
 - ❖ Um agradecimento especial à Sr.^a Coordenadora do Núcleo de Fiscalizações e Contra-Ordenações da Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo, Dr.^a Rosa Calado pela sua disponibilidade e cooperação.
 - ❖ O meu imenso agradecimento a todos os colegas da Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo (Évora, Beja e Portalegre) que desempenham funções no atendimento, pela distribuição dos questionários aos utilizadores.
 - ❖ Agradeço ao meu Marido e Família, a compreensão e ajuda desmedidas, o carinho e amor demonstrado.
 - ❖ O meu agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram ao longo do meu percurso e, que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento.
-

ÍNDICE GERAL

| | Pág. |
|---|-------------|
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | XI |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | XII |
| ÍNDICE DE QUADROS..... | XIV |
| ABREVIATURAS..... | XV |
| | |
| INTRODUÇÃO..... | 17 |
| | |
| 1. Considerações Gerais e Fundamentação do Tema..... | 17 |
| 2. Problema em Investigação e Objectivos..... | 18 |
| 3. Metodologia..... | 19 |
| 4. Organização da Dissertação..... | 19 |
| | |
| CAPÍTULO I – QUALIDADE..... | 21 |
| | |
| 1.1. Evolução do Conceito “Qualidade”..... | 21 |
| 1.2. Contributo dos Diversos Investigadores na Área da Qualidade..... | 25 |
| 1.2.1. Walter Andrew Shewhart..... | 25 |
| 1.2.2. William Edward Deming..... | 27 |
| 1.2.3. Joseph Moses Juran..... | 30 |
| 1.2.4. Philip Crosby..... | 31 |
| 1.2.5. Armand Feigenbaum..... | 33 |
| 1.2.6. Kaoru Ishikawa..... | 34 |
| 1.3. A Gestão da Qualidade Total..... | 35 |
| 1.4. Gestão da Qualidade..... | 45 |
| 1.4.1. Organização Internacional de Normalização..... | 46 |
| 1.4.2. Sistemas de Gestão da Qualidade..... | 47 |
| 1.4.2.1. O Modelo de Gestão da Qualidade ISO9001:2000..... | 49 |
| 1.4.2.2. A Estrutura e os Requisitos da ISO9001:2008..... | 52 |
| 1.5. A Qualidade nos Serviços..... | 54 |
| 1.6. A Qualidade no Sector Público..... | 56 |
| 1.6.1. As Reformas no Sector Público em Portugal..... | 57 |
| 1.6.2. Integração da Qualidade na Administração Pública..... | 65 |
| 1.7. Síntese..... | 68 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO II – MARKETING DOS SERVIÇOS..... | 71 |
| 2.1. Conceito de Serviço..... | 72 |
| 2.2. Características dos Serviços..... | 73 |
| 2.3. Classificação dos Serviços..... | 76 |
| 2.4. Comportamento dos Consumidores..... | 78 |
| 2.5. Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços..... | 84 |
| 2.5.1. O Modelo de Grönroos..... | 84 |
| 2.5.2. O Modelo SERVQUAL..... | 86 |
| 2.6. A Satisfação dos Utilizadores..... | 94 |
| 2.7. Marketing-Mix nos Serviços..... | 99 |
| 2.8. Síntese..... | 105 |
| | |
| CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA DRMT ALENTEJO..... | 107 |
| 3.1. Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público.... | 107 |
| 3.1.1. Missão e Atribuições do I.M.T.T., I.P. | 108 |
| 3.2. Direção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo (DRMTA)... | 111 |
| 3.2.1. Caracterização da DRMT do Alentejo..... | 111 |
| 3.2.2. Serviços prestados na DRMT do Alentejo..... | 114 |
| 3.3. Síntese..... | 119 |
| | |
| CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO..... | 121 |
| 4.1. Definição do Problema e Objectivos..... | 121 |
| 4.2. Definição da Informação a Recolher..... | 122 |
| 4.3. Métodos de Recolha dos Dados..... | 123 |
| 4.4. Instrumentos de Recolha..... | 125 |
| 4.5. Definição da Amostra..... | 127 |
| 4.6. Trabalho de Campo..... | 129 |
| 4.7. Técnicas de Análise dos Dados..... | 129 |
| | |
| CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS..... | 133 |
| 5.1. Caracterização da Amostra..... | 133 |
| 5.2. Caracterização das Instalações..... | 138 |
| 5.3. Caracterização do Atendimento..... | 145 |
| 5.4. Síntese..... | 160 |

| | |
|--|---------------|
| CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES..... | 163 |
| 6.1. Conclusões..... | 163 |
| 6.2. Limitações da Investigação..... | 168 |
| 6.3. Sugestões para Futuras Investigações..... | 169 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 171 |
| ANEXOS..... | CLXXXI |
| ANEXO I – Requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008)..... | CLXXXIII |
| ANEXO II – Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril..... | CLXXXVIII |
| ANEXO III – Informação e Questionário de Avaliação da Satisfação dos Utilizadores da DRMTA lentejo..... | CLCV |
| ANEXO IV – Solicitação de Autorização para realizar o presente Estudo..... | CCI |
| ANEXO V – Caracterização do Utilizador..... | CCIII |
| ANEXO VI – Dados sobre as Instalações..... | CCXI |
| ANEXO VII – Quadros com Dados Cruzados do Serviço onde foi Recolhido o Questionário e as Instalações..... | CCXV |
| ANEXO VIII – Dados sobre o Atendimento..... | CCXXV |
| ANEXO IX – Quadros com Dados Cruzados do Serviço onde foi Recolhido o Questionário e o Atendimento..... | CCXXXIII |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura n.º 1 - Ciclo de Shewhart..... | 26 |
| Figura n.º 2 - Ciclo de Deming..... | 28 |
| Figura n.º 3 - O Modelo da TQM – a Viagem..... | 40 |
| Figura n.º 4 - Os Pilares do Sistema de Gestão de Qualidade..... | 48 |
| Figura n.º 5 - O Modelo Gestão da Qualidade e Responsabilidade nos Diferentes Níveis..... | 50 |
| Figura n.º 6 - A Melhoria do Sistema de Gestão de Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2000..... | 52 |
| Figura n.º 7 - Modelo de um Sistema de Qualidade baseado em Processos..... | 53 |
| Figura n.º 8 - Classificação dos Processos de Prestação de Serviços..... | 77 |
| Figura n.º 9 - Categorias da Tomada de Decisão do Consumidor e da Avaliação de Serviços..... | 83 |
| Figura n.º 10 - Modelo de Grönroos para a Qualidade de Serviço..... | 84 |
| Figura n.º 11 - Determinantes da Qualidade Percebida do Serviço..... | 87 |
| Figura n.º 12 - Modelo da Qualidade do Serviço SERVQUAL..... | 89 |
| Figura n.º 13 - Zona de Tolerância..... | 92 |
| Figura n.º 14 - Determinantes do Valor Entregue para o Cliente..... | 97 |
| Figura n.º 15 - Os 4 P's do Mix de Marketing..... | 100 |
| Figura n.º 16 - Organigrama das Cinco Direcções Regionais de Mobilidade e Transportes do IMTT, IP..... | 112 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|--|------|
| Gráfico n.º 1 - Identificação do Serviço versus o Tipo de Utilizador..... | 133 |
| Gráfico n.º 2 - Identificação do Serviço versus a Idade do Respondente..... | 134 |
| Gráfico n.º 3 - Identificação do Serviço versus o Género do Respondente..... | 135 |
| Gráfico n.º 4 - Identificação do Serviço versus as Habilitações Literárias do Respondente..... | 136 |
| Gráfico n.º 5 - Identificação do Serviço versus a Profissão do Respondente..... | 137 |
| Gráfico n.º 6 - Identificação do Serviço versus a Frequência com que recorre aos Serviços..... | 138 |
| Gráfico n.º 7 - Identificação do Serviço versus a Localização das Instalações... | 140 |
| Gráfico n.º 8 - Identificação do Serviço versus a Rede de Transportes que servem a Zona..... | 140 |
| Gráfico n.º 9 - Identificação do Serviço versus o Estacionamento..... | 141 |
| Gráfico n.º 10 - Identificação do Serviço versus as Indicações para chegar às Instalações..... | 142 |
| Gráfico n.º 11 - Identificação do Serviço versus o Horário de Atendimento ao Público..... | 142 |
| Gráfico n.º 12 - Identificação do Serviço versus as Formas de Contacto com o Serviço..... | 143 |
| Gráfico n.º 13 - Identificação do Serviço versus a Facilidade em entrar em contacto com o Serviço..... | 144 |
| Gráfico n.º 14 - Identificação do Serviço versus a Disposição e Funcionamento do Atendimento..... | 144 |
| Gráfico n.º 15 - Identificação do Serviço versus o Conforto das Instalações..... | 145 |
| Gráfico n.º 16 - Identificação do Serviço versus o Tempo de Espera para ser Atendido..... | 147 |
| Gráfico n.º 17 - Identificação do Serviço versus a Atenção e a Disponibilidade dos Funcionários..... | 148 |
| Gráfico n.º 18 - Identificação do Serviço versus a Competência e Eficiência dos Funcionários..... | 148 |
| Gráfico n.º 19 - Identificação do Serviço versus a Simpatia dos Funcionários.... | 149 |
| Gráfico n.º 20 - Identificação do Serviço versus a Boa Disposição dos Funcionários..... | 150 |
| Gráfico n.º 21 - Identificação do Serviço versus a Igualdade no Atendimento.... | 150 |
| Gráfico n.º 22 - Identificação do Serviço versus o Respeito manifestado pelos Funcionários..... | 151 |
| Gráfico n.º 23 - Identificação do Serviço versus a Interesse em Compreender os Problemas..... | 152 |
| Gráfico n.º 24 - Identificação do Serviço versus o Atendimento Personalizado... | 152 |
| Gráfico n.º 25 - Identificação do Serviço versus a Capacidade de Comunicação dos Funcionários..... | 153 |
| Gráfico n.º 26 - Identificação do Serviço versus a Credibilidade na Resolução dos Problemas..... | 154 |
| Gráfico n.º 27 - Identificação do Serviço versus a Rapidez do Atendimento..... | 154 |

| | | |
|-----------------------|---|-----|
| Gráfico n.º 28 | - Identificação do Serviço versus o Fornecimento de Informações..... | 155 |
| Gráfico n.º 29 | - Identificação do Serviço versus a Clareza na Prestação de Informações..... | 156 |
| Gráfico n.º 30 | - Identificação do Serviço versus a Prestabilidade dos Funcionários..... | 156 |
| Gráfico n.º 31 | - Identificação do Serviço versus os Formulários dos Serviços.... | 157 |
| Gráfico n.º 32 | - Identificação do Serviço versus os Procedimentos..... | 158 |
| Gráfico n.º 33 | - Identificação do Serviço versus a Avaliação do Relacionamento Interpessoal..... | 158 |
| Gráfico n.º 34 | - Identificação do Serviço versus a Garantia no Serviço Prestado..... | 159 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Quadro n.º 1 - Evolução do Conceito de Qualidade..... | 24 |
| Quadro n.º 2 - Os 14 passos de Deming para a melhoria da Qualidade..... | 29 |
| Quadro n.º 3 - Resumo dos 14 pontos de Deming..... | 30 |
| Quadro n.º 4 - Trilogia da Qualidade de Juran..... | 31 |
| Quadro n.º 5 - Processo de obtenção da Qualidade segundo Crosby..... | 32 |
| Quadro n.º 6 - Objectivos da Qualidade Total, segundo Feigenbaum..... | 34 |
| Quadro n.º 7 - Qualidade Tradicional versus Qualidade Total..... | 38 |
| Quadro n.º 8 - Vantagens e Implicações da TQM..... | 44 |
| Quadro n.º 9 - Planos de Actividades do Secretariado para a Modernização Administrativa..... | 66 |
| Quadro n.º 10 - Diferenças entre o Sector Privado e Sector Privado..... | 67 |
| Quadro n.º 11 - Pontos Críticos para a Qualidade..... | 85 |
| Quadro n.º 12 - Recursos Humanos da DRMTA Alentejo..... | 113 |
| Quadro n.º 13 - Distribuição das Questões sobre as Instalações..... | 139 |
| Quadro n.º 14 - Distribuição das Questões sobre o Atendimento..... | 146 |

ABREVIATURAS

- A.P.** – Administração Pública
- B.I.P.** – Business Improvement Process
- C.A.F.** – Common Assessment Framework
- C.A.P.** – Certificado de Aptidão Profissional
- D.D.V.B.** – Delegação Distrital de Viação de Beja
- D.D.V.P.** – Delegação Distrital de Viação de Portalegre
- D.G.T.T.F.** – Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais
- D.G.V.** – Direcção-Geral de Viação
- D.R.M.T.** – Direcções Regionais de Mobilidade e Transportes
- D.R.M.T.A.** – Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo
- E.F.Q.M.** – European Foundation for Quality Management
- E.Q.A.** – European Quality Award
- I.M.T.T., I.P.** – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público
- I.N.T.F.** – Instituto Nacional do Transporte Ferroviário
- I.S.O.** – International Organization for Standardization
- M.O.P.T.C.** – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
- NQAs** – Níveis de Qualidade Aceitáveis
- P.R.A.C.E.** – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
- S.A.T.** – Serviço de Actividades de Transporte
- SIMPLEX** – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
- T.Q.M.** – Total Quality Management

INTRODUÇÃO

1. Considerações Gerais e Fundamentação do Tema

O modelo de gestão pública assente na burocracia está obsoleto. É indispensável ser reformado e modernizado. É imperativa a aproximação dos serviços públicos à população, tendo em consideração os direitos e interesses dos cidadãos. É necessário aligeirar os procedimentos, permitindo uma maior transparência e celeridade na resposta aos utilizadores. É importante que a sociedade sinta que as suas necessidades são satisfeitas com precisão, atenção e qualidade, incrementando a confiança no Sector Público (S.P.).

Segundo Ferreira In Martin (1989) *“hoje em dia o impacto da Qualidade é global, e os clientes procuram cada vez mais cumulativamente, produtos de elevada qualidade técnica, a preços competitivos e Excelência de Serviço”*.

É imperativa a adopção de uma mudança de cultura ao nível interno do serviço. A direcção tem a seu cargo o manuseamento dos recursos humanos, de modo a integrá-los em toda a dinâmica, aumentando o seu esforço para corresponder às expectativas dos utilizadores dos serviços. É muito importante que as pessoas compreendam e se sintam assimiladas na estratégia definida. Deverá ser feita a monitorização da mesma, no sentido de corrigir os eventuais desvios. Os procedimentos também devem ser revistos, averiguando se existe possibilidade de eliminar alguma situação desnecessária, contribuindo para a desburocratização. A aposta na qualificação dos recursos humanos, conduzirá a um melhor desempenho das suas funções. A opinião dos cidadãos deve ser considerada de modo a inverter a prestação, no sentido de aumentar a confiança e proximidade da sociedade. A simpatia, a confiança na informação prestada, a rapidez no atendimento são itens a considerar para um novo paradigma virado para a qualidade.

O S.P. está a cruzar tempos de mudança, essenciais para que possamos integrar o pelotão da frente. Nesse sentido preconizam-se medidas inovadoras, muitas delas importadas do sector privado. No caso da A.P., a qualidade é dirigida para o utilizador

dos serviços. Desse facto, ressaltam algumas dificuldades de aplicação das metodologias privadas à realidade pública. Foi necessário limar algumas arestas para proporcionar a sua aplicabilidade, sem incoerências.

2. Problema em Investigação e Objectivos

Pelo exposto, este estudo incide sobre a aferição do nível de satisfação dos utilizadores dos serviços da Administração Pública, nomeadamente na DRMTAlentejo (Évora, Beja e Portalegre).

“Propomos que se estabeleça o objectivo de fornecer ao cliente serviços iguais aos melhores que se prestam no sector privado.” (Gore, 1996)

A escolha deste serviço prende-se com o facto da investigadora desempenhar funções na Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo e poder dar um contributo, ao nível da informação, sobre estas questões tão actuais e fulcrais.

O estudo sobre o grau de satisfação dos utilizadores sobre os serviços prestados, realizou-se ao nível da qualidade das instalações e do atendimento dos funcionários.

Desse modo, foram definidos 5 objectivos que se propõem atingir, com esta investigação, designadamente:

- ✓ Definir o perfil dos utilizadores dos serviços da DRMTAlentejo;
- ✓ Identificar os pontos positivos dos serviços prestados;
- ✓ Identificar os pontos negativos dos serviços prestados;
- ✓ Mencionar recomendações para superar os pontos negativos;
- ✓ Encontrar grupos de utilizadores.

3. Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho recai sobre as normas utilizadas nos trabalhos de pesquisa. A metodologia definida foi o fio condutor do trabalho de pesquisa, onde foram delineadas as linhas a seguir para alcançar o objectivo de estudo. Na pesquisa de informação sobre o tema seleccionado, será destacada a questão da qualidade, nas suas diversas vertentes. Serão investigados os diversos autores que se debruçaram sobre a temática da qualidade. Será abordada a sua adopção no sector público. Tentar-se-á classificar os serviços e revelar as suas características específicas e avaliar o comportamento dos consumidores.

Para atingir os objectivos delineados e avaliar o grau de satisfação dos utilizadores dos serviços da DRMTA Alentejo será ministrado um questionário, às pessoas que se deslocam aos balcões de atendimento. Após a obtenção da informação, os dados serão tratados e analisados.

4. Organização da Dissertação

O presente estudo inicia-se com a introdução, onde se “levanta o véu” sobre o tema a investigar, enquadrando o problema e definindo os objectivos. O trabalho é constituído por seis capítulos.

O Capítulo I – Qualidade, onde é abordada a evolução do conceito da qualidade, o contributo dos diversos investigadores na área da qualidade, a gestão da qualidade total, a gestão da qualidade, a qualidade nos serviços, a introdução da qualidade no sector público.

O Capítulo II – Marketing dos Serviços, incide sobre a definição do conceito de serviço, as suas características e classificação. O comportamento dos consumidores, é revelado bem como, os Modelos Grönroos e Servqual, modelos de avaliação da qualidade nos serviços. No final, aborda-se a satisfação dos utilizadores e o Marketing-Mix nos serviços.

No Capítulo III – Caracterização da DRMT do Alentejo é feita a apresentação do serviço público objecto de estudo. A missão e atribuições do serviço, são referidas. São descritos os serviços prestados na DRMT Alentejo.

O Capítulo IV – Metodologia da Investigação foca a metodologia utilizada neste estudo. É definido o problema e os objectivos, bem como a informação a recolher. Neste capítulo, são explicados todos os procedimentos adoptados, ao longo do trabalho.

O Capítulo V – Análise dos Dados Recolhidos, centra-se na análise dos dados obtidos com os questionários. A amostra é caracterizada. As instalações e o atendimento, são qualificados, com base na opinião dos respondentes.

No Capítulo VI – Conclusões, reflecte as conclusões do trabalho, após o tratamento e análise de dados. As conclusões são organizadas de acordo com os objectivos definidos.

Na parte final do trabalho está referida a bibliografia utilizada e os anexos que serviram de base à construção dos gráficos para auxiliar a análise dos dados obtidos.

CAPÍTULO I – QUALIDADE

Neste capítulo inicial, proceder-se-á à tentativa de descrever a evolução do conceito qualidade ao longo do tempo e dar a conhecer algumas investigações efectuadas na área.

O conceito de qualidade é muito antigo e intrínseco à natureza humana. Actualmente, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das economias. A preocupação com a qualidade, tem crescido de modo exponencial, contribuindo para uma maior satisfação dos clientes das empresas e utilizadores dos serviços. Pode ser considerada o motor da economia, no sentido em que se as pessoas ficam contentes com o produto ou serviço de que beneficiaram, elas voltam e divulgam.

“Um cliente insatisfeito transmite, em média, a sua insatisfação a um grupo de 8 a 16 pessoas. Tão ou mais grave ainda é o facto de 91% dos clientes insatisfeitos não voltarem à empresa. E por cada cliente que reclama, existem 16 que não o fazem, apesar de igualmente insatisfeitos” (Ganhão e Pereira citados por Saraiva e D’Orey, 1999).

Desse modo, a aposta na qualidade, nomeadamente na gestão com base na qualidade, é uma mais valia para todas as organizações que a adoptem, culminando no incremento da satisfação do cidadão comum. Esta nova filosofia de gestão será referenciada bem como as profundas alterações necessárias ao seu sucesso.

Como a questão central do presente trabalho assenta na Administração Pública, far-se-á referência ao percurso da introdução da qualidade no sector.

1.1. Evolução do Conceito “Qualidade”

O despertar para a problemática da qualidade, conduz-nos à ideia de que se trata de um conceito novo. No entanto, as questões relacionadas com a qualidade são remotas, embora adaptadas à época vigente. Foi sempre uma preocupação presente nas diversas sociedades. É um conceito que acompanha a humanidade, nas mais variadas vertentes.

“A problemática da qualidade pode ser considerada como uma questão intemporal. Ela sempre existiu e continuará a existir, porque faz parte dos valores do ser humano. Começa na família, continua na escola, atravessa transversalmente todas as organizações e volta de novo à família, sendo no seu seio que em cada um de nós se reinicia o ciclo e se renova o conceito, reflectindo os novos valores, hábitos e modas da sociedade em que vivemos.” (Lopes e Capricho, 2007).

Existem indicadores associados à percepção da qualidade desde o tempo das civilizações egípcias ou fenícias, nomeadamente no que se refere ao controlo de produtos com defeitos.

Nesses períodos longínquos, *“a qualidade dos produtos e dos processos atingiu altos padrões de excelência (como são exemplos marcantes os processos de construção das pirâmides do Egipto e a gestão do império romano e do império do Meio, a China).”* (António e Teixeira, 2007).

A figura do artesão evoluiu para as oficinas de artesãos, constituídas pelo mestre que comandava e garantia a qualidade do produto, o ajudante que era encarregado de algumas tarefas e o aprendiz cujo serviço era controlado pelo ajudante.

“O sistema corporativo medieval de trabalho caracterizava-se pelo facto de cada trabalhador executar a totalidade de tarefas referentes a um determinado item, o que permitia ligar a sua qualidade a um rosto (quem o tinha produzido)” (António e Teixeira, 2007). Assiste-se assim ao aparecimento de organizações onde se vislumbram aspectos que revelam preocupação com a qualidade, nomeadamente com o controlo para evitar falhas.

Com a Revolução Industrial, ocorrem grandes mudanças na sociedade e no tipo de produção vigorante, assiste-se ao nascimento do sistema de fábrica. Este novo conceito evoluiu para a produção em massa. *“Foi necessário adoptar especificações que definiam critérios de distinção entre componentes aceitáveis e não aceitáveis (isto é, de rejeitar). O objectivo da produção passou a ser o cumprimento dessas especificações e o objectivo da inspecção a análise da conformidade do produto com as mesmas.”* (António e Teixeira, 2007).

Nessa época verificou-se a explosão da indústria que, centra a sua preocupação na quantidade em detrimento da qualidade, dada a conjuntura. No período da I Guerra Mundial surgiu uma entidade que pode ser considerada como a materialização das questões práticas da qualidade, o inspector.

“A inspecção tinha uma função técnica: detectar os produtos bons e deixá-los passar e travar os produtos defeituosos” (Rocha, 2006).

No entanto este sistema não era funcional, pois era impossível a verificação plena dos produtos. Estamos perante a fase da Inspeção da Qualidade. Com a constatação das limitações deste método evoluiu-se para outro patamar, o Controlo Estatístico da Qualidade. É nesta etapa, que se começa a delinear o termo qualidade, tal como o percebemos hoje.

Esta nova avaliação da qualidade implica o recurso a ferramentas estatísticas. Um dos impulsionadores deste sistema foi *Deming* (1950), que verificou a existência de variações da qualidade na produção e, defendeu o seu controlo através da análise estatística.

A produção com a tónica na quantidade é colocada em causa a partir dos anos sessenta. Verificou-se uma inversão na forma de laborar, fruto dos grandes investimentos em florescimento.

“O objectivo não é mais o produto final, mas o processo de produção, de forma a melhorar a qualidade do produto e alargá-lo às necessidades dos consumidores.” (Loffler citado por Rocha, 2006).

A garantia da qualidade começa a ser imposta pelos clientes. Observa-se um maior envolvimento da empresa, com esse aspecto, desde a concepção do produto até ao escoamento do produto, através do planeamento de modo sistemático. A aposta na qualidade é vista como forma de diminuir os custos.

“A relevância que a garantia da qualidade tem vindo a assumir vem colocá-la como parte integrante da gestão da empresa, constituindo um seu sub-sistema.” (Pires, 2007).

Dessa forma, assiste-se ao desabrochar da Gestão da Qualidade. A preocupação crescente com a melhoria do desempenho das empresas conduz-nos, nos anos oitenta, à Gestão da Qualidade Total (TQM).

Este estágio culmina numa mudança de cultura empresarial, resultado de todas as metamorfoses ocorridas. Este tipo de gestão apresenta-se como uma opção à gestão tradicional, adoptando novos mecanismos e ferramentas, disseminados por toda a organização, com o intuito de satisfazer as expectativas do cliente.

“A qualidade “absoluta” não existe. Deste modo, o produto deve ser concebido para um segmento bem identificado do mercado. O produto tem de estar estritamente relacionado com o segmento de consumidores a satisfazer, ou dito de outra forma, tem de não só possuir as características que lhe permitam prestar os serviços, ou desempenhar as tarefas que os consumidores necessitam e esperam dele, mas também custar aquilo que aqueles estão dispostos a pagar.” (Pires, 2007).

No quadro seguinte pode-se observar as principais fases da evolução da qualidade:

Quadro n.º 1 – Evolução do Conceito de Qualidade

| | | Período | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|---|---|------------------------------------|---|---|---|
| | | 1945-1949 | 1949-1951 | 1951-finais dos anos 60 | Finais dos anos 60 – 1980 | 1980 – 2001 | 2001 – até ao presente |
| Características | Definição de Qualidade | Conformidade com standars e especificações técnicas | Conformidade com standars e especificações técnicas | Adequação ao uso | Conformidade com as exigências dos clientes | Alcance da máxima satisfação dos clientes | Assenta na preocupação com o ambiente, a segurança, a saúde e a responsabilidade social |
| | Sistema de Gestão | Inspecção da qualidade | Controlo estatístico da qualidade | Garantia da qualidade | Controlo da qualidade em toda a organização | TQM | Desenvolvimento Sustentável |
| | Parâmetro do sistema de gestão | Produto final | Produto final | Processo de produção | Necessidades dos clientes | Expectativas dos clientes | Expectativas dos clientes com base na sustentabilidade |
| | Mudança Tecnológica | Produção em massa | Produção em massa (Fordismo) | Ciclos curtos da vida dos produtos | Economia de serviço | Economia de serviço | Economia de serviço |
| | Medida de qualidade | Conceito objectivo | Conceito objectivo | Conceito subjectivo | Conceito subjectivo | Conceito subjectivo e objectivo | Conceito subjectivo e objectivo |
| | Dimensão temporal | Estática | Estática | Dinâmica | Dinâmica | Dinâmica | Dinâmica |

Fonte: Elaboração própria a partir da adaptação de Rocha (2006, pág. 17)

Segundo os autores Lopes e Capricho (2007) depois da fase do TQM, emergem outras questões aliadas à qualidade como o ambiente, a segurança, a saúde e a responsabilidade social. Esta nova fase de complementaridade, assegura a qualidade, a um nível mais abrangente, levando ao culminar do desenvolvimento sustentável.

De acordo com os autores supracitados, quando as empresas alcançam um nível de maturação superior, a qualidade reflecte-se para lá da organização, afecta toda a área envolvente. A dimensão do sentido da qualidade eleva-se para o alcance da “Excelência”. Nessa grandeza, cabem preocupações ao nível do desenvolvimento sustentável, com todas as transformações que esse percurso implica.

1.2. Contributo dos Diversos Investigadores na Área da Qualidade

De acordo com António e Teixeira (2007) as diferenças entre as definições da qualidade não são muito grandes mas *“representam sim, variações à volta de um conjunto comum de temas e, como tal, não concorrem entre si, antes pelo contrário complementam-se”*.

Apesar de os Estados Unidos da América (EUA) terem sido o berço do desenvolvimento teórico do pensamento da gestão da qualidade, o movimento da qualidade desabrochou no Japão, com a reconstrução da indústria no pós-guerra. Foi nesta fase que, as diversas teorias tiveram aplicabilidade prática. Só na década de oitenta os EUA despertaram para a importância desta problemática. Em seguida serão abordados alguns dos principais pensadores que mais se notabilizaram, na criação de teorias e conceitos sobre esta nova filosofia de gestão.

1.2.1. Walter Andrew Shewhart

Na década de 30, surge **Walter Andrew Shewhart**, Doutorado em Física, e considerado o criador do movimento da gestão da qualidade. As suas concepções são uma lufada de ar fresco face às rígidas técnicas de gestão vigentes.

Segundo António e Teixeira (2007) Shewhart *“é o único autor da qualidade que pode ser incluído num grupo dos criadores de uma nova forma de encarar a gestão das organizações, o paradigma da gestão da qualidade”*.



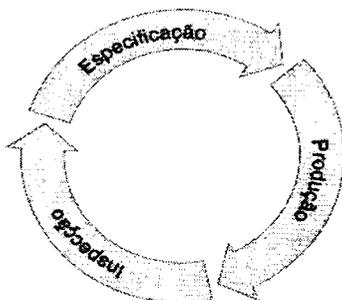
No seu percurso profissional, desenvolveu a Carta de Controlo, aplicada à produção industrial, no sentido de garantir a qualidade dos produtos. O princípio subjacente a esse instrumento é o de analisar a variação.

“Shewhart chegou à conclusão que era necessário definir limites de controlo inerentes ao processo e considerou que a variabilidade se devia a dois tipos de causas: causas comuns e causas assinaláveis. As causas comuns eram as causas aleatórias sempre presentes no processo, que introduziam uma variação maior do que a inerente ao mesmo. Existiriam assim nos processos produtivos continuados um grande número de causas, cada uma delas contribuindo para uma variação relativamente pequena, enquanto que as causas assinaláveis eram em pequeno número, podendo mesmo existir apenas uma, mas provocando uma grande variação.” (António e Teixeira, 2007).

Para balizar os limites, o autor admitiu que quando estavam perante causas comuns, os processos se encontravam num estado de controlo estatístico contrariamente, quando detectadas causas assinaláveis, a situação ficava fora de controlo. Deste modo, era possível fazer prevenção e actuar, para que a situação não ficasse fora de controlo. As ocorrências detectadas passavam a ser transmitidas ao sector da produção, no sentido de serem corrigidas.

Com base na sua análise estatística, o investigador concebeu um modelo de controlo da qualidade, conhecido como Ciclo de Shewhart, onde define três etapas, (a especificação, a produção e a inspecção) e onde existe transmissão de informação, de modo a evitar a variação e fomentar a prevenção. O funcionamento do ciclo de *Swewhart*, pode ser percebido através da análise da figura que se segue:

Figura n.º 1 – Ciclo de Shewhart



Fonte: António e Teixeira (2007)

1.2.2. William Edward Deming

Na década de 50, *William Edward Deming* foi convidado para trabalhar no Japão, onde teve liberdade para desenvolver as suas ideias acerca da qualidade.

Nos anos 80, “ *após ser considerado o líder mundial do conhecimento sobre qualidade, Deming focalizou a sua atenção, até ao fim dos seus dias, na transformação das práticas da gestão ocidental.* ” (António e Teixeira, 2007).

De acordo com Branco (2008), a Qualidade “*é definida em função das exigências e das necessidades dos clientes. Como estas estão sempre em mudança, qualidade implica uma enorme capacidade de adaptação das especificações dos produtos e serviços como única forma de garantir a continuidade da satisfação dos clientes.*”

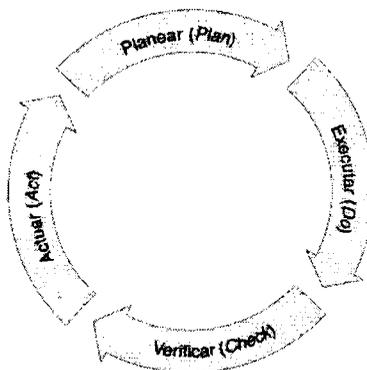
Segundo Bank (1998) *Deming “ensinava ao pessoal a utilização de métodos de amostragem e técnicas de controlo estatístico e conseguiu fantásticos aumentos de produtividade e redução de custos no censo de 1940”, no Departamento de Censo dos EUA.*

Deming, defendeu e fomentou a metodologia estatística para controlar a qualidade da produção. Efectuou a distinção entre erros sistemáticos, originados pelo trabalhador e pela máquina e erros aleatórios, que podem derivar da má qualidade das matérias-primas, de modo a compreender as variações que existem no processo. Refere a variação controlada, que se deve a causas habituais e descontroladas, que depende de causas externas ao normal funcionamento da organização. Descodificando a origem dessa variação, é possível controlá-la. Para tal é necessário ter um correcto e exacto conhecimento do processo de produção. Desse modo, o autor Bank (1998) refere que: “*se removermos de qualquer processo tudo aquilo que dá origem à variabilidade, tornamo-lo mais previsível e portanto mais controlável*”.

Na mesma linha de pensamento *Deming* também acentuou a importância dos fornecedores, devendo os mesmos ser sujeitos a rígidas selecções (contribuindo desse modo para a melhoria da qualidade) e alertou as empresas para a importância da participação dos funcionários no procedimento de tomada de decisão.

A sua obra, fruto dos largos anos de experiência, é um exemplo na área da qualidade. Demonstrou uma grande preocupação relativamente ao processo de melhoria contínua, sendo o responsável pela difusão do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) designado por ciclo de *Deming*, (vide figura seguinte) ciclo desenvolvido a partir do ciclo de *Shewhart*.

Figura n.º 2 – Ciclo de Deming



Fonte: António e Teixeira (2007)

O ciclo inicia-se com a etapa do planeamento, onde devem ser definidos os objectivos a concretizar, com base na realidade observada. Deve ser apurado o que é necessário fazer e como, elaborando um plano de acção, para atingir a meta estabelecida. De seguida devem ser executadas as actividades definidas no plano. O passo seguinte será a monitorização e avaliação dos resultados, fazendo o confronto com o estabelecido e, tentar perceber a causa das falhas. Após essa análise deve agir-se em conformidade. De acordo com a informação obtida poderá ser necessário corrigir ou elaborar novos planos de intervenção.

Os autores Lopes e Capricho (2007) referem que “a natureza cíclica e repetitiva deste processo implica um questionar sem fim de todas as operações que é a essência da melhoria contínua”.

Existindo este *feedback* e verificação entre as diferentes etapas é possível assistir a uma melhoria permanente da qualidade, permitindo antecipar as tendências dos clientes.

Rosander (1994) menciona que “o plano de Deming consiste em ensinar a alta direcção como gerir. Isto refere-se tanto à alta direcção das empresas de fabricação como às empresas de serviços. Gerir implica domínio da produção, supervisão e formação, tudo com a finalidade de incorporar a qualidade ao produto ou serviço que o cliente vai adquirir. O plano requer um programa contínuo de melhoria da qualidade”.

Associado ao ciclo de Deming, estão os 14 passos para a melhoria contínua da qualidade, que estão referidos no quadro que se segue.

Quadro n.º 2 – Os 14 passos de Deming para a melhoria da Qualidade

| | |
|-----------|---|
| 1 | Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços |
| 2 | Adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade) |
| 3 | Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade |
| 4 | Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor |
| 5 | Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço |
| 6 | Instituir a formação no posto de trabalho |
| 7 | Adoptar e instituir a liderança da direcção |
| 8 | Eliminar o erro (de cometer erros) |
| 9 | Eliminar as barreiras funcionais entre áreas |
| 10 | Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo) |
| 11 | Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão |
| 12 | Eliminar as barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito |
| 13 | Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente |
| 14 | Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança |

Fonte: Deming citado por Pires (2007)

Segundo Rosander (1994) os 14 passos de Deming podem ser sintetizados em 7 pontos (vide quadro que se segue):

Quadro n.º 3 – Resumo dos 14 pontos de Deming

| Número do Ponto | Conteúdo |
|------------------------|--|
| 1 e 2 | Firmeza no propósito de criar uma nova era |
| 3 e 4 | Inspecção massiva, preço |
| 5 | Encontrar os problemas |
| 6, 7 e 13 | Educação e Formação |
| 8, 9 e 12 | Medo, barreiras, orgulho (aspectos sociológicos) |
| 10 e 11 | Metas numéricas, modelos de trabalho |
| 14 | Continuidade do programa. Todos trabalham para a melhoria contínua |

Fonte: Rosander (1994)

1.2.3. Joseph Moses Juran

Tal como Deming, *Joseph Moses Juran* desempenhou funções no Japão, sendo igualmente considerado um elemento fundamental na área da qualidade. Para este investigador a qualidade depende da gestão.

Bank (1998) refere que: “A sua maior contribuição foi levar a qualidade para além dos aspectos técnicos de controlo de qualidade que foram bem desenvolvidas na década de 40 para a área da gestão”.

Para *Juran* (1964) a qualidade é uma “aptidão para o uso o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores e considera que o controlo de qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão” (citado por António e Teixeira, 2007).

Juran (1979) considera que o incremento da qualidade deve ser a principal preocupação da gestão logo, defende que a gestão da qualidade assenta em três factores basilares, o planeamento, o controlo e a melhoria (vide quadro que se segue):

Quadro n.º 4 – Trilogia da Qualidade de Juran

| Melhoria da Qualidade | Planeamento da Qualidade | Controlo da Qualidade |
|--|--|--|
| 1-Reconhecer as necessidades da melhoria | 1- Identificar os consumidores | 1- Avaliar o nível de desempenho actual |
| 2-Transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores | 2 - Determinar as suas necessidades | 2 - Comparar com os objectivos fixados |
| 3 - Criar um conselho de qualidade, seleccionar projectos de melhoria e as equipas de projecto | 3 - Criar características nos produtos que satisfaçam essas necessidades | 3 -Tomar medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto |
| 4 -Promover a formação em qualidade | 4 - Criar os processos capazes de satisfazer essas características | |
| 5 - Avaliar a progressão dos projectos | 5 - Transferir a liderança desses processos para nível operacional | |
| 6 - Premiar as equipas vencedoras | | |
| 7- Fazer publicidade dos seus resultados | | |
| 8 -Rever os sistemas de recuperação para aumentar o nível de melhoria | | |
| 9 - Incluir os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa | | |

Fonte: Juran (1999)

Segundo Branco (2008) este *investigador “estimava que aproximadamente 20% das causas poderiam resolver aproximadamente 80% dos problemas de falta de Qualidade”*.

1.2.4. Philip Crosby

Influenciado pelos investigadores *Deming e Juran* e, pela realidade exposta no Japão, **Philip Crosby** define a sua teoria por volta de 1961. A sua perspectiva de gestão para a qualidade, baseia-se no conceito de “zero defeitos” ou seja, uma postura que aposta na prevenção que leva à melhoria contínua, ao contrário da correcção que irá aumentar os custos. No seu ponto de vista, a qualidade traduz-se na conformidade com as especificações significando, “fazer bem à primeira vez”.

A qualidade está unida à gestão. Segundo Branco (2008), *Crosby “considerava importante o contributo de todos os colaboradores, mas dava especial atenção à gestão*

de topo no papel de definição das estratégias de Gestão da Qualidade e de exemplo no dia-a-dia; várias vezes defendeu que a principal causa da falta de qualidade estava mais relacionada com a gestão de topo do que com os outros colaboradores”.

Este teórico americano preconiza a constituição de grupos de peritos na área da qualidade nas empresas, com o objectivo de melhorar a qualidade. À semelhança de *Deming*, desenvolveu um plano composto por 14 pontos, e que se apresenta no quadro seguinte:

Quadro n.º 5 – Processo de Obtenção da Qualidade segundo Crosby

| | |
|-----------|--|
| 1 | Compromisso de gestão para a qualidade |
| 2 | Equipas de melhoramento da qualidade |
| 3 | Medida dos processos para determinar onde existem os problemas |
| 4 | Avaliação do custo da qualidade |
| 5 | Consciência da qualidade de todos os trabalhadores |
| 6 | Acção correctiva dos problemas |
| 7 | Planeamento zero-defeitos |
| 8 | Educação do empregado |
| 9 | Zero defeitos por dia |
| 10 | Estabelecimento de objectivos para todo o pessoal |
| 11 | Eliminação das causas dos erros |
| 12 | Reconhecimento dos que participam no processo |
| 13 | Conselhos da qualidade |
| 14 | Recomeçar de novo, em ordem ao melhoramento contínuo |

Fonte: Philip Crosby citado por Rocha (2006)

De acordo com Branco (2008) na sua abordagem, *Crosby* descreve 5 ilusões (causas) para a carência de qualidade, designadamente:

1. Existência de uma cultura que conduz à associação do conceito da “Qualidade” a luxo ou notoriedade;
2. Acreditar que a “Qualidade” é algo difícil de atingir e não é mensurável;
3. Certeza de que não é possível fazer bem à primeira;
4. Os problemas da “Qualidade” derivam dos colaboradores;
5. A “Qualidade” surge da secção da qualidade.

Rosander (1992) salienta algumas ideias básicas da teoria de Crosby:

- ✓ *A qualidade é cumprir com as especificações;*
- ✓ *O custo da qualidade é o custo de fazer as coisas mal;*
- ✓ *O propósito da melhoria da qualidade é prevenir defeitos e erros;*
- ✓ *Deveria estabelecer-se um programa de melhoria da qualidade em cada departamento;*
- ✓ *A melhoria da qualidade é uma actividade contínua que necessita de tempo para se desenvolver;*
- ✓ *O propósito do erro zero é a prevenção do erro;*
- ✓ *As áreas básicas de cumprimento são os custos, planificação e qualidade;*
- ✓ *A quota de informação em qualidade mostra onde um indivíduo ou uma companhia se encontra em relação aos cinco estados de desenvolvimento de atitudes face à qualidade: indecisão, despertar, formação, conhecimento e certeza;*
- ✓ ...

1.2.5. Armand Feigenbaum

Em 1983, o americano *Armand Feigenbaum*, publica a obra *Total Quality Control*. A este investigador atribui-se a paternidade do controlo da qualidade total. A sua filosofia baseia-se no facto de que a qualidade deve ser uma inquietação de todos os colaboradores e difundida por toda a organização.

António e Teixeira (2007) referem o seguinte: *“para ele, a qualidade é simplesmente uma forma de gerir uma organização empresarial e necessita de uma orientação para o cliente. (...) Segundo ele, o controlo da qualidade é uma ferramenta de gestão, que para melhor aplicação, pode ser dividida em quatro passos:*

- 1. Definição das normas de qualidade.*
- 2. Avaliação das conformidades com estas normas.*
- 3. Acção caso as normas não sejam cumpridas ou excedidas.*
- 4. Planeamento de melhorias nas normas”.*

O investigador defende que a aposta na garantia da qualidade é o caminho para atingir a excelência. Na sua teoria considera a vertente financeira, tentando avaliar os custos da

não qualidade, reconhece também a existência de quatro tipos de custos: os custos da prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas. À semelhança dos investigadores anteriormente referidos, também estabelece 10 aspectos para alcançar a qualidade total, e que se descrevem no quadro seguinte:

Quadro n.º 6 – Objectivos da Qualidade Total, segundo Feigenbaum

| | |
|----|--|
| 1 | A qualidade é um processo que diz respeito a toda a organização |
| 2 | Qualidade é o que o cliente pensa ser |
| 3 | Qualidade e custo são uma soma, não uma diferença |
| 4 | A qualidade requer o envolvimento individual e da equipa |
| 5 | A qualidade é uma forma de gerir |
| 6 | Qualidade e inovação são mutuamente dependentes |
| 7 | A qualidade é uma ética |
| 8 | A qualidade requer contínua melhoria |
| 9 | A qualidade é o melhor caminho para a produtividade |
| 10 | A qualidade é implementada num sistema em que se deve ter em conta os fornecedores e os consumidores |

Fonte: Feigenbaum citado por Rocha (2006)

1.2.6. Kaoru Ishikawa

Outro contributo importante na abordagem à qualidade pertence ao nipónico **Kaoru Ishikawa**. Este investigador foi um dos maiores impulsionadores da qualidade no seu país, na década de 60.

Segundo António e Teixeira (2007) para *Ishikawa*, o controlo de qualidade é “*uma nova maneira de pensar a gestão. Praticá-lo é conceber, produzir e fornecer um produto que seja simultaneamente mais económico, mais útil e que melhor satisfaça o consumidor*”. Desta forma, *Ishikawa* coloca a prioridade nos consumidores e na satisfação das suas necessidades, sujeitas a grande mutabilidade. Esta característica implica a revisão constante das normas por parte dos produtores.

Foi o responsável pelo desenvolvimento de sete instrumentos para auxiliar o controlo da qualidade, designadamente a análise de *Pareto*; os diagramas de causa-efeito; os histogramas; as folhas de controlo; os diagramas de escada; os gráficos de controlo e os fluxos de controlo.

O investigador, na sua obra *Quality Control Circles at Work* (1984), divulgou os “*Círculos da Qualidade, que podem ser definidos como pequenos grupos de trabalhadores voluntários numa mesma área de actividade que se reúnem regularmente para, através da utilização de vários instrumentos (gráficos, estudos de caso, brainstorming), identificarem os problemas, inventariarem as suas causas e proporem soluções para a melhoria da qualidade*” (Ishikawa citado por Rocha, 2006).

António e Teixeira (2007) referem que “*para este autor a qualidade manifesta-se de diversas formas, não apenas na qualidade do produto mas também na qualidade do serviço, da informação, do processo, das pessoas, do sistema, da empresa, dos objectivos. E por melhor que seja a qualidade de um produto ou serviço, se o preço for demasiado elevado, nunca poderá atingir a satisfação do cliente*”.

O investigador defende que a garantia da qualidade é uma mais valia, fazendo com que o cliente tenha confiança nos produtos que adquire, sendo necessário um empenho diferido no tempo, por parte da empresa.

1.3. A Gestão da Qualidade Total

Da combinação de todos os estudos e experiências dos gurus da qualidade, evoluiu-se para uma nova filosofia de gestão: A Gestão da Qualidade Total (TQM).

Segundo Jeffries *et al* (1992) “*a TQM é uma maneira abrangente e integrada de gerir qualquer organização com vista a:*

- a) ir consistentemente ao encontro das necessidades do cliente;*
- b) conseguir uma melhoria continua em todos os aspectos das actividades da organização”.*

A qualidade assume-se como algo fundamental para as organizações, e é neste sentido que Cruz e Carvalho (1994) referem que “*as empresas e os serviços que não se pautarem por parâmetros de qualidade, pura e simplesmente tem os seus dias contados seja qual for o sector, a idade da empresa ou o local de operação. Os consumidores e*

os mercados são cada vez mais educados e exigentes e a competitividade encarregar-se-á de fazer a distinção entre o trigo e o joio”.

“A gestão de qualidade total concentra-se nas exigências do cliente. (...) as pessoas só voltam aos restaurantes que as satisfazem plenamente e fazem compras regularmente nas lojas que resolvem as suas necessidades” (Bank, 1998). Se o cliente ficar satisfeito com a prestação de um serviço ao qual recorreu, certamente ele voltará e, recomendará aos amigos. Este novo paradigma, traduz-se numa mudança de cultura dentro das organizações.

De acordo com Carapeto e Fonseca (2006) *“a gestão da qualidade total significa a mudança da antiga gestão taylorística (voltada para os produtos, com objectivos departamentais, com poucos a pensarem por todos, assente no trabalho individual e ênfase nos meios físicos e no trabalho como mercadoria) para uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação do cliente, orientada por objectivos estratégicos ligados a processos, em que todos pensam e trabalham em equipa, uma gestão que integra os trabalhadores na organização, aposta na formação, na cooperação e na melhoria contínua”.*

“A perspectiva tradicional tem sido apelidada de “taylorismo” (Macdonald, 1994). Para Taylor existia uma clara divisão de tarefas. Os gestores eram encarregados do planeamento e aos trabalhadores competia a realização do trabalho, caracterizado pelas tarefas repetitivas.

“O sistema taylorista encoraja o indivíduo a desligar-se mentalmente do trabalho e a executar as tarefas mecanicamente. (...) A gestão é responsável por todas as actividades de resolução de problemas e os trabalhadores não devem ter nenhum envolvimento com o processo de decisão ou com as actividades de resolução dos problemas. Há uma separação entre os que pensam e controlam e os que executam” (António e Teixeira, 2007).

“A TQM é fundamentalmente mudança. Para algumas organizações pode ser algo muito ligeiro, uma questão de ênfase. Para outras organizações a mudança pode ser massiva. Inevitavelmente a cultura e o estilo de gestão estarão em primeiro lugar na

agenda. Os sistemas de informação da organização, os sistemas de controlo, os processos de gestão e operacionais também serão afectados. Serão necessárias novas capacidades – capacidades comportamentais e estruturais... a lista é longa. O denominador comum são sempre as pessoas” (Jeffries et al, 1992).

Na actual conjuntura, a economia de mercado, existe um cliente cada vez mais exigente e expectante que anseia pela satisfação das suas necessidades. As organizações têm de lhe prestar uma atenção constante e colocá-lo no topo das suas preocupações. Este paradigma implica uma mudança profunda ao nível da cultura da organização, ou seja o seu modo de actuar, a sua estrutura, os seus valores, as suas prioridades, as normas instituídas, o relacionamento entre as pessoas, ...

Segundo Bank (1998) “os clientes são:

- ✓ *As pessoas mais importantes em qualquer negócio.*
- ✓ *Não dependentes de nós. Nós é que dependemos deles.*
- ✓ *Não uma interrupção no nosso trabalho. São o objectivo dele.*
- ✓ *Pessoas que estão a fazer-nos um favor quando entram. Não estamos a fazer-lhes favor ao servi-los.*
- ✓ *Uma parte do nosso negócio, não estranhos.*
- ✓ *Não apenas uma estatística. São seres humanos de carne e osso com sentimentos e emoções como nós.*
- ✓ *Pessoas que vêm até nós com as suas necessidades e faltas. É tarefa nossa satisfazê-las.*
- ✓ *Pessoas que merecem o tratamento mais cortês e atento que possamos dar-lhes.*
- ✓ *O sangue vital deste e de todos os outros negócios. Sem eles teríamos de fechar as portas”.*

Na opinião de Macdonald (1994) a TQM “é, portanto, um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente”.

O sistema da TQM difere substancialmente do sistema da qualidade tradicional. Estas diferenças podem ser observadas no quadro que se segue:

Quadro n.º 7 – Qualidade Tradicional versus Qualidade Total

| Qualidade Tradicional | TQM |
|---|--|
| Níveis de qualidade aceitáveis | Zero defeitos |
| Cultura de reacção como norma | Prevenção como norma |
| A qualidade é dispendiosa | A qualidade reduz custos |
| A qualidade envolve alguns trabalhadores | A qualidade envolve todos os trabalhadores |
| Os problemas são resolvidos individualmente | Os problemas são resolvidos em equipas |

Fonte: Bank citado por Lopes e Capricho, (2007)

Como refere Macdonald (1994) a Gestão da Qualidade Total (TQM) *“é um conceito-chave para as empresas modernas e pressupõe uma dinâmica que implica todas as pessoas que trabalham nessas organizações”*.

A TQM é uma doutrina que assenta na premissa “zero defeitos” implicando fazer bem à primeira. Agindo deste modo os custos inerentes à produção sofrerão um decréscimo. *“Uma especificação é o conjunto de características quantificáveis de um produto ou serviço. Deve traduzir fielmente as necessidades dos clientes e deve estar em permanente revisão. (...) Fazer bem à primeira, ou fazer zero defeitos, significa, simplesmente, cumprir sempre a especificação”* (Cruz e Carvalho, 1994).

No sistema tradicional vigoravam os níveis de qualidade aceitáveis (NQAs) ou seja, existia uma margem para as falhas.

Como se pode observar através da opinião de Bank (1998) *“os níveis de qualidade aceitáveis que surgiram na indústria no fim da Segunda Guerra Mundial oferecem uma perspectiva diametralmente oposta à qualidade total. Em vez de pôr logo bem à primeira, centrando-se em zero defeitos, a empresa encoraja os defeitos estabelecendo NQAs. Na realidade à medida que a qualidade melhora, os defeitos são reduzidos e os custos declinam”*.

Como refere Bank (1998) *“a prevenção é o alvo de toda a garantia de qualidade. Por meio de acção planeada e sistemática tal como documentação dos processos de trabalho, ou custos de verificação da qualidade, a garantia de qualidade impede problemas de qualidade”*. Desta forma, a qualidade deixa de estar associada a custos

elevados. *“Crosby conseguiu demonstrar aos executivos que o custo dos seus métodos tradicionais atingia cerca de 25% do lucro das vendas. Por cada quatro componentes produzidos talvez tivessem de rejeitar um”* (Macdonald, 1994).

No modelo clássico todas as decisões são tomadas no topo da hierarquia. *“O sistema tradicional gerou o “departamento fortaleza”, criando barreiras à comunicação em toda a organização”* (Macdonald, 1994).

É muito importante romper com atitudes muito enraizadas. É fundamental fazer a transição do trabalhador que se limita a repetir as tarefas para o trabalhador que participa com as suas ideias e soluções para a melhoria contínua. Esta mudança de cultura resulta da atitude da gestão.

“Pilotar é indicar o rumo e mantê-lo; também é assegurar a coerência das acções de todos os sectores e de todos os homens da empresa. Este é, efectivamente, o papel da administração exercido através de acções concretas” (Jocou e Lucas, 1992).

No novo modelo de gestão – TQM *“muitas das decisões são tomadas no dia a dia pelos trabalhadores: e mesmo as decisões estratégicas, embora da responsabilidade da gestão de topo, são iniciadas a nível mais baixo”* (Rocha, 2006). É neste contexto que se inserem os círculos de qualidade, onde se reúnem grupos de colaboradores com o objectivo de fazer o levantamento dos problemas existentes e encontrarem soluções para os mesmos, com o objectivo de caminhar para a melhoria da qualidade.

Todas as organizações são compostas por inúmeros processos de serviço, realizados individualmente ou em equipa. Estes funcionam em cadeia e, cada funcionário dá o seu contributo. Todos esses processos têm um destinatário que, normalmente não é o cliente final. São os denominados clientes e fornecedores internos. Por exemplo, num hotel, o recepcionista contacta directamente com o cliente final. Se o funcionário responsável pela limpeza do quarto realizou com sucesso o seu processo de trabalho para o cliente interno (o recepcionista), será possível entregar a chave do quarto ao cliente externo imediatamente, deixando-o satisfeito.

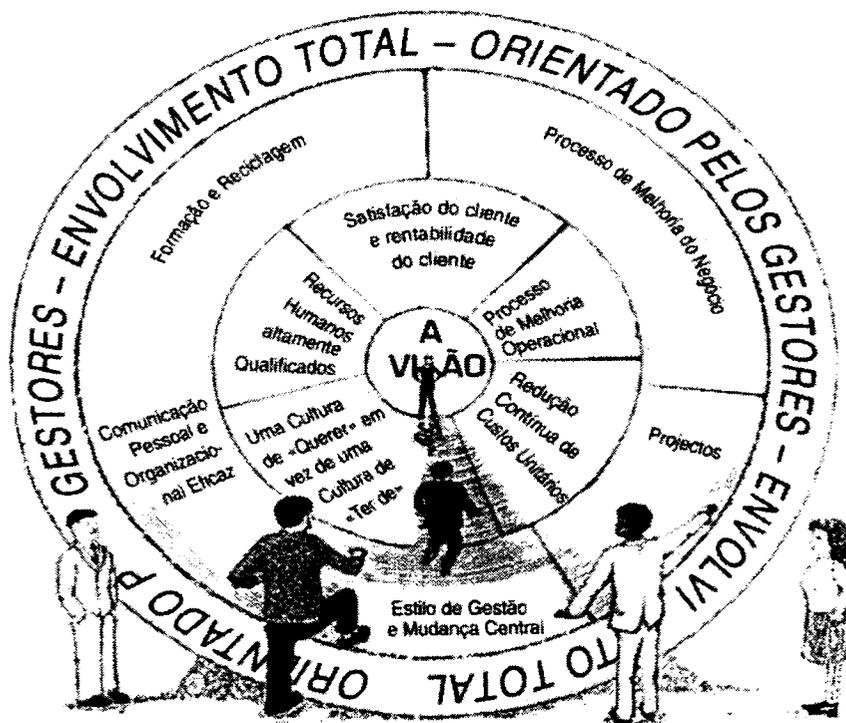
Segundo Macdonald (1994) o objectivo fundamental da TQM “é garantir que todos se apercebam de que pertencem à relação cliente-fornecedor. O cliente que têm de satisfazer é o cliente do seu processo”.

Para a materialização desse objectivo é muito importante a comunicação. É essencial comunicar com os colegas, com a gestão e vice-versa. Desse modo, é possível conhecer o funcionamento de toda a organização e entender onde ocorrem falhas.

Neste sentido, deve realçar-se o contributo de Deming “que demonstrou a importância das pessoas na organização, em particular da liderança, e defendeu a necessidade de revolucionar o sistema de gestão para que a qualidade possa ser encarada de um ponto de vista sistémico, pois deveria ser o resultado de um esforço de toda a organização e responsabilidade de todos, com a gestão a ter o papel de liderar o processo” (Carapeto e Fonseca, 2006).

As alterações profundas que a organização terá de assimilar, na sua viagem para a TQM, podem ser observadas na figura seguinte:

Figura n.º 3 – O Modelo da TQM – a Viagem



Fonte: Jeffries et al (1992)

Segundo Jeffries et al (1992) *“a visão é o ponto de partida para todas as iniciativas TQM – e deve exprimir tão claramente quanto possível exactamente o que a empresa está a tentar atingir. Funciona como uma lanterna que guia e ilumina a tomada de decisão e a acção”*. A mesma deverá ser divulgada por toda a instituição, de modo a que todos os colaboradores tenham percepção do *target* a alcançar. Como referem Jocou e Lucas (1992) *“para se estender a toda a empresa esta evolução exige um grande esforço de comunicação. É pela comunicação que se constrói e exprime a cultura de progresso contínuo induzida pelo projecto da qualidade total”*.

Tal como referem Jeffries *et al* (1992) determinada a visão da organização, é necessário avaliar os seus componentes, nomeadamente:

- ✓ *“A Satisfação do Cliente e a Rentabilidade da Empresa;*
- ✓ *A Melhoria Contínua de Operações;*
- ✓ *A Redução Contínua de Custos Unitários;*
- ✓ *A Cultura do “Querer” em vez da Cultura do “Ter de”;*
- ✓ *Os Recursos Humanos Altamente Qualificados”*.

É imperativo que a organização não descure estes aspectos, só desse modo caminha para a gestão da qualidade total. Um cliente satisfeito vai ter implicações directas na rentabilidade da organização, aumentando os seus lucros. O cliente insatisfeito procura outras opções, levando à diminuição da rentabilidade da empresa. A satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa são directamente proporcionais e, são um indicador importante na medição da TQM.

Segundo Jeffries *et al* (1992) a pergunta: *“Como se mede a satisfação do cliente? Tem como resposta: Da mesma maneira que o cliente a mede! Já se sabe que a qualidade é determinada pelo cliente e que a sua organização precisa de conhecer claramente as exigências dos clientes”*.

Analogamente, o tempo de resposta ao cliente é um factor de competitividade. Se organização conseguir reduzir os seus custos operacionais e melhorar os processos, o tempo de resposta ao cliente diminui. Desse modo, assiste-se à aproximação do objectivo da nova filosofia de gestão, sendo uma vantagem competitiva.

Essencialmente, a questão de fundo do novo modelo de gestão é uma mudança de cultura. Essa mudança afecta as pessoas. Elas devem estar formatadas para um desempenho de qualidade.

A mudança é uma batalha que exige muita sensibilidade e perícia, como se pode constatar através da afirmação de Jeffries *et al* (1992) “*é relativamente fácil mudar a tecnologia, sistemas e procedimentos. É muito mais difícil mudar a atitude das pessoas em relação ao trabalho, a sua percepção da gestão, os seus valores, a sua motivação e o seu comportamento*”.

A aferição das competências dos colaboradores é um factor extremamente importante, uma vez que “*em qualidade total a problemática não é apurar quem tem ou não razão, mas fazer de modo a que todos contribuam para a evidenciação dos problemas e a sua solução, para a melhor satisfação do cliente final*” (Jocou e Lucas, 1992).

Deste modo, as pessoas podem ser canalizadas para funções onde sejam mais eficientes e integrar equipas que contribuam para o desenvolvimento da organização. Segundo Jeffries *et al* (1992) para que seja possível alcançar os objectivos estabelecidos é preciso considerar outros factores como:

- ✓ **A Formação dos Recursos Humanos**, conduzindo a uma melhoria do desempenho da organização. Serve para limar e adquirir novas competências. O novo paradigma da gestão pela qualidade preconiza que a melhoria da competitividade das organizações, passa não só pelo esforço de incorporar Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), cada vez mais modernas, mas igualmente, por um maior investimento no desenvolvimento do Capital Humano (Lopes e Capricho, 2007).
- ✓ **O Processo de Melhoria do Negócio** ou o Business Improvement Process (BIP) “*estrutura organizacional na qual se constrói a TQM*” Jeffries *et al*, 1992. A sua finalidade é incrementar a melhoria dos processos. Deverá ser delineado um esquema detalhado da gestão do processo, da responsabilidade da gestão de topo, colocando a ênfase no cliente, sujeito a ajustes permanentes.
- ✓ **Os Projectos** ou seja, as organizações estão constantemente sujeitas a avaliações pela opinião pública. Nesse sentido é peremptório elaborar projectos que

conduzam à resolução dos problemas de qualidade detectados. Desse modo a imagem da instituição fica reparada e mais próxima da visão definida.

- ✓ **O Estilo de Gestão** vai ser fundamental. O TQM depende das pessoas. O papel dos gestores de topo é crucial para o sucesso da implementação desta nova forma de pensar, agir, estar, ... Os recursos humanos devem perceber que fazem parte deste processo de mudança. É necessário um grande empenho e disponibilidade por parte da gestão.
- ✓ **A Comunicação** tem um papel elementar no êxito desta forma de gestão. Um bom canal de comunicação resolve muitos problemas, que podem encontrar barreiras, numa comunicação deficiente. É essencial que os colaboradores tenham acesso à informação atempadamente.

“A comunicação apela a elementos essenciais para a realização da qualidade total: diálogo e confiança, transparência e autenticidade, escuta e informação, antecipação, previsão. O administrador desempenha aqui um papel fundamental. Incumbe-lhe dar o exemplo através das suas iniciativas e da sua presença activa” (Jocou e Lucas, 1992).

De acordo com Macdonald (1994) *“a comunicação é geralmente dirigida para baixo a partir do topo. Isto tem o louvável objectivo de manter os trabalhadores informados. Em contrapartida, existem poucas oportunidades de os trabalhadores manterem os gestores informados”*.

O gestor vai ser o dinamizador desta reorganização, acreditando nas vantagens que obterá com essa modificação. Todos estes aspectos vão influenciar a prestação da organização. É um percurso contínuo e a longo prazo, que irá conduzir à melhoria da organização.

Desse modo, no quadro seguinte, são apresentadas as vantagens e possíveis implicações que podem surgir da adopção desta filosofia de gestão:

Quadro n.º 8 – Vantagens e Implicações da TQM

| Vantagens da TQM para a minha organização | Implicações da TQM para a minha organização |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lucro • Segurança no emprego • Manter os custos baixos • Desenvolver perspectivas inovadoras • Ser o melhor • As pessoas gostam de trabalhar aqui • Um bom futuro • Todos são responsáveis • Aprender coisas novas • As minhas ideias são ouvidas e algumas são postas em prática • Não sou só um número • Capital para reinvestimento • Organização de qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Investir na formação em geral mas particularmente na formação TQM • Os gestores passam tempo envolvidos na formação • Pode ser difícil/confuso • Não acontece da noite para o dia • Investimento inicial de dinheiro e tempo em formação e sensibilização à TQM • Se não fores capaz de mudar as pessoas, desloca-as • Os gestores têm de se aproximar das pessoas – as pessoas podem não gostar • Todos vão ser considerados responsáveis |

Fonte: Jeffries *et al* (1992)

Segundo Macdonald (1994) existem vários obstáculos que se podem considerar na aplicação do novo modelo de gestão:

- ✓ *“Falta de empenhamento da gestão;*
- ✓ *Falta de visão e planeamento;*
- ✓ *Satisfação com a conquista de um objectivo imediato;*
- ✓ *O processo de mudança foi limitado pelos instrumentos;*
- ✓ *A palavra “qualidade” origina constrangimentos;*
- ✓ *Conflito entre a mudança cultural e a abordagem ao projecto;*
- ✓ *A gestão da qualidade tornou-se burocrática;*
- ✓ *Os gestores não mudaram o seu comportamento;*
- ✓ *As pessoas não estavam realmente empenhadas;*
- ✓ *Ausência de aferições de negócios para medir a TQM”*

Para que o TQM tenha sucesso é necessário contrariar estas barreiras e avaliar constantemente os resultados, sempre com o cliente como *target*.

Relativamente ao novo modelo de gestão, Jocou e Lucas (1992) citam o testemunho de Raymond H. Lévy (presidente-director-geral do grupo Renault) *“Quando lancei o projecto qualidade total, não sabia nem a amplitude de mudança cultural que representava nem, no sentido inverso, a extrema eficácia imediata que daí adviria”*.

Em suma, de acordo com Jocou e Lucas (1992), o movimento da qualidade total, com alicerces na teoria de Deming (*Plan, Do, Check and Act*), é uma sequência permanente de actos que visam o melhoramento da actividade das empresas ou do desempenho dos serviços, com vista à obtenção de produtos/serviços de excelência que satisfaçam plenamente os clientes/utentes.

Creech (1998) em jeito de conclusão refere que *“o produto é o ponto de mira da finalidade e da concretização da organização. A qualidade do produto é impossível sem qualidade do processo. A qualidade do processo é impossível sem a organização correcta. A organização correcta não tem significado sem a liderança adequada. O forte empenho, de alto a baixo, é o pilar de suporte de tudo o resto. Cada pilar depende de outros quatro e se um é fraco, todos são.”*

1.4. Gestão da Qualidade

“ (...) quando alguém vende uma peça de mercadoria ou um serviço precisa de se responsabilizar pela sua qualidade ” (Ishikawa citado por Capricho e Lopes, 2007).

O factor Qualidade é sinónimo de vantagem competitiva, nos dias que correm. As empresas que quiserem sobreviver num mundo globalizado, com uma concorrência mais feroz e especializada e com clientes mais esclarecidos e exigentes, tem de apostar no fornecimento de bens/serviços com Qualidade. A atenção das organizações deverá deixar de estar focalizada simplesmente na produção, existem outros factores que não devem ser descurados, é fundamental encontrar sistemas de diferenciação que conduzam à fidelização e confiança por parte dos clientes.

“A qualidade constitui o “motor” do sucesso de qualquer organização e o seu reconhecimento, o factor de distinção e escolha de produtos e/ou serviços. O desenvolvimento de uma cultura baseada em princípios da qualidade e seus consequentes valores, abrirá caminho à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos” (Pinto e Soares, 2009).

1.4.1. Organização Internacional de Normalização

Em 1947, foi criada em Genebra, uma organização não-governamental, a *International Organization for Standardization – ISO* (Organização Internacional de Normalização) com o objectivo de (Maranhão, 2006) “*estabelecer as normas técnicas essenciais de âmbito internacional, seja para consolidar uma nova tecnologia, abrindo acesso a todos, especialmente aos países mais pobres, seja para evitar abusos económicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos*”. A organização surgiu com o intuito de uniformizar os padrões industriais dos diferentes países.

“*Os organismos membros, são organismos nacionais de normalização pelo que cada país só pode ter um representante. No caso de Portugal, o organismo membro é o IPQ – Instituto Português da Qualidade*” (Branco, 2008). Cabe a cada país membro a tradução da norma internacional para a língua do respectivo país. As normas homologadas, passam a normas portuguesas quando, na designação da norma surge o prefixo NP. Por exemplo, a série NP EN ISO 9001, são normas internacionais, europeias e portuguesas.

As acções fundamentais da organização são, a emissão de normas internacionais, a emissão de especificações técnicas, elaboração de relatórios técnicos, publicação de especificações públicas e emissão de acordos de *workshops* internacionais.

“*As normas não são documentos estáticos e tendem a acompanhar as evoluções dos mercados e das sociedades. Hoje, as necessidades não são as mesmas de 1987 (data de publicação das Normas ISO 9001/2/3), nem as de 1994 (data da sua primeira revisão); (...) A revisão 2000 das normas da família ISO 9000 visam, neste contexto, responder às necessidades indicadas, e criam logicamente níveis de reconhecimento da qualidade mais elevados, na generalidade, sem no entanto, perderem a flexibilidade de adaptação a todos os tipos e dimensões de organizações*” (Pires, 2007).

A revisão da série ISO 9000 abraçou uma linguagem mais comum da área da gestão, deixando a linguagem específica da área industrial.

As normas que se referem à certificação dos sistemas de gestão da qualidade são as da série *ISO 9000:2000* (que contêm os fundamentos e terminologia) revistas pela *ISO 9000:2005*, as da série *ISO 9001:2000* (que explicitam os requisitos) revistas pela *ISO 9001:2008*, as da série *ISO 9004:2000* (que definem as orientações para a melhoria do desempenho) e as da série *ISO 19011:2003* (que fornecem as orientações para as auditorias).

1.4.2. Sistemas de Gestão da Qualidade

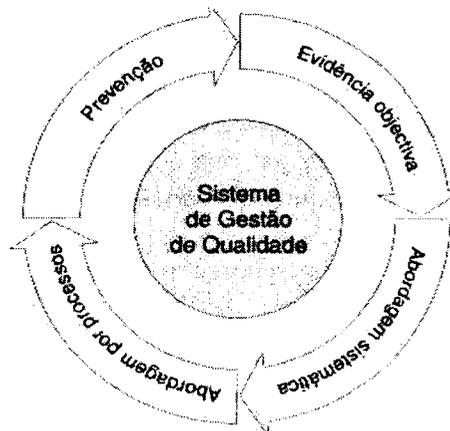
De acordo com Maranhão (2006) *“O que pode explicar a eficiência de um organismo vivo? (...) A resposta é bastante simples: o ser humano é eficaz e eficiente porque cada um dos seus órgãos constituintes faz exactamente o que deve ser feito, na hora certa, trabalhando em harmonia e cooperação com os outros, tudo sob coordenação do cérebro (o gerente geral). Todos trabalham para um objectivo comum ao sistema: a preservação da vida deste ser”*. Fazendo a analogia com as empresas fornecedoras de bens/serviços é fácil perceber que, a sua organização deve estar orientada no sentido de concorrer para um objectivo comum, o desempenho com qualidade.

Segundo Pinto e Soares (2009) (...) sistema de gestão da qualidade *“é entendido como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes”*.

Segundo Pinto e Soares (2009) os alicerces de um sistema de gestão da qualidade são (vide figura seguinte):

- ✓ A aposta na prevenção ao invés da inspecção, praticando uma gestão pró-activa ao contrário de uma gestão reactiva;
- ✓ A existência de uma evidência objectiva, relativamente à qualidade;
- ✓ O planeamento de uma abordagem sistemática, baseada na filosofia do ciclo de Deming;
- ✓ A delineação de uma abordagem por processos, que define as interacções entre as diferentes actividades que transformam os *inputs* em *outputs*, adaptada à realidade da organização.

Figura n.º 4 – Os Pilares do Sistema de Gestão de Qualidade



Fonte: Pinto e Soares (2009)

“O sistema de gestão da qualidade, assumindo-se como um processo dinâmico e estando sujeito a uma avaliação periódica, onde são analisados os objectivos propostos, o seu cumprimento e a eficácia das medidas correctivas implementadas, resulta num esforço de gestão que se pode traduzir na melhoria contínua do desempenho da qualidade da própria organização” (Pinto e Soares, 2009).

A gestão de topo tem um papel preponderante na implementação e sucesso de um sistema de gestão da qualidade. É crucial a existência de comprometimento, por parte da gestão, para que o projecto floresça e melhore continuamente, tendo como *target* a satisfação dos clientes.

Segundo Pinto e Soares (2009) o compromisso por parte da gestão implica:

- ✓ Vigiar o desempenho do sistema de gestão da qualidade, de modo a avaliar se está apropriado à organização;
- ✓ Estimar a materialização dos objectivos e da política definidos assegurando a melhoria contínua da sua eficácia;
- ✓ Aferir se a gestão dos processos está de acordo com a abordagem seleccionada;
- ✓ Garantir a disponibilidade dos recursos necessários ao normal funcionamento do sistema;
- ✓ Estabelecer regras dentro da organização, relativamente à autoridade e responsabilidades;

- ✓ Ter a garantia de que todos os membros sabem que a prioridade das suas funções é a satisfação do cliente;
- ✓ Garantir plena afinidade com os oito pressupostos da gestão da qualidade, dando ênfase à liderança e ao envolvimento das pessoas.

O culminar da implementação de um sistema de gestão da qualidade é a certificação, no entanto existem muitos benefícios colaterais para a organização. Desse modo, de acordo com Pinto e Soares (2009) existem organizações cujo objectivo final é a certificação, para fazer face à competição, nomeadamente em termos de marketing, sem perceberem as mudanças que a adopção de um SGQ envolve. Para que a sua implementação seja rentabilizada deve ser realizada de forma gradual, associada a uma grande mudança de mentalidades e ao envolvimento de todas as pessoas.

1.4.2.1. O Modelo de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000

A crescente exigência dos consumidores e a dinâmica da economia, e conseqüente mutação dos mercados, conduzem à actualização das normas. A norma ISO 9001, que define os requisitos (com vista à certificação) relativos à gestão da qualidade foi revista em 1994, 2000 e 2008.

A norma ISO 9001:2000, revista pela ISO 9001:2008, determina os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, define a responsabilidade da gestão e a afectação de recursos. A figura seguinte representa o modelo de gestão da qualidade e os diferentes níveis de responsabilidade.

Figura n.º 5 – O Modelo de Gestão da Qualidade e Responsabilidade nos Diferentes Níveis



Fonte: Norma ISO 9001:2000, citado por Capricho e Lopes (2007)

Capricho e Lopes (2007) referem que: *“a norma distingue três níveis de responsabilidade indirecta: a responsabilidade da gestão de topo, a responsabilidade da organização e um nível de responsabilidade directa, que tem a ver com a realização do produto e/ou serviço e com a sua conformidade e que é sobretudo da responsabilidade da gestão da produção”*.

A norma ISO 9001 tem como alicerce, oito princípios basilares de gestão da qualidade, tendo em vista a melhoria contínua da organização, nomeadamente:

- ✓ A Focalização no Cliente, significa que toda a actividade da organização deve ser direccionada para as necessidades dos clientes. Os clientes são a peça fundamental de todo o processo. As suas expectativas não devem ser goradas;
- ✓ A Liderança, tem um papel primordial neste percurso. Compete ao líder orientar a organização, de modo a incutir nos recursos humanos o caminho a seguir. Devem ser criadas, a nível interno, as condições necessárias a um bom desempenho, que vão repercutir-se no exterior, atingindo os objectivos definidos;
- ✓ O Envolvimento das Pessoas, é um princípio que evidencia a importância dos recursos humanos. As pessoas são o motor da organização. Estas devem ser motivadas e valorizadas de modo a corresponderem ao desafio proposto;
- ✓ A Abordagem por Processos, permite dissecar a organização e geri-la como um todo. Fazendo a análise pormenorizada de cada actividade desenvolvida e dos

recursos afectos é possível ter um conhecimento detalhado e um controlo permanente da organização;

- ✓ A Abordagem da Gestão como um Sistema, significa que quando existe interligação entre os processos, e estes são analisados e corrigidos, a organização fica controlada na sua totalidade. Desse modo é possível atingir os objectivos propostos;
- ✓ A Melhoria Contínua, é o objectivo constante de toda a organização.
- ✓ A Abordagem à Tomada de Decisão baseada em Factos, indica que a análise dos processos e a sua monitorização, geram informação. É com base na informação obtida que a liderança toma as suas decisões;
- ✓ As Relações Mutuamente Benéficas com Fornecedores, traduzem a importância da boa convivência. Na organização, todas as partes são importantes e tem as suas funções. Nesta relação ambas as partes tem a ganhar e, quando se percebe e respeita o benefício comum, a mestria para gerar valor aumenta.

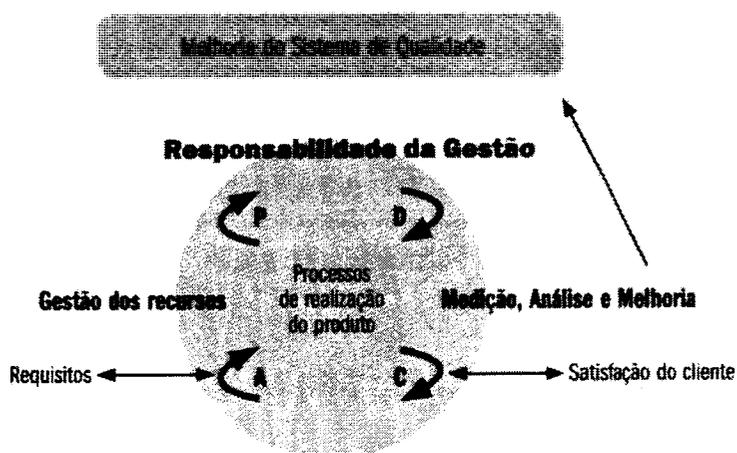
Segundo Capricho e Lopes (2007) a norma revista em 2000 *“não estabelece uma metodologia de avaliação que indique claramente as técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas para que o sistema permita, de forma normalizada e sistemática, avaliar, na prática, o cumprimento dos objectivos definidos no âmbito da qualidade e as melhorias introduzidas nas organizações.”*. Desse modo, o sistema de avaliação sugerido baseia-se no ciclo de Deming. *“O PDCA consiste numa metodologia que potencia a melhoria contínua, e se desenvolve em 4 fases, podendo ser aplicada a cada processo e a todo o sistema.”* (Pinto e Soares, 2009). Planear (*Plan*), executar (*Do*), verificar (*Check*) e actuar (*Act*) são as 4 etapas que compreendem o ciclo. É necessário planear a melhoria, definindo os objectivos e processos para que tal ocorra, com base na satisfação do cliente. De seguida, deve executar-se o que foi planeado. Consecutivamente, deverá verificar-se se o plano foi implementado de forma correcta, fazendo a monitorização dos processos face ao que foi previamente definido. Feita a avaliação, deve actuar-se. Se a apreciação for positiva devem manter-se os processos, se for negativa, deve ser corrigida.

“A filosofia do ciclo de Deming é utilizar a aprendizagem de um ciclo para aprimorar e ajustar expectativas para o ciclo seguinte. Este ciclo repete-se de forma permanente” (Pinto e Soares, 2009).

A norma ISO 9001:2000 atribui responsabilidades à gestão de topo, defende a melhoria permanente e a sua avaliação, o incremento da satisfação dos clientes e a administração dos recursos. A adopção de um sistema de gestão da qualidade, por parte das empresas, pode ser considerada um plano estratégico.

Na figura seguinte pode perceber-se a influência do ciclo PDCA de Deming no modelo de Sistema de Qualidade.

Figura n.º 6 – A Melhoria do Sistema de Qualidade Segundo a Norma ISO 9001:2000



Fonte: EN ISO 9001:2000, citado por Capricho e Lopes (2007)

A melhoria contínua, que se ambiciona com a adopção de um modelo de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001, dirige-se à óptica interna e óptica externa. Ao nível interno, a aplicação correcta do sistema exige uma revisão aprofundada do funcionamento da organização, levando à sua melhoria. Relativamente ao aspecto externo, a melhoria consubstancia-se essencialmente ao nível da satisfação dos clientes.

1.4.2.2. A Estrutura e os Requisitos da ISO 9001:2008

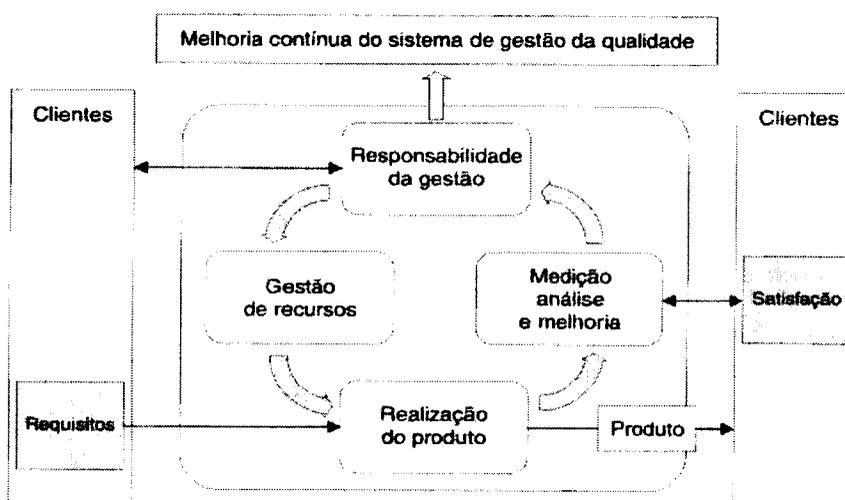
A série NP EN ISO 9001:2008, estabelece os requisitos de um sistema de gestão da qualidade (vide Anexo I) em que a organização tem de comprovar a sua capacidade para garantir bens ou serviços que satisfaçam os clientes, cumprindo o regulamento, visando a melhoria contínua. A norma sugere a aplicação da “abordagem por processos” na

implementação do sistema de gestão. Os processos, são as actividades que a organização desenvolve no âmbito do seu desempenho.

“A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações destes processos e a sua gestão, chama-se “abordagem por processos”. A NP ISO 9001:2008, (...) fomenta a aplicação desta abordagem na gestão da qualidade da organização. ” (Pinto e Soares, 2009).

Na figura seguinte pode-se analisar o modelo de abordagem por processos de um sistema de gestão da qualidade.

Figura n.º 7 – Modelo de um Sistema de Qualidade baseado em Processos



Fonte: NP EN ISO 9001:2008, citado por Pinto e Soares (2009)

O modelo baseado nos processos, apresenta as suas interações. Assiste-se à inter-relação entre os diferentes capítulos, com vista à comprovação da capacidade da organização de fornecer bens ou serviços que correspondam às expectativas dos clientes. A gestão de topo estabelece os requisitos; os recursos são distribuídos e afectos; o bem ou serviço é produzido, activando os processos; o *output* é avaliado e corrigido, sempre que necessário.

1.5. Qualidade nos Serviços

A qualidade fornecida na prestação dos serviços está directamente relacionada com o grau de satisfação dos consumidores. Ao longo deste trabalho foram referidas várias definições para o termo qualidade. Kotler e Keller (2009) fazem referencia à definição da *American Society for Quality Control*, onde qualidade é “*a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afectam a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas*”. Ainda, segundo os autores citados sempre que a empresa presta um serviço que preenche ou supera as expectativas do cliente, está a proporcionar qualidade.

Consideram a distinção de dois tipos de qualidade. A qualidade de desempenho e a qualidade de conformidade. A qualidade do desempenho pode ser percebida e experimentada pelo cliente. A qualidade de conformidade é, uma garantia para o cliente, significa que, o bem ou serviço, cumpre todas as normas e requisitos impostos.

Zeithaml e Bitner (2006) fazem a distinção entre qualidade de processos e qualidade do resultado técnico, onde “*os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir das suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue*”.

No entanto, existem situações onde o consumidor não tem conhecimento suficiente para aferir o resultado técnico de um serviço. Segundo Zeithaml e Bitner (2006) “*quando os clientes não podem avaliar a qualidade técnica de um serviço, eles formam impressões acerca do serviço, inclusive sobre a sua qualidade técnica, a partir das fontes disponíveis para tal, usando o seu próprio “instinto” ou os indicativos que podem não ser evidentes para o prestador dos serviços*”.

A avaliação da qualidade nos serviços é mais subjectiva do que nos produtos. Saias (2007) refere que “*a qualidade de um serviço em particular será aquela que os seus consumidores ou, melhor dito, os clientes que fazem parte dos grupos ou segmentos que adquirem o serviço, percebem ser*”.

Para que seja possível, entender quais os factores que influenciam positivamente e negativamente as percepções do cliente e a sua forma de pensar é essencial, apostar em sistemas de comunicação que permitam recolher essa informação. Esse conhecimento funciona como uma mais valia para a organização, possibilitando agir pró-activamente, com o objectivo de fidelizar os clientes.

Na opinião de Saias (2007) *“a empresa deve procurar definir a qualidade do seu serviço da mesma forma que os seus clientes a definem. Se assim não fizer, poderá tomar medidas erradas que, ao invés de melhorarem a qualidade percebida, a deterioram, e, além disso, investirá dinheiro, tempo do pessoal e da gestão, sem resultados. Será um problema de definição incorrecta de objectivos e não um problema de eficácia no seu cumprimento”*.

Se a definição de qualidade da organização for díspar da definição do cliente, o seu esforço é inútil, pois não vai produzir os efeitos desejados. Vão caminhar no sentido de melhorar aspectos que não são fundamentais para as pessoas. Se forem de encontro às aspirações dos clientes, eles ficarão satisfeitos e a organização sobe na sua consideração.

A importância do Marketing, revela-se ao nível do fornecimento de informações preciosas para as organizações, relativamente à sua forma de actuar. São analisadas as opções dos concorrentes, a forma de agir e pensar dos consumidores, as suas preferências, as suas necessidades, o comportamento dos fornecedores, ... funcionando como uma mais valia na hora de delinear estratégias. O Marketing promove o bem ou serviço, apelando à satisfação do consumidor.

Na opinião de Esteban (2000) *“a função do marketing é um processo de captação, estimulação, compreensão e satisfação de necessidades dos consumidores que envolve toda a organização”*.

A grande finalidade do Marketing é, sensibilizar todos os elementos que estão envolvidos numa organização a, proporcionar um serviço de qualidade aos seus clientes. As pessoas são a base de um serviço. O seu desempenho vai influenciar a satisfação de

quem recorre aos serviços. Quanto mais motivados e envolvidos estiverem os recursos humanos, maiores serão os dividendos da organização.

1.6. A Qualidade no Sector Público

”A Administração Pública é tão antiga como a humanidade. Desde que os seres humanos se começaram a organizar em comunidades, desde essa altura, se viram obrigados a estruturar alguns serviços em comum” (Rocha, 2001).

Vimos assistindo à emergência da reforma e modernização da Administração Pública. É urgente fazer a transição de uma administração poder para uma administração prestadora de serviços. É neste contexto, que surge a problemática da Qualidade, tão actual e essencial.

“A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos Cidadãos” (art.º 266 Constituição da República Portuguesa). Conforme o supracitado artigo, podemos constatar que o *target* do Sector Público é o utilizador.

“Ciente destes desafios, um pouco por toda a Europa, o sector público – embora com um considerável atraso face ao sector privado – tem vindo a adoptar uma filosofia de qualidade e de excelência, num processo difícil que requer, antes de mais, uma liderança sólida, mas também exige diplomacia e uma boa dose de paciência na gestão de organizações que estão, na sua maioria, anquilosadas por disfunções de décadas, nomeadamente o excesso de formalismo, a impessoalidade das relações internas e externas, a centralização da tomada de decisões, a excessiva departamentalização, a lentidão das comunicações e a fraca partilha de informação, a sobrevalorização dos procedimentos e o desinteresse pelas necessidades dos cidadãos” (Carapeto e Fonseca, 2006).

É imperativa a aproximação dos serviços públicos à população, tendo em consideração os direitos e interesses dos cidadãos. É necessário aligeirar os procedimentos, permitindo uma maior transparência e celeridade na resposta aos utentes. É importante que a sociedade sinta que as suas necessidades são satisfeitas com precisão, atenção e qualidade, incrementando a confiança no Sector Público.

O funcionamento dos serviços públicos com preocupações ao nível da qualidade permitirá à Administração Pública alcançar níveis de eficiência e competitividade, que irão reflectir-se na economia do país.

1.6.1. As Reformas no Sector Público em Portugal

A evolução da teoria administrativa a nível mundial, com berço nos Estados Unidos, divide-se em quatro fases. A primeira, denominada “Administração Científica ou Tradicional” insere-se no período [1887-1945]. A segunda, “A Administração Profissional” coincide com o final da 2.ª Guerra Mundial e estende-se até 1975. Em finais da década de setenta, assiste-se à emergência da “Administração Managerial”. No princípio dos anos noventa, desperta-se para a diferença existente entre gestão pública e gestão privada, originando a fase da “Governança”.

Também em Portugal a Administração Pública sofreu reformas que devido à conjuntura, foram um pouco diferentes dos outros países. O país transitou de um regime ditatorial para um regime democrático. Na administração pública ficaram os reflexos desse período. Existia uma estrutura piramidal rígida, em que o topo detinha todo o poder. As pessoas obedeciam cegamente às regras definidas e os utentes dos serviços públicos acarretavam todo o seu funcionamento, sem colocar nada em causa.

Nos últimos 35 anos ocorreram dois acontecimentos, a Revolução de 25 de Abril de 1974 e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (1986) que tiveram um reflexo muito grande na Administração Pública Portuguesa.

A reestruturação da administração teve o seu embrião nas questões legislativas, nomeadamente na determinação de aspectos organizacionais e procedimentos administrativos, evidenciados na Constituição da República Portuguesa (CRP) decretada em Abril de 1976. O eixo estratégico escolhido para a administração pública portuguesa foi a focalização no cidadão.

Na CRP, o título IX – Administração Pública, consagra os princípios fundamentais e a estrutura da administração, os direitos e garantias dos administrados, o regime da função pública, as restrições ao exercício de direitos, a responsabilidade dos funcionários e agentes e as funções da polícia. No seu artigo 267.º, refere que “*a Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva, ...*”.

Com o decorrer do tempo, existiram diversas iniciativas no sentido de reformar a administração pública, onde a qualidade era uma preocupação um pouco abstracta, no meio de todos os objectivos a alcançar.

De acordo com relatório da OCDE (1996) adaptado por Rocha (2001) em 1979, foram homologadas uma série de leis sobre o estatuto dos quadros superiores, com a criação de um sistema transparente de recrutamento no conjunto da Administração, assim como de sistemas de carreiras e regime disciplinar. Foi criado, igualmente o Instituto Nacional de Administração e as Comissões de Coordenação Regional.

Em 1980, assistiu-se à criação do Centro de Estudos e de Formação Autárquica. No ano 1981, foi gerado o Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa. Os projectos de estudo visavam a simplificação administrativa, a aproximação do cidadão à administração e a formação direccionada para os dirigentes, funcionando como um alvo para a mudança de cultura.

O período de tempo de 1986 a 1995, acolhe a fase do *new public management* onde foram implementados vários projectos conducentes à reforma administrativa. Segundo o relatório da OCDE (1997) adaptado por Rocha (2001) em 1986 foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa, com o objectivo de impulsionar a modernização.

Nolasco (2004) refere que nesta altura *“pela primeira vez num programa de governo a satisfação das necessidades dos utentes e o reconhecimento dos seus direitos foi considerado um objectivo”*.

De acordo com o relatório da OCDE (1997) adaptado por Rocha (2001), o programa do décimo primeiro governo constitucional impõe como objectivos a modernização da Administração; a alteração do estatuto dos funcionários; uma melhor gestão dos recursos e a promoção de serviço a clientes. Nesse sentido, em 1988, foi criado o posto de Subsecretário de Estado para a Modernização Administrativa. Em 1989, ocorreu o lançamento de Protocolos de Modernização Administrativa. Politicamente, assistiu-se a um assumir de compromisso face à reforma da Administração.

Como refere Nolasco (2004) no programa do XII Governo Constitucional existe uma preocupação clara com a qualidade *“a qualidade é pela primeira vez uma aposta no âmbito das reformas estruturais. A qualidade é entendida como “prestação de serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes”*. Conforme descrito no referido programa, a medição da qualidade faz-se pela *“inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões”*.

No cumprimento desse objectivo foi proclamado o Código do Procedimento Administrativo. Esse documento surgiu como um reforço da Constituição, no sentido de uniformizar e agilizar os procedimentos da administração, tornando-a mais eficaz e próxima do cidadão, salvaguardando a sua situação do utilizador. De acordo com o preâmbulo do Código do Procedimento Administrativo, *“O incremento constante das tarefas que à Administração Pública portuguesa cabe realizar nos mais diversos sectores da vida colectiva, bem como a necessidade de reforçar a eficiência do seu agir e de garantir a participação dos cidadãos nas decisões que lhes digam respeito, têm vindo a fazer sentir cada vez mais a necessidade de elaboração de uma disciplina geral do procedimento administrativo”*.

Em 1992, foi concebida a Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública. Em 1993, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 18 estabelece a Carta Deontológica do Serviço Público que *“constitui a síntese dos comportamentos e pretende ser um modelo para a acção do quotidiano, sem esquecer as limitações humanas dos funcionários e o seu desejo constante de aperfeiçoamento e autodisciplina. (...) A adopção da Carta Deontológica é, assim, a afirmação da dignidade dos funcionários públicos que em democracia se encontram ao serviço do Estado e o reconhecimento de que os elevados padrões éticos e de grande isenção que se colocam à sua conduta profissional correspondem ao reconhecimento do eminente valor social do serviço público”*.

O secretariado para a modernização administrativa implementou várias medidas, com vista à reforma da administração, das quais se destaca a iniciativa *“Mil Medidas de Modernização Administrativa”* que previa, entre outras acções, a melhoria das áreas de atendimento, a melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, a simplificação de formulários, formalidades e processos” (Nolasco, 2004).

Os métodos até então implementados, na tentativa de reformar e modernizar a administração pública, encontraram muita resistência à mudança por parte dos funcionários. Desse modo, inverte-se a situação, tentando gerar utentes mais informados acerca dos seus direitos, como forma de pressão.

Segundo Rocha (2001) a OCDE ao tratar o caso português como um “*case study*” fez uma avaliação francamente positiva da estratégia da reforma centrada na prioridade dada aos cidadãos. Em todo o caso não considera o processo completo, insistindo na necessidade de iniciar uma terceira fase centrada na gestão financeira, intensificação da utilização de mecanismos de tipo mercado e gestão do desempenho.

O período 1996-1999 consagra mais medidas no contexto da reforma administrativa, como por exemplo: a criação, em 1996, do Fórum Cidadão – Administração; a obrigatoriedade da existência do Livro de Reclamações nos Serviços Públicos. Em 1997, procedeu-se à criação da Inspecção – Geral da Administração Pública e da Rede Intergovernamental de Modernização Administrativa. Em 1998, é instituída a Loja do Cidadão.

Os processos instaurados fomentam a proximidade das relações entre os cidadãos e a administração. O fórum permite auscultar a opinião dos cidadãos e conseqüentemente, fazer a administração pública repensar a sua actuação.

A utilização do livro de reclamações, por parte do utilizador, também é um sintoma de que qualquer coisa nos serviços deverá ser revista. As lojas do cidadão contribuem para a comodidade dos utilizadores, que podem tratar de diversos assuntos no mesmo local.

Na mesma linha de actuação (aproximar a administração do cidadão) “*o INFOCID, Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, resulta da cooperação activa entre cerca de 50 direcções gerais representativas de quase todos os Ministérios e é um sistema global e integrado utilizando tecnologia multimédia (texto, imagem, som e movimento), que permite o acesso fácil e gratuito a informação residente em quiosques orientados para a via pública ou em outros meios tecnológicos de grande afluência de cidadãos como a Internet, as disquetes e os subprodutos em papel*” (Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, 1997).

Nesta fase “*assistiu-se a uma alinhamento com as tendências europeias, designadamente com o conceito de qualidade desenvolvido pela European Foundation for Quality Management. A qualidade deixou gradualmente de ser vista simplesmente na relação administração-cidadãos, mas passou a ter em conta todas as partes interessadas (stakeholders), designadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral*” (Nolasco, 2004).

Percebida a importância da qualidade, em 1999, são definidos mecanismos de modernização administrativa e de procedimentos face ao utilizador dos serviços públicos, consagrados no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril.

“Criar um modelo de Administração Pública ao serviço do desenvolvimento harmonioso do País, das necessidades da sociedade em geral e dos cidadãos e agentes económicos em particular tem sido uma das preocupações permanentes da modernização administrativa, que vem consubstanciando pela aproximação da Administração aos utentes, pela prestação de melhores serviços, pela desburocratização de procedimentos e pelo aumento de qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado” (Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril).

Ainda em 1999, através do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, é constituído o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP). O seu objectivo é “proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado” (Artº 4º do Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13/05) com vista à certificação.

O artigo 3.º do referido diploma, estabelece a definição do conceito de qualidade em serviços públicos como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

O Secretariado para Modernização Administrativa, foi extinto em finais de 2001. No seguimento das iniciativas de reforma da administração, foi instituída a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), em 2002.

Outro passo efectivado para a reforma da administração, destinou-se aos recursos humanos. O Decreto-Lei n.º 78/2003, de 23 de Abril criou a Bolsa de Emprego Público (BEP). O seu objectivo é *“a constituição de uma base de informação que assegure a ligação entre a oferta e a procura de emprego público utilizando as potencialidades que se abrem no âmbito da sociedade de informação”* (Decreto-Lei n.º 78/2003 de 23 de Abril).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, estabelece o plano de acção para o Governo Electrónico, assente nas tecnologias da informação. O plano de acção desdobra-se em sete eixos de actuação: Serviços públicos orientados para o cidadão; Administração Pública moderna e eficiente; Nova capacidade tecnológica; Racionalização de custos de comunicações; Gestão eficiente das compras; Serviços próximos dos cidadãos e Adesão aos serviços públicos interactivos.

“A visão do governo electrónico para Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País. Esta visão deve ser traduzida em serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes, suportados por soluções tecnológicas racionalizadas” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003).

Conscientes de que uma Administração Pública moderna e célere, tem repercussões no desenvolvimento do País, os políticos consideram que *“a reforma da Administração Pública constitui por isso uma das prioridades da política do Governo, pelos seus impactes na produtividade, na competitividade da economia, na sustentabilidade das finanças públicas e na melhoria da qualidade do serviços prestado”* de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004.

Essa reforma assenta em quatro áreas de actuação: A criação de um sistema de gestão por objectivos, o controlo do funcionamento da Administração Pública com o objectivo de reduzir custos, a melhoria da qualidade dos serviços públicos disponibilizados e a aposta na formação dos funcionários públicos.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março constitui o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP) funcionando com uma ferramenta de gestão por objectivos, responsabilizando e avaliando todos os funcionários e consequentemente os resultados alcançados.

O enquadramento legal vigente, relativamente à gestão de pessoal é muito rígido. Numa tentativa de flexibilizar essa gestão, a Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho, define o regime jurídico do contrato individual de trabalho na Administração Pública. Com este regime jurídico nota-se uma aproximação do sector privado, os dirigentes assumem um grau superior de responsabilidade e abre caminho à adopção de outras técnicas de gestão.

O Instituto Nacional de Administração dispõe de formação para todos os funcionários públicos e de cursos de estudos avançados em gestão pública e alta direcção destinados aos dirigentes dos serviços. Deste modo ficam dotados de competências orientadas para a gestão. A pensar no desempenho da administração pública a longo prazo, a secção IV da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro define a qualificação e formação dos dirigentes. Os quadros dirigentes ficam obrigados à frequência com aproveitamento, do curso específico para alta direcção em Administração Pública. Deste modo a cultura da administração sofre uma transformação de forma gradual e natural.

“Quando em 2005 estabelecemos metas e objectivos para uma política de modernização administrativa, que combinasse simplificação com Administração electrónica, o contexto não era propriamente o mais favorável” (Marques, 2008).

As reformas da Administração Pública adoptaram as tecnologias da informação ao serviço da modernização. *“Primeiro, a mudança atingiu os procedimentos internos de cada departamento; depois, recaiu sobre a forma de relacionamento com cidadãos e empresas; mais tarde, desenvolveu-se a partilha de informação entre departamentos, sobrevivendo-lhe os serviços integrados”* (GSEMA, 2008).

“O Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa – SIMPLEX é um programa de correcção e simplificação da rigidez dos processos e dos procedimentos normativos e das práticas administrativas que lhes estão associadas que agrega as medidas de simplificação administrativa e legislativa conduzidas pelos vários sectores da administração pública central” (GSEMA, 2008).

O SIMPLEX, implementado em 2006, pretende contribuir para a mudança de paradigma do Estado, criar uma cultura de confiança. O objectivo central é a desburocratização, facilitando a vida dos cidadãos e das empresas e conseqüentemente o crescimento económico do país, incrementando a competitividade. A redução da burocracia pode atingir-se pela via da simplificação. Reduzindo o número de formulários já preenchidos noutros serviços, reduzindo a duplicação de documentos entregues, fomentar o contacto do cidadão com a Administração através da Internet, acedendo à informação. Este programa é evolutivo, ou seja, existe um acompanhamento da sua evolução e monitorização dos resultados. Essa análise leva à definição de novos objectivos e metodologias de simplificação a aplicar no ano seguinte, com vista à melhoria.

Em três anos de vigência do programa SIMPEX, assistiu-se à implementação de inúmeras medidas de simplificação. Desse modo, tem contribuído para a melhoria das condições de vida do cidadão. Verifica-se uma adesão de forma gradual aos serviços disponibilizados on-line.

De acordo com a Sr.^a Secretária de Estado da Modernização Administrativa, *“no sector privado há do melhor e também do menos bom. Procuramos basear-nos no que há de melhor para inovarmos no sector público”* (Revista Qualidade, Verão 2007).

1.6.2. Integração da Qualidade na Administração Pública

“Independentemente do muito trabalho realizado, a verdade é que as questões associadas à Qualidade foram vistas, durante muito tempo e no essencial, como questões ligadas à produção de produtos (Omachonu e Ross citados por Saraiva e Teixeira, 2009) sendo alargada a sua abrangência ao serviços, recentemente.

Neste sentido consideram-se, segundo Carapeto e Fonseca (2006) as seguintes fases de desenvolvimento, na introdução da qualidade, no sector público:

- ✓ **Qualidade no sentido do respeito pelas normas e pelos procedimentos** ou seja, esta primeira fase, ao implicar o cumprimento das normas e dos procedimentos pode ser equiparada à teoria de *Crosby*, na área empresarial, que considera que a qualidade se traduz na conformidade com as especificações técnicas. A aplicação da qualidade resume-se à execução estrita do que está definido, não existindo margem para corrigir alguns desvios.
- ✓ **Qualidade equiparada ao conceito de eficácia.** Esta fase, insere-se nos anos sessenta, e é associada à gestão por objectivos. Desse modo pode-se constatar uma similaridade com a teoria de *Juran*, que defende que a qualidade depende da gestão, definindo-a como a “aptidão para o uso”. Pretende-se o cumprimento dos objectivos definidos para o serviço, implicando a inexistência de falhas.
- ✓ **Qualidade correspondente à satisfação do cliente.** A terceira fase, inicia-se nos anos oitenta, e assume a satisfação das necessidades do cliente, como objectivo central. Desta forma, é completamente interiorizada a gestão da qualidade total (TQM) nos serviços.

No quadro seguinte, pode-se perceber a política adoptada pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, com focalização na Qualidade, durante a década de 90.

Quadro nº 9 – Planos de Actividades do Secretariado para a Modernização Administrativa

| | 1993 | 1994 | 1995 |
|------------------------|--|---|-----------------------------|
| Linhas de Acção | Dinamização da Qualidade nos Serviços | Modernização e Qualidade | Melhorar a Qualidade |
| | Aproximação dos Cidadãos | Valorização e Difusão da Informação | Desburocratização |
| | Simplificação e Desburocratização | Gestão, Racionalização, Desburocratização | Difusão da Informação |
| | Qualificação e motivação dos dirigentes e quadros técnicos | Cooperação e Intercâmbio | Qualificar a Função Pública |
| | Gestão e Racionalização de Meios | - | - |
| | Cooperação | - | - |

Fonte: Secretariado para a Modernização Administrativa citado por Rocha (2001)

Actualmente, aposta-se na formação dos funcionários públicos, na área da qualidade, de modo a despertar-os para a importância da problemática. Na mesma linha de actuação, foi homologada a Carta da Qualidade em Serviços Públicos.

De acordo com Neves citado por Rocha (2006) *“os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público”*.

Desta constatação podemos perceber o porquê da adopção do TQM nos serviços públicos. A qualidade no sector público está intimamente ligada à política, ou seja, os cidadãos elegem os seus políticos para que estes governem, da forma mais eficiente possível, de modo a legitimar as suas contribuições fiscais (*value for money*).

No percurso da modernização administrativa, têm sido adoptadas diversas teorias da qualidade. O movimento *new public management* (nova gestão pública), originou a inclusão de princípios da esfera empresarial no sector público, atenuou um pouco as grandes diferenças entre as duas realidades. No entanto, a adopção pura e simples da abordagem da qualidade do sector privado para o público é uma tarefa árdua, dadas as especificidades de cada um. Essas técnicas têm de ser adaptadas à nova realidade onde irão ser implementadas. No quadro seguinte podem verificar-se as principais diferenças entre os dois sectores.

Quadro n.º 10 – Diferenças entre Sector Privado e Sector Público

| Factores de Comparação | Sector Privado | Sector Público |
|-------------------------------|---|---|
| 1 – Organizações | Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes | A concorrência é potencial e pouco significativa |
| 2 – Mercado | Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado, pela concorrência | O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade |
| 3 - Objectivos | Finalidade a venda de produtos ou serviços | Tem como fim a distribuição de serviços e bem-estar social aos cidadãos |
| 4 – “Preço” | Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro | Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos, o retorno faz-se através de impostos |

Fonte: Vicente Rodrigues citado por Rocha (2006)

“Os serviços possuem características muito específicas que dificultam a simples transposição de técnicas e conceitos experimentados em ambiente industrial. Não apenas pela sua natureza intrinsecamente intangível, mas também pela acentuada interdependência entre clientes e prestadores, consubstanciada na simultaneidade de produção e consumo, os serviços levantam importantes obstáculos à sua medição” (Saraiva e Teixeira, 2009).

Quando as referidas especificidades não são ponderadas, os projectos de modernização podem estar condenados ao insucesso. Embora a qualidade seja um utensílio imprescindível na prestação de ambos os sectores, os objectivos que os norteiam são distintos. O *target* de uma instituição empresarial é o lucro e numa organização pública é servir o cidadão. Outro aspecto a considerar é a estrutura hierárquica rígida e a execução de planos do Governo, que caracteriza o sector público, que contrasta com o sector privado, que se distingue pela sua liberdade de actuação, na definição dos seus programas.

Nos serviços a qualidade manifesta-se durante o desempenho da actividade ao cliente. Dada a variedade de serviços à disposição do utilizador, é difícil encontrar um padrão de qualidade uniforme. Concluindo, a qualidade está directamente sujeita à avaliação do utilizador dos serviços.

“Nas sociedades modernas, todos nós estamos diariamente envolvidos na transacção de serviços: somos grandes consumidores de serviços e estamos permanentemente confrontados com a tomada de decisões sobre que serviços consumir, como, quando e a quem os adquirir” (Saias, 2007).

1.7 Síntese

Verifica-se que há medida que as sociedades vão evoluindo, também o sector dos serviços vai acompanhando essa evolução. Diariamente, sem que se perceba, o indivíduo é um elemento integrante dos serviços disponíveis na sociedade, sendo um factor chave na avaliação da sua qualidade.

“A modernização da administração pública tem de se fazer com e para os funcionários. Se estes não compreenderem e apoiarem as mudanças, podem constituir um poderoso travão a quaisquer políticas de modernização que se pretendam introduzir. O “segredo” está, pois, em saber tirar partido da experiência dos funcionários, desenvolver as suas competências e oferecer-lhes uma remuneração condigna e atractiva” (Carapeto e Fonseca, 2006).

CAPÍTULO II – MARKETING DOS SERVIÇOS

O presente capítulo debruça-se sobre a definição do conceito de “serviço”, sobre a sua classificação e características. O comportamento dos consumidores também é abordado e, são referenciados dois modelos de avaliação da qualidade nos serviços, o Modelo de Grönroos e o Servqual. A satisfação dos utilizadores e o Marketing-Mix nos serviços, também são temas considerados.

Actualmente, os consumidores têm um ritmo de vida muito acelerado, é importante que tenham ao seu alcance serviços que lhes facilitem a vida. Do lado dos prestadores de serviços é necessário existir um conhecimento profundo acerca dos consumidores. Como ir ao encontro das suas necessidades, quais as suas preferências, qual o seu comportamento, são questões que permitem às organizações ter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Atendendo às especificidades dos serviços face aos bens, foi desenvolvido um marketing adequado. A intangibilidade de um serviço relativamente à tangibilidade de um bem, faz toda a diferença na hora de delinear uma estratégia de marketing.

O serviço é um processo intangível, que resulta da interacção entre o prestador do serviço e o utilizador. O utilizador cria uma expectativa quanto ao serviço a que vai recorrer. Após a sua obtenção faz a comparação com a percepção obtida. Se esta for positiva, o utilizador fica satisfeito. Se a apreciação for negativa, o utilizador fica insatisfeito e, transmitirá esse sentimento.

O marketing de serviços, é uma ferramenta muito importante para a obtenção de satisfação dos utilizadores e na melhoria do desempenho dos serviços. De acordo com (Saias, 2007) *“o marketing de serviços moderno tem vindo a defender a adopção de novas metodologias de estudo das necessidades e preferências dos clientes bem como da sua incorporação no serviço oferecido. A importância estratégica destas novas metodologias é crescente tanto mais que as rápidas mudanças protagonizadas pelos consumidores tendem a ir no sentido de uma maior exigência”*.

Esteban (2000) refere que, *“para muitos gestores o marketing são só técnicas de vendas, publicidade, relações públicas ou investigação comercial. Estas deficiências acentuam-se mais quando se trata dos serviços. É frequente encontrar empresas deste sector que consideram que o desenvolvimento de produtos, a localização de pontos de venda, a fixação de preços, etc., são aspectos da gestão da empresa à margem do âmbito do marketing”*.

No sentido de maximizar a prestação das empresas de serviços, correspondendo cada vez mais às exigências dos utilizadores dos serviços, surge esta variante do marketing, adaptada às características muito próprias dos serviços.

2.1. Conceito de Serviço

A definição do conceito Serviço não é unânime. Existem várias abordagens ao tema.

Johnston e Clark citados por Pinto (2003) definem serviço como uma “combinação de resultados e experiências prestadas a e recebidas por um cliente. (...) O “conceito de serviço” engloba, então, a experiência do serviço, o resultado do serviço, as operações necessárias à produção do serviço, e também, o valor do serviço para o cliente”.

Segundo Pinto (2003), Grönroos apresenta o serviço como:

“um processo constituído por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas por interacção entre o cliente e os recursos (humanos e/ou físicos, e/ou informáticos) da entidade prestadora do serviço, actividades essas que são prestadas como soluções para o problema do cliente”.

Para Kotler (2003) *“um serviço é qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”*.

Segundo Saraiva e Teixeira (2009) para Fitzsimmons, o serviço é *“como uma experiência intangível, perecível no tempo, e na qual o cliente desempenha o papel de co-produtor”*.

Rosander (1994) refere que *“serviço é uma situação cara a cara em que o cliente trata directamente com o vendedor. Qualidade de serviço é o que o cliente recebe dessas pessoas. A qualidade de serviço não vem do Director Geral. A menos que a alta direcção entenda que a melhoria da qualidade é um programa contínuo e convença todos os empregados a adoptar o mesmo ponto de vista, esses vendedores não darão qualidade de serviço”*.

“De maneira simplificada, serviços são acções, processos e actuações” (Zeithaml e Bitner, 2003).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) para Quinn *et al* *“os serviços incluem todas as actividades económicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, do seu comprador directo.”*

De acordo com Pinto (2003) das várias definições existentes ressaltam três aspectos fundamentais que caracterizam os serviços:

- *“Os serviços são processos constituídos por actividades ou séries de actividades e não por bens;*
- *Os serviços são com maior ou menor extensão produzidos e consumidos simultaneamente;*
- *O cliente participa no processo de produção do serviço.”*

2.2. Características dos Serviços

“As empresas produtoras de bens e as que prestam serviços não podem actuar nos mesmos termos, pois a natureza e o objecto das trocas são diferentes” (Esteban, 2000).

Existe uma dificuldade acrescida relativamente à avaliação da qualidade nos serviços, uma vez que o que está em causa é o desempenho da organização e não um bem ou produto palpável. É algo mais abstracto.

Relativamente aos aspectos que caracterizam os serviços, existe uma certa concordância, dado que a maioria dos investigadores consideram quatro características capitais.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), consideram que *“existem três características dos serviços – intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade que tem de ser reconhecidas para uma correcta compreensão da qualidade dos serviços.”*

- ✓ **A Intangibilidade** – traduz o facto de o serviço prestado não poder ser estimado através dos sentidos (visão, tacto, ...). Não é palpável. Só pode ser julgado pelo consumidor após a materialização da sua decisão de optar por aquele serviço “x”. O serviço *“também não pode ser avaliado antes de ser tomada a decisão (pelo consumidor) de adquirir e consumir”* (Saias, 2007).

Segundo Kotler (2003) *“Ao contrário dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos”*.

- ✓ **A Inseparabilidade** – é a aliança existente entre a produção e o consumo. *“A Inseparabilidade da produção e do consumo significa que os serviços são consumidos à medida que são produzidos, implicando por isso um alto nível de relação entre o empregado do produtor e o consumidor”* (Saias, 2007). Indica que não existe separação entre o momento da produção e o momento do consumo. É um acto simultâneo.

Kotler (2003) refere que *“os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. (...) a pessoa encarregue de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interacção de prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afectam o resultado”*.

Para Lehtinen and Lehtinen citados por Parasuman et al (1985) *“Maioritariamente (...) a qualidade ocorre durante a prestação do serviço, normalmente na interacção entre o cliente e o funcionário do serviço”*.

- ✓ **A Heterogeneidade** ou *Inconsistência* – representa a variação que ocorre na prestação dos serviços por parte dos funcionários e da apreciação por parte dos utilizadores.

“Cada unidade de serviço produzido pode apresentar diferenças resultantes da natureza humana da própria produção. Diferentes (pessoas) produtores ou o mesmo produtor em dois momentos diferentes produzirão resultados diferentes” (Saias, 2007).

“ (...) os serviços não estão estandardizados. Um mesmo serviço pode variar segundo quem o proporcione. Uma mesma pessoa pode receber um serviço muito diferente numa instituição financeira dependendo do funcionário que a atenda” (Esteban, 2000).

Segundo Parasuman *et al* (1985) *“os serviços, especialmente aqueles com elevada componente de trabalho, são heterogéneos: o seu desempenho varia frequentemente de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia.”*

Zeithaml e Bitner (2003) referem que *“uma vez que os serviços são actuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exactamente os mesmos. Os funcionários que prestam o serviço são o serviço aos olhos dos clientes, e o facto é que as pessoas mudam as suas actuações de um dia para outro, ou mesmo de uma hora para outra. A heterogeneidade também ocorre pelo facto de dois clientes nunca serem exactamente os mesmos; cada qual terá procuras exclusivas ou as suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular.”*

“Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e frequentemente se informam com outros compradores antes de decidirem por um prestador de serviços. As empresas de prestação de serviços podem adoptar três opções visando o controlo da qualidade. A primeira é investir em bons processos de selecção e treino do pessoal. (...) A segunda opção é a padronização do processo de execução do serviço em todos os sectores da organização. Essa

padronização é facilitada pela preparação de um projecto de serviços que simule as ocorrências e processos com recurso a um fluxograma, com o objectivo de detectar falhas potenciais.” (Kotler, 2003).

- ✓ **A Percibilidade** – Kotler (2003) considera ainda mais esta característica nos serviços. O autor menciona que *“os serviços não podem ser armazenados. (...) A percibilidade dos serviços não é problema quando a procura é estável. Porém, quando a procura oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.”*

“A Percibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados, devendo ser consumidos quando produzidos” (Saias, 2007). Esta característica quase se funde com a inseparabilidade dos serviços.

As especificidades referenciadas diferenciam os serviços dos bens. As organizações despertam para a necessidade e para as vantagens que podem obter se adoptarem o *marketing* como um instrumento de auxílio à gestão.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) *“há um mercado crescente para serviços e uma predominância de serviços em economias de muitos países, (...). Os serviços são uma força predominante em países de todas as partes do mundo (...). O significativo crescimento e as contribuições económicas do sector de serviços têm despertado o interesse para os temas e os problemas associados às indústrias do sector dos serviços”*, nomeadamente o desenvolvimento de uma área de *marketing* próprio.

“As características dos serviços face aos bens tangíveis geraram um marketing específico” (Esteban, 2000).

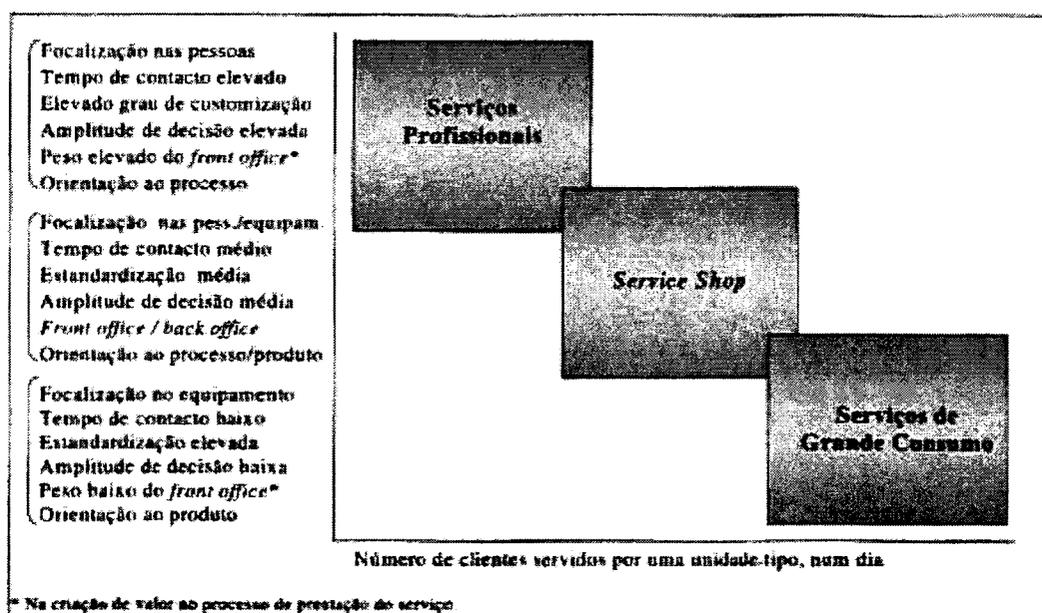
2.3. Classificação dos Serviços

Também relativamente à classificação dos serviços, existem diferentes abordagens. Segundo Pinto (2003), Silvestro *et al* consideraram três grupos de serviços, com base em particularidades previamente definidas:

- ✓ Os **serviços profissionais**, caracterizam-se pela evidência nas pessoas, pela capacidade de decisão dos colaboradores, pelo período de contacto demorado, o que origina uma grande contribuição do *front office*.
- ✓ Os **service shop**, encontram-se no meio dos dois anteriores. Verificam-se as características, nos valores intermédios.
- ✓ Os **serviços de grande consumo**, existindo uma fronteira ténue entre eles. Este tipo de serviços envolve muitas transacções, com um elevado grau de padronização. O período de atendimento é reduzido, implicando uma contribuição diminuta do *front office*, acentuando o papel do *back office*.

Na figura que se segue, pode perceber-se essa diferenciação:

Figura n.º 8 – Classificação dos Processos de Prestação de Serviços



Fonte: *Silvestro et al.*, citados por Pinto (2003)

De acordo com Saraiva e Teixeira (2009), *Téboul* “baseia-se na classificação de *Browning-Single-mann* para distinguir três tipos de serviços:

1. *Serviços destinados ao produtor, os quais se tornaram particularmente evidentes com o recurso ao outsourcing para actividades como a manutenção, a limpeza ou a segurança:*
2. *Serviços ao consumidor final, sejam aqueles de natureza comercial ou serviços públicos;*

3. *Fornecimento de auto-serviço, o qual se verifica quando o próprio consumidor final é capaz de “produzir” o serviço desejado”.*

Kotler (2003) considera que na oferta de uma empresa podem estar incluídos alguns serviços, distinguindo cinco categorias:

- ✓ *Bem tangível*, como o sabão ou o sal, não incorpora serviços.
- ✓ *Bem tangível associado a serviços*, que o vão complementar. Por exemplo, uma empresa de informática, que após a venda do computador presta assistência ao cliente. O bem tangível é o computador, acompanhado por um serviço adicional, a assistência pós venda.
- ✓ *Híbrida*, quando se verifica a existência de bens e serviços em simultâneo. Essa situação constata-se numa estadia num hotel, onde são fornecidas as refeições e o serviço prestado pelos funcionários.
- ✓ *Serviço Principal associado a bens ou serviços secundários*, como as viagens de avião, onde o transporte é o serviço principal, sendo intangível. No entanto as refeições e a revista de bordo são serviços secundários, inerentes ao transporte, composto por bens tangíveis.
- ✓ *Serviço Puro*, como a ida a uma consulta, onde o médico presta um serviço.

2.4. Comportamento dos Consumidores

Actualmente, o cliente está cada vez mais interessado e esclarecido, e não tem qualquer problema em mudar para a concorrência. Ao analisar-se o comportamento dos consumidores percebeu-se que estes têm tendências de consumo. Dos vários factores que condicionam as suas opções focamos três que se revelam em ascensão, de acordo com Saias (2007):

- ✓ **A comodidade**, significa poder ter acesso a um serviço de forma confortável. As infra-estruturas existentes, como parques de estacionamento, salas de espera, a proximidade de outros serviços que o cliente pretenda utilizar, ...
- ✓ **A conveniência**, traduz-se no modo como serviço é oferecido. Face às opções apresentadas, o consumidor selecciona o bem/serviço mediante as suas necessidades.

- ✓ **A confiança**, consubstancia-se no facto de o consumidor, muitas vezes, não ter conhecimentos para avaliar as especificidades dos bens/serviços. A sua escolha recai no bem/serviço já consistente no mercado, que lhe traduz segurança.

As empresas prestadoras de serviços devem apostar na criação de uma imagem estável que transmita confiança aos consumidores, de modo a que a sua actividade prospere. Um factor de sucesso, muito importante a considerar, é a Qualidade.

A área responsável pelo marketing, tem de avaliar o comportamento dos consumidores, no que diz respeito á sua tomada de decisão, para poder delinear as suas estratégias. (Zeithaml e Bitner, 2006) referem quatro grupos de comportamento do consumidor que reproduzem as disparidades existentes entre bens e serviços, designadamente:

- ✓ **A busca de informação** acerca de um serviço, por parte de um consumidor, far-se-á com base no uso de fontes pessoais e na percepção do risco.

O recurso a fontes pessoais verifica-se quando *“os consumidores obtêm informações sobre produtos e serviços a partir de fontes pessoais (p. ex., amigos ou especialistas) e de fontes não pessoais (meios de comunicação)”* (Zeithaml e Bitner, 2006). Quando adquirem bens, os consumidores recorrem aos dois tipos de fontes, no caso dos serviços fazem maior uso das fontes pessoais, que conseguem transmitir as experiências. As fontes não pessoais não conseguem espelhar a intangibilidade dos serviços.

Em qualquer transacção está patente algum grau de risco, no entanto nos serviços, o consumidor apercebe-se de um grau de risco superior inerente a esta categoria. *“ (...) aparentemente haverá mais risco na compra de serviços que de bens de consumo, pois os serviços são intangíveis, sem padronização e, em regra, vendidos sem garantias”* (Zeithaml e Bitner, 2006). A informação prévia obtida relativamente aos serviços é sempre um pouco subjectiva, pois para sempre um nível de incerteza face ao serviço a adquirir. Normalmente, um consumidor que não fique satisfeito com o serviço prestado não o pode devolver. Só após a prestação do serviço a sua avaliação é plena. Ainda ocorre uma outra situação, no caso de prestações de serviços que exigem um alto nível de

tecnicidade, em que o consumidor não consegue perceber se ficou satisfeito ou não, pois não tem conhecimentos para os avaliar.

- ✓ **A avaliação de alternativas**, *“o conjunto de alternativas levadas em consideração – o grupo de produtos que um consumidor considera como opções aceitáveis numa dada categoria de produtos – é provavelmente menor com serviços que com bens”* (Zeithaml e Bitner, 2006). O facto do leque de alternativas ser inferior nos serviços prende-se com a oferta. Num supermercado, o consumidor tem várias alternativas quando quer comprar bolachas. No caso dos serviços, essa oferta é mais reduzida. Perante essa situação, o consumidor vai optar pela alternativa que considera mais válida, ao invés de procurar mais alternativas.

A emoção e o humor são estados emocionais que vão influenciar os consumidores na altura de tomar a sua decisão. *“Uma vez que os serviços são experiências, os humores e as emoções são factores fundamentais para a determinação da eficácia percebida sempre que um serviço é prestado (...). Se um cliente está de mau humor ao entrar no estabelecimento prestador de serviços, o fornecimento provavelmente será interpretado mais negativamente do que se ele estivesse de bom humor”* (Zeithaml e Bitner, 2006). O mesmo se passa se o funcionário que estiver a prestar o serviço, estiver de mau humor. Esse estado emocional vai afectar a interacção com o consumidor. Um estado de humor favorável vai ter implicações benéficas para o consumidor e para o prestador do serviço. As suas percepções e avaliações do serviço serão mais positivas do que se estivesse de mau humor. Também a informação que vai ser passada para família e amigos será muito favorável.

- ✓ **A compra e o consumo** de serviços; a prestação de serviços é comparada com o teatro. Em ambas as situações, o objectivo é suscitar uma boa impressão junto do público, garantindo uma boa prestação dos “actores”. “O profissional de marketing de serviços deve executar muitos papéis relacionados com o teatro (incluindo direcção, coreografia, texto) para se assegurar que a actuação dos actores esteja agradando ao público. (...) A habilidade dos “actores” de serviços ao executarem as suas rotinas, o modo como aparecem e o seu

comprometimento com o “espectáculo” são pontos centrais para a prestação de serviços” (Zeithaml e Bitner, 2006).

Continuando no prisma da metáfora do teatro, os papéis desempenhados pelos consumidores ou pelos prestadores de serviços, são fundamentais. O consumidor que já tem a sua expectativa formada, caso ela não se verifique, ficará insatisfeito. O consumidor desempenhará o seu papel de acordo com as expectativas formadas. Quando o consumidor, colabora com o prestador de serviços no sentido de lhe facilitar o seu desempenho, ele está a seguir o “guião”. O cumprimento do referido “guião”, por parte do funcionário do serviço, traduz-se na satisfação do consumidor, ao passo que o seu incumprimento gera insatisfação.

A compatibilidade de clientes de serviços, representa as relações que se estabelecem entre os diversos clientes de um serviço. Existem serviços, onde é imprescindível a existência de mais clientes, como em restaurantes, bares, hotéis, discotecas, ... Se o cliente estiver sozinho não tem com quem conviver. A expectativa básica, de socialização do cliente não se concretiza. O contrário também pode ocorrer, podem estar tantas pessoas num determinado local, que as expectativas do cliente também são frustradas. *“Os clientes podem ser incompatíveis por diversas razões – diferenças nas suas crenças, valores, experiências, disponibilidade de pagamento, aparência, idade e saúde, ...”* (Zeithaml e Bitner, 2006). O responsável pelo marketing do serviço tem de ter em consideração a incompatibilidade que pode existir entre os clientes e tentar criar condições para atrair grupos homogêneos, que à partida poderão ser compatíveis.

- ✓ **A avaliação pós-compra**, insere-se no *feedback* do consumidor, relativamente ao serviço prestado. *“Quando os clientes estão desapontados com as compras – porque os produtos não atenderam às necessidades pretendidas, não tiveram desempenho satisfatório ou não valiam o seu preço –, eles podem atribuir a sua insatisfação a inúmeras causas diferentes, entre elas aos produtores de serviços, aos distribuidores ou aos próprios clientes”* (Zeithaml e Bitner, 2006). A insatisfação, no que se refere aos serviços, dado que é uma acto intangível,

depende não só do prestador do serviço mas também do consumidor. Se uma consumidora for ao cabeleireiro e pretender um corte específico, explica aquilo que ambiciona. No final, se corresponder às suas expectativas, significa que conseguiu transmitir correctamente o que queria e o prestador do serviço também desempenhou bem a sua função. Se, pelo contrário ficar insatisfeita, é porque não conseguiu transmitir o que queria, o prestador do serviço não correspondeu ao que pretendia e, também tinha a opção de ter escolhido outro cabeleireiro.

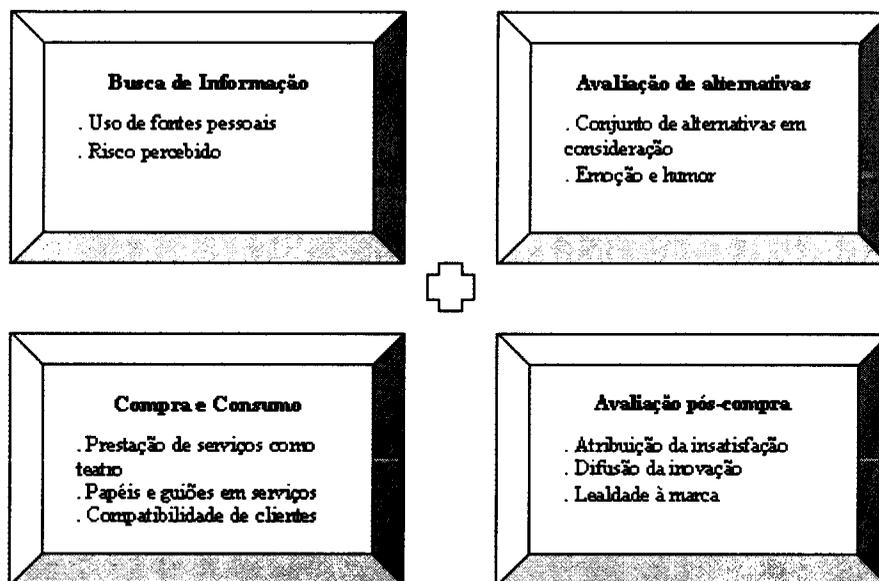
A difusão da inovação é outro factor que merece ser considerado, no estudo do comportamento do consumidor. “Uma oferta que tenha uma vantagem relativa sobre os produtos concorrentes ou existentes, que seja compatível com as normas, os valores e os comportamentos existentes, que seja comunicável e que seja divisível (isto é, que possa ser testada ou provada de modo parcial) difunde-se mais rapidamente que outras. Uma oferta que seja complexa, ou seja, difícil de compreender ou de usar, difunde-se mais lentamente que outras” (Zeithaml e Bitner, 2006). Nesta perspectiva, os serviços quando comparados com os bens são menos comunicáveis – dadas as suas características –, são menos divisíveis pois, regra geral, não é possível fornecer uma amostra ao consumidor para experimentar. Normalmente, também são mais complexos, pois compreendem vários procedimentos aquando da sua prestação. A área do marketing para difundir os serviços deverá socorrer-se de mecanismos que demonstrem aos consumidores o funcionamento do serviço, nomeadamente visitas guiadas, cheques de ofertas, descontos, ...

A lealdade à marca reflecte o nível de envolvimento do consumidor com a mesma. *“O grau em que os consumidores estão comprometidos com marcas específicas de bens ou de serviços depende de diversos factores: o custo de mudar de marcas (custo de mudança), a disponibilidade de marcas substitutas, o risco percebido associado com a compra e o nível de satisfação que os consumidores obtiveram no passado. Como a mudança de marcas pode ser mais dispendiosa no caso de marcas de serviços, pois os consumidores poderão ter mais dificuldade quanto à disponibilidade dos substitutos, e também pelo facto de riscos mais elevados estarem associados à compra de serviços, é mais*

provável que os consumidores permaneçam clientes de empresas específicas no caso de serviços, em vez de bens de consumo” (Zeithaml e Bitner, 2006). A tarefa delicada de adquirir conhecimento acerca dos serviços e a dificuldade em encontrar alternativas, aliado aos custos inerentes nessa mudança, levam a que o consumidor se acomode àquilo que já conhece. Nesta situação, compete aos profissionais de marketing encontrar estratégias para manter os consumidores que já são fiéis e atrair outros.

Na opinião de Saias (2007) as vendas repetidas são um sinónimo de lealdade dos clientes. Na figura n.º 9 estão representadas as quatro categorias que estão na base da tomada de decisão dos consumidores.

Figura n.º 9 – Categorias da Tomada de Decisão do Consumidor e da Avaliação de Serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2006)

É muito importante perceber o comportamento do consumidor. Se a empresa conseguir fidelizar o consumidor vai ter aumentos de rentabilidade. É preferível fazer esse percurso a pouco e pouco, para ganhar a confiança das pessoas. Se for um “investimento” com uma base sólida, fruto de muito empenho e dedicação, sem falhas, o consumidor fica satisfeito e voltará.

2.5. Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços

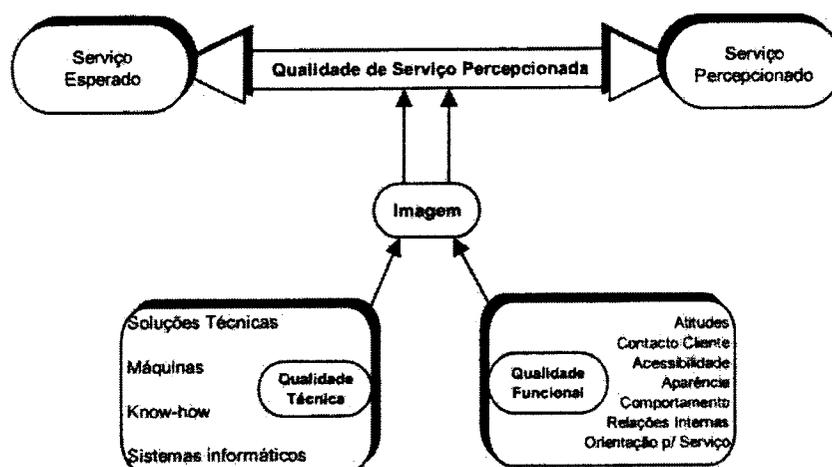
O tema Qualidade não é recente, no entanto, só ultimamente, se despertou para a diferenciação que existe entre a qualidade dos bens e dos serviços e para a dificuldade da sua avaliação. Sendo notável a deficiência de modelos na área dos serviços.

“No início dos anos 80, a Xerox, a American Airlines e a Philips, estiveram entre as primeiras empresas a utilizar como ferramentas de Gestão, a qualidade de serviços e a satisfação do consumidor. Nessa época, não estava claro o que era qualidade de serviços e o que era satisfação. Seguia-se muito o senso comum, e esse diz-nos que quando nós melhoramos a qualidade dos produtos ou dos serviços, o cliente fica mais satisfeito e por conseguinte, aumenta a sua lealdade à marca, empresa ou local de venda” (Lopes, 2007).

2.5.1. Modelo de Grönroos

Com o objectivo de preencher a inexistência de modelos associados à qualidade nos serviços, em 1982, foi apresentado o Modelo de *Grönroos*, exposto na figura seguinte:

Figura n.º 10 – Modelo de Grönroos para a Qualidade de Serviço



Fonte: Grönroos, adaptado por Leal *et al* (2008)

Da interpretação da figura constata-se que existem duas vertentes da qualidade, que confluem na avaliação do desempenho da organização: a qualidade técnica e a qualidade funcional. A primeira está relacionada com os conhecimentos técnicos, prende-se com o que o cliente recebe do serviço e a segunda com os procedimentos da

organização, ou seja o desempenho do serviço. O serviço que o cliente recebe realmente, resulta do confronto estabelecido entre o serviço esperado e o serviço percebido.

“Grönroos defende que o fornecedor deverá conseguir um ajuste entre os serviços esperado e percebido, de forma a alcançar a satisfação do cliente” (Leal et al., 2008).

Segundo Lopes (2007) *“as duas principais dimensões de Grönroos são muito diferentes numa escala de objectividade-subjectividade. A qualidade funcional é mais subjectiva do que a qualidade técnica, e provavelmente mais importante.”*

Para explicar esta situação, Grönroos citado por Lopes (2007) *“ilustrou com um exemplo onde um cliente aceita uma performance menos boa (qualidade técnica, a que chamou technical performance), durante algum tempo, se existirem boas relações interpessoais (qualidade funcional)”*.

Outro modelo que precedeu o Servqual, foi apresentado por Garvin em 1984, que defendeu a qualidade como um ponto tático.

Segundo Leal et al (2008) Garvin assumiu *“a Qualidade como uma questão estratégica, sentiu a necessidade de decompor o seu conceito em componentes susceptíveis de serem geridos”*. A análise estratégica, será elaborada considerando os oito pontos críticos para a qualidade, sugeridos pelo autor, de acordo com o quadro seguinte:

Quadro n.º 11 – Pontos Críticos para a Qualidade

| | |
|-----------------|---------------------|
| Desempenho | Fiabilidade |
| Características | Conformidade |
| Durabilidade | Estética |
| Servicibilidade | Qualidade Percebida |

Fonte: Leal et al. (2008)

“Esta percepção multi-dimensional do conceito de qualidade tem uma significativa importância no domínio dos serviços” (Leal et al., 2008).

2.5.2. O Modelo SERVQUAL

O modelo *Servqual* definido por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry, surge em finais dos anos 80 num contexto de diferenciação entre bens e serviços. *“O objectivo do modelo é servir de elemento de avaliação qualitativo e quantitativo no domínio da prestação de serviços, tendo como referências a percepção de qualidade de serviço pelo consumidor, e as suas expectativas a propósito de um dado consumo”* Lopes (2007).

Este modelo, é uma das ferramentas de medição da qualidade nos serviços, do ponto de vista do consumidor, mais difundida. A realidade privada é distinta da realidade pública. A qualidade dos produtos disponibilizados pelas empresas, é avaliada objectivamente com recurso a indicadores como a resistência e os defeitos no entanto, a qualidade dos serviços é mais difícil de aferir. A Medição da qualidade dos serviços é uma tarefa difícil. *“O problema da medição no âmbito dos serviços passa, ainda, pela necessidade de se promover a indispensável articulação entre medições internas e externas”* (Bolton e Drew citados por Saraiva e Teixeira, 2009).

As medições internas resultam de situações operacionais, as externas, representam a opinião do cliente. A conjugação das duas avaliações conduzirá à satisfação dos consumidores. *“No caso dos serviços, a participação dos clientes é activa, quer ao nível do fornecimento quer ao nível da avaliação”* (Saraiva e Teixeira, 2009).

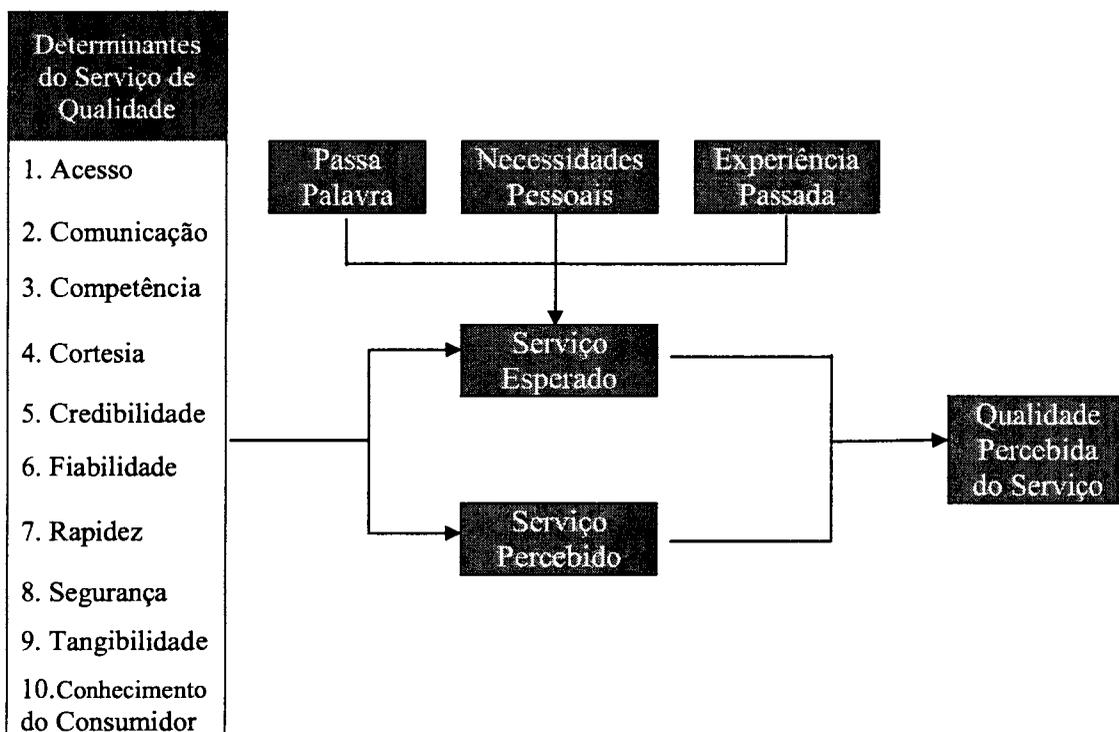
“Na ausência de uma medição objectiva, uma aproximação adequada da avaliação da qualidade nos serviços é a medição das percepções da qualidade por parte dos consumidores.” (Parasuraman, et al, 1988).

No entanto, de acordo com Zeithaml citado por Parasuman et al (1985) *“por causa da intangibilidade as empresas encontram dificuldades em compreender como os consumidores percebem os seus serviços e avaliam a qualidade do serviço.”*

Parasuraman, Zeithaml e Berry realizaram uma investigação exploratória com o objectivo de decifrar a avaliação da qualidade nos serviços. Esse estudo, revelou que apesar do tipo de serviço, os consumidores usam critérios basicamente idênticos para avaliar a qualidade nos serviços (Parasuman et al, 1985).

Na figura seguinte, estão discriminados os critérios para avaliar a qualidade percebida do serviço.

Figura n.º 11 – Determinantes da Qualidade Percebida do Serviço



Os autores reconheceram dez critérios para medir a qualidade nos serviços, por parte do consumidor. Perceberam que os critérios utilizados pelos consumidores são idênticos, sem apreciar o tipo de serviço. Os critérios desenvolvidos, foram: o *Acesso*, que se refere ao modo mais fácil ou complexo de adquirir o bem ou serviço (a localização do serviço, os meios de contacto, o horário de atendimento); a *Comunicação*, que reflecte o entendimento entre ambas as partes, ou seja, se a linguagem utilizada é compreendida pelos utentes; a *Competência*, demonstra as aptidões para o desempenho das funções; a *Cortesia*, revela a consideração que existe pelo utilizador dos serviços, na relação estabelecida nomeadamente, a consideração, o respeito, a atenção e simpatia; a *Credibilidade*, refere-se à imagem que transparece para o exterior a *Fiabilidade*, significa a habilidade para executar o serviço, garantindo estabilidade e confiança; a *Rapidez*, traduz a capacidade de resposta do serviço às solicitações dos utilizadores, a celeridade da resolução do problema; a *Segurança*, manifesta a garantia no serviço

prestado, fornecida ao utilizador; a *Tangibilidade*, representa os meios físicos, o equipamento material e a aparência do pessoal e o *Conhecimento do Consumidor*, traduz o esforço dispendido por parte dos serviços, para tentar perceber os utilizadores e as suas necessidades.

“A figura indica que a qualidade percebida do serviço é o resultado da diferença da comparação dos consumidores entre o serviço esperado e o serviço percebido. (...) A comparação do serviço esperado e percebido não é diferente daquela realizada pelos consumidores quando a avaliação é boa.” (Parasuman et al, 1985).

O serviço esperado pelos consumidores, que se traduz nas suas expectativas, resulta de factores como o “passa palavra”, as suas necessidades e as experiências antecedentes.

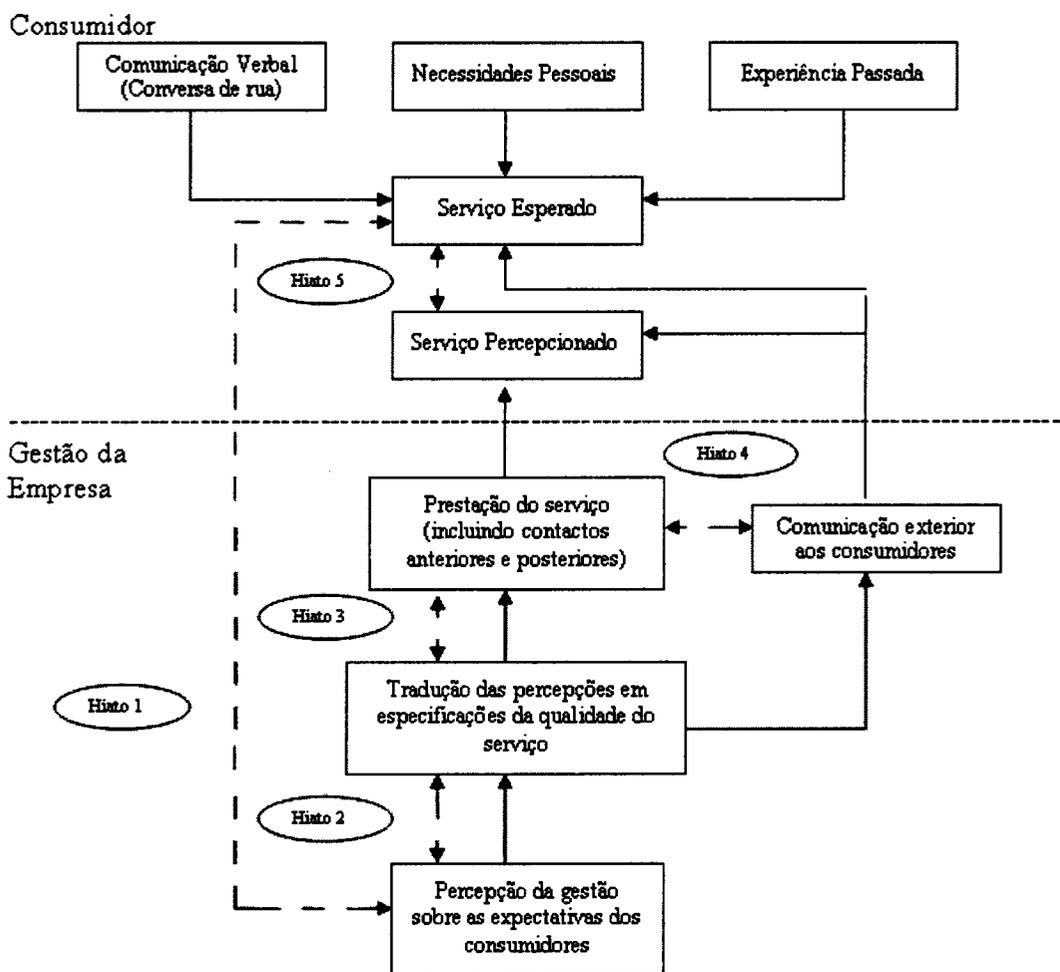
“O modelo de qualidade em serviços que sustenta a escala SERVQUAL constitui aquilo que se designa por modelo disconfirmatório: postula que o que deve ser considerado como mais relevante é a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade efectivamente percebida como tendo sido recebida, isto para cada item que compõe as cinco dimensões da qualidade” (Saias, 2007).

O modelo inicial foi descrito com os dez critérios (1985) e foi evoluindo até ao paradigma composto por cinco critérios. O objectivo que se pretende atingir com a aplicação deste modelo é a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

“Em 1988 o modelo teve continuidade numa escala de medição, na realidade uma escala dupla, aplicada sucessivamente às expectativas e à percepção do que é obtido. (...) A escala reduziu as dez dimensões do modelo original a cinco” (Saias, 2007).

A figura seguinte apresenta a referida escala, designada de SERVQUAL.

Figura n.º 12 – Modelo da Qualidade do Serviço SERVQUAL



Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml adaptado por Pinto (2003)

Parasuraman, Zeithalm e Berry, identificaram 5 lacunas que comprometem o desempenho dos serviços.

- ✓ O primeiro é estabelecido entre as expectativas e necessidades do consumidor e a percepção da gestão. Existe uma discrepância entre o que o consumidor espera do serviço e o que a gestão acha que o consumidor espera, por vezes existe mesmo um desconhecimento dessas expectativas.
- ✓ O segundo reflecte a tradução da percepção dos gestores das expectativas dos consumidores para especificações da qualidade do serviço. Essa transformação, por vezes não representa a realidade. Nessa transição pode ocorrer uma falha na interpretação da informação. *“O intervalo entre as percepções da gestão das*

expectativas dos consumidores e as especificações da qualidade do serviço vai afectar a qualidade do serviço do ponto de vista do consumidor” (Parasuman et al, 1985).

- ✓ O terceiro traduz “*a ausência de correspondência entre o desempenho do bem/serviço e as especificações definidas*” (Pinto, 2003). Representa a passagem das percepções em especificações da qualidade do serviço para a prestação do serviço.

De acordo com Lopes (2007) “*um problema neste intervalo resulta numa má inter-relação com o consumidor, a qual pode assumir duas formas: se iniciada num pré-delivering dificultará as vendas, se ocorre depois das vendas, dificultará o trabalho de fidelização do cliente*”.

- ✓ O quarto ocorre na fase do fornecimento do serviço e a comunicação exterior ao consumidor. Se “*as circunstâncias de os desempenhos não condizerem com a comunicação efectuada sobre os mesmos*” (Pinto, 2003), verifica-se uma lacuna. “*A publicidade e outras comunicações feitas pela empresa podem afectar as expectativas do consumidor. Se as expectativas ocupam o papel principal nas percepções do consumidor da qualidade do serviço (como afirmam os folhetos dos serviços), as empresas devem ter a certeza que não prometem mais do que aquilo que oferecem na realidade. Prometer mais do que aquilo que pode ser oferecido irá aumentar as expectativas iniciais mas diminuir as percepções da qualidade quando as promessas não são cumpridas.*” (Parasuman et al, 1985).

Segundo Lopes (2007) “*um problema neste intervalo pode exprimir todas as patologias conhecidas no processo comunicativo com o consumidor: demasiadas expectativas da parte deste em relação ao produto/serviço ou à empresa, mal-entendidos entre as partes, dificuldade em interpretar as mensagens, etc.*”

- ✓ O quinto acontece entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo consumidor. De acordo com, Parasuman et al (1985) “*a chave para assegurar um bom serviço de qualidade é satisfazer ou exceder o que os consumidores esperam dos serviços.*”

O modelo SERVQUAL “dá uma mensagem clara aos administradores que queiram melhorar a qualidade dos serviços: a chave para eliminar a lacuna do cliente consiste na eliminação das lacunas da empresa de 1 a 4, não permitindo que ressurgam” (Zeithaml e Bitner, 2003).

Os autores apresentam uma proposta de escala multi-item, destinada a medir as percepções de Qualidade do Serviço pelos consumidores (Parasuraman *et al.* citados por Saraiva. e Teixeira, 2009).

O SERVQUAL pretende identificar as percepções e expectativas dos clientes relativamente a determinado serviço. Essa operação realiza-se com recurso a um questionário, dividido em duas partes, cada uma delas constituída por 22 itens, que permitam identificar os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização.

O questionário, compreende dois tempos distintos, baseados nas dimensões identificadas. Primeiro, tenta aferir-se a expectativa do cliente face à prestação do serviço de uma empresa brilhante. Seguidamente, avalia-se a percepção do cliente acerca do serviço prestado numa dada empresa. Fazendo o confronto entre os resultados obtém-se a disparidade entre o que o cliente necessita e aquilo que percebe do desempenho do serviço. Quando as classificações obtidas com a percepção do desempenho são inferiores às expectativas, é sinal de qualidade fraca; o inverso indica “boa” qualidade” (Pinto, 2003).

Se o facto das expectativas dos clientes serem excedidas for considerado como conceito de qualidade então, será esse o objectivo a atingir. A percepção que o cliente tem do serviço prestado deverá superar as suas expectativas.

Como referem Carapeto e Fonseca (2006), os autores deste modelo identificaram cinco dimensões fundamentais na qualidade dos serviços:

- ✓ Tangibilidade – Aparência das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação;
- ✓ Confiança – Capacidade de prestar os serviços de forma independente e precisa;
- ✓ Receptividade – Disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido;

- ✓ Garantia – Conhecimentos e cortesia dos trabalhadores e a sua capacidade em transmitir confiança;
- ✓ Empatia – Atenção individualizada da organização aos seus clientes.

O SERVQUAL tem sido um instrumento muito questionado pois, as cinco dimensões da qualidade do serviço definidas são colocadas em causa.

As críticas baseiam-se em três aspectos:

- Dimensionalidade do modelo;
- Processo de recolha de expectativas e percepções;
- Validade do modelo, nomeadamente a sua validade discriminante (Saraiva e Teixeira, 2009).

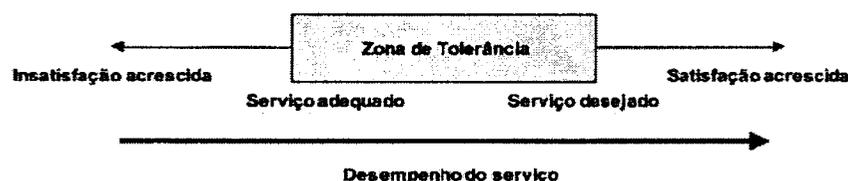
Relativamente ao primeiro aspecto, Carman investigou, *“tendo concluído pela estabilidade de algumas das cinco dimensões do modelo mas sustentando que estas são insuficientes para caracterizar a Qualidade do Serviço.”* (Saraiva e Teixeira, 2009).

Houve alguns ajustamentos ao modelo, dependendo do género de serviço onde será aplicado, nomeadamente a consideração de novas dimensões como a conveniência horária, a customização e a aptidão técnica.

Quanto ao segundo aspecto há autores que defendem o recurso a abordagens multi-expectativa. *“O nível de serviço desejado corresponde ao desempenho do serviço que o cliente espera receber e o nível adequado de serviço corresponde ao grau mínimo de desempenho que o cliente considera aceitável.”* (Saraiva e Teixeira, 2009).

Entre estes dois níveis de expectativas situa-se a zona de tolerância, apresentada na figura seguinte:

Figura n.º 13 – Zona de Tolerância



Fonte: Saraiva e Teixeira (2009)

*“Os serviços são heterogêneos no sentido de que o seu desempenho pode variar entre as empresas prestadoras de serviços e mesmo com respeito a um único funcionário de uma empresa de serviços. Chama-se **zona de tolerância** a região formada pelo reconhecimento dessa variação e pela disponibilidade em aceitá-la. Se os serviços ficarem aquém do nível de serviço adequado – nível mínimo considerado aceitável -, os clientes ficarão frustrados e sua satisfação com a empresa não poderá ser determinada. Se o desempenho dos serviços ultrapassar os limites superiores da zona de tolerância – com o desempenho excedendo o serviço desejado -, os clientes ficarão muito satisfeitos e é provável que fiquem igualmente surpresos” (Zeithaml e Bitner, 2003).*

De acordo com Parasuraman *et al.* *“A definição de zona de tolerância passa necessariamente por auscultação directa dos clientes, com recurso a um formato modificado da escala SERVQUAL”.* (Saraiva e Teixeira, 2009).

Na opinião de Kotler (2003) *“uma empresa prestadora de serviços pode beneficiar ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.”*

Segundo Lopes (2007) *“o emprego generalizado do SERVQUAL permitiu que fosse a única ferramenta de medição de Qualidade de Serviço com publicações científicas cobrindo a quase totalidade dos sectores económicos. No entanto esse sucesso não foi capaz de gerar consenso entre os investigadores, somando-se as publicações que identificam fragilidades conceptuais, e operacionais ao SERVQUAL.*

2.6. A Satisfação dos Utilizadores

A satisfação dos clientes/utilizadores dos serviços, deve assumir um lugar de destaque nas preocupações dos responsáveis de uma organização. Uma satisfação imediata e a longo prazo, é uma vantagem competitiva face à concorrência.

De acordo com Saias (2007) *“a satisfação do cliente é a condição necessária para conseguir a sua lealdade: quando os clientes não estão satisfeitos não voltam a comprar e, pior ainda, fazem-no sem sequer se queixarem e, eventualmente, passam a falar mal da empresa ou serviço”*.

Podemos perceber que os clientes insatisfeitos são um problema para a organização. Desse modo, é preciso ter bem presente, as implicações que essa situação pode acarretar, tentando que não ocorram falhas na prestação do serviço, percorrendo o caminho da excelência.

Na opinião do autor supracitado (2007) *“um cliente satisfeito não deixa de ter curiosidade em experimentar outro fornecedor ou, simplesmente, gostar de alguma variedade. Na verdade, convenhamos que é preciso gostar muito de um restaurante para nunca ir a outro...”*.

Percebe-se que, os clientes mesmo que estejam satisfeitos, têm tendência para apreciar a oferta da concorrência. Nesse sentido é crucial conseguir fidelizá-los. Assim, é necessário que o cliente esteja muito satisfeito, superando as suas expectativas iniciais.

De acordo com Kotler e Keller (2009) *“a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se as alcançar, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”*.

As expectativas dos clientes são criadas em função de situações por eles vividas, por informações passadas por familiares e amigos, pela publicidade. Essas expectativas vão ser o termo de comparação relativamente ao serviço prestado. De acordo com Esteban (2000) *“os consumidores podem ter dois tipos de expectativas de serviço: uma delas chama-se serviço esperado e a outra, serviço percebido. Entre estes dois níveis de serviço existe uma zona de tolerância”*.

O referido autor menciona os factores que influenciam as expectativas dos consumidores dos serviços. Relativamente ao:

- ✓ **Serviço esperado:** considera que as **necessidades pessoais** do consumidor (físicas, sociais, psicológicas ou funcionais) condicionam o serviço esperado. Por exemplo, um consumidor jovem procura hotéis com oferta de pacotes radicais para ocupar os tempos livres, um consumidor mais velho prefere um hotel com ofertas mais descontraídas, como caminhadas. Do mesmo modo, um consumidor com um rendimento elevado procura hotéis mais caros, ao contrário do consumidor com um rendimento mais baixo. Em termos psicológicos, um consumidor mais sensível pode ter preocupações ao nível do meio de pagamento, pretendendo ter garantia nas transacções electrónicas. A localização do hotel para um consumidor tranquilo, poderá ser indiferente. Se for um consumidor com problemas de relacionamento ou aglomerações de pessoas prefere um hotel mais isolado e menos frequentado. Em termos funcionais, existe o consumidor que prefere hotéis mais sofisticados e os que preferem a simplicidade. Também as **influências pessoais** vão afectar este tipo de serviço. A experiência de vida e vivências do consumidor vão interferir nas suas necessidades. Um consumidor muito viajado, habituado a frequentar muitos restaurantes, vai exigir sempre mais e melhor dos sítios que visita do que um consumidor que não tem por hábito a frequência de hotéis e restaurantes.

- ✓ **Serviço percebido,** os factores enunciados pelo autor que tem influência neste tipo de expectativa são: os **intensificadores transitórios**, ou seja as circunstâncias em que o consumidor se encontra, condicionam as suas percepções. Uma pessoa que se encontre nas urgências de um hospital, em consequência de um acidente, espera ser atendida com a maior brevidade possível, pois encontra-se numa situação de extrema debilidade. Contrariamente,

uma pessoa que se dirige ao hospital por causa de uma constipação, tem outra predisposição para aguardar pelo serviço. As **alternativas percebidas**, traduzem a oferta existente. Quanto maior a oferta e o número de fornecedores, maior o grau de exigência no serviço esperado. Se existirem poucas opções de oferta, a expectativa decresce. Os **factores situacionais**, reflectem situações que ocorrem que não podem ser controladas. Um acidente que atrasa o horário de chegada de um autocarro, um temporal que impede a realização de um voo que estava programado, ... Nestas condições a expectativa sobre o serviço esperado, diminui. A **comunicação da empresa**, vai influenciar as expectativas esperadas. A empresa faz passar as suas intenções relativamente aos preços, à qualidade, ... tendo um papel activo na formação de concepções por parte do consumidor.

- ✓ **Serviço esperado e percebido**, em simultâneo. A **experiência**, significa que o consumidor apesar de ter consumido inúmeras vezes o serviço e, ter pleno conhecimento dele, também pode desejar outra coisa. A **informação**, que o consumidor obtém de especialistas sobre a matéria, revistas, jornais, notícias vai balizar o serviço percebido com o esperado. As **promessas** que os fornecedores fazem. Estas podem ser **explícitas** ou **implícitas**. As promessas explícitas figuram na publicidade de forma directa. O consumidor forma uma ideia do que espera com determinado serviço. As implícitas, são deduzidas pelos consumidores através de outros factores como o preço. Um serviço caro, leva as pessoas a concluir que é de qualidade. Uma clínica moderna, leva-nos a pensar que fornece serviços que nos vão satisfazer. O consumidor forma as suas elações com base no que deduz.

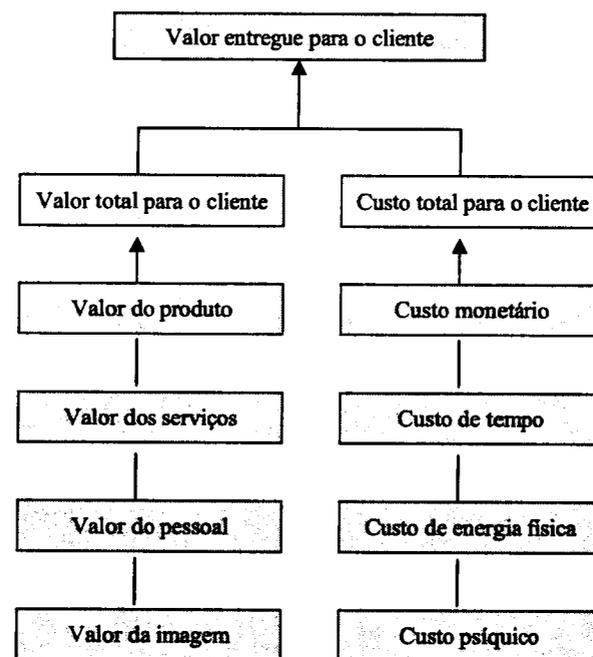
As empresas devem ter a preocupação de avaliar a satisfação dos seus clientes. Para tal, podem socorrer-se de vários mecanismos, como a distribuição de inquéritos, disponibilização na Internet, na página da empresa, de um espaço destinado a recolher a opinião dos consumidores. A estrutura dos inquéritos deve ser simples e directa e os mesmos devem ser distribuídos com alguma regularidade. Desse modo, é possível avaliar o *feedback* dos clientes. Os consumidores atribuem valores positivos, negativos ou neutros aos prestadores de serviços, consoante o seu nível de satisfação.

De acordo com Esteban (2000) os consumidores atribuem valores positivos a uma empresa que prestou um serviço satisfatório, valores negativos a serviços prestados de forma insatisfatória e valores neutros a um serviço cuja prestação boa ou má, se deva a causas externas.

Actualmente os consumidores estão muito actualizados, atentos e informados. Devem ser considerados com respeito por parte das empresas. Segundo Kotler e Keller (2009) os clientes fazem as suas escolhas com base na oferta que gera mais valor, “*os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações do conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.*”

Na figura seguinte, pode perceber-se quais são os factores que influenciam a formação da expectativa do cliente.

Figura n.º 14 – Determinantes do Valor Entregue para o Cliente



Fonte: Kotler e Keller (2009)

Da análise da figura, constata-se que o valor percebido pelo cliente (VPC) resulta da diferença entre o valor do que adquire (proveitos e custos) e a sua apreciação das opções existentes.

Os referidos autores definem que o *“valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço”*. Descrevem o custo total para o cliente como *“o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos”*.

As expectativas criadas pelo cliente vão influenciar a sua percepção relativamente ao serviço prestado. Na opinião de Saias (2007) *“se o consumidor tem uma determinada expectativa de qualidade e esta for parcialmente frustrada, ele perceberá um baixo nível de qualidade naquele serviço concreto. O mesmo serviço será percebido como de boa qualidade se a expectativa que o consumidor tem for igual ou inferior à realidade com que se deparou no momento do consumo. Dito por outras palavras, a mesma coisa (serviço) parece ter diferentes qualidades, conforme (inversamente) aquilo que se esperava”*.

A qualidade do serviço, percebida pelo cliente, resulta da disparidade existente entre o que o cliente espera do serviço e aquilo que efectivamente recebe.

Segundo Saias (2007) *“Value for Money, ou “qualidade pelo preço” é a origem da satisfação do cliente: “valeu o preço que custou” é uma frase bem portuguesa que expressa um estado de satisfação”*. O autor apresenta a seguinte equação:

$$\text{Valor} = \frac{\text{qualidade percebida}}{\text{preço percebido}}$$

De acordo com o autor, esta equação não é elementar. O termo qualidade, varia de pessoa para pessoa, cada pessoa tem parâmetros definidos, para proceder à sua avaliação. Normalmente, também o prestador de serviços, tem uma opinião distinta da do consumidor, relativamente à qualidade fornecida. Todos os factores que influenciam

o preço, ajudam o consumidor a formar uma opinião sobre o preço, que não condiz com a verdade.

Desse modo, para que seja possível satisfazer o consumidor e, assegurar-lhe o valor que ele espera, a organização deve tentar que a qualidade percebida se harmonize o mais possível à qualidade ambicionada por vários grupos de consumidores. A equação de valor deve ser agradável, ao consumidor. O resultado deve ser maior que o oferecido pelos concorrentes.

A referida equação, apresentada pelo autor supracitado, pode ser influenciada pela lealdade dos empregados, de duas formas:

- ✓ Através da qualidade percebida; o consumidor pontua a qualidade de forma mais positiva, quando o serviço prestado lhe é dirigido e assistido. Existe uma relação de conhecimento com o empregado, o que facilita o contacto e atenção. Paira um clima de tranquilidade e confiança, pois se surgir algum imprevisto, alguém lhe assegura a sua resolução.
- ✓ Através da satisfação de outras necessidades periféricas, relacionadas com o serviço prestado como, ter uma atenção especial por ser conhecido, ser cumprimentado com cumplicidade, ...

2.7. Marketing-Mix nos Serviços

Na opinião de Kotler e Keller (2009) o marketing *“envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. É um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros.”* Do ponto de vista da gestão, o marketing *“é o processo de planear e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”*

O Marketing-Mix ou composto, é uma das variantes de marketing existentes, que funciona com um agregado de instrumentos, à disposição da organização, para que seja possível alcançar os seus objectivos. Segundo Zeithaml e Bitner (2006) o composto de

marketing é um dos conceitos mais básicos de marketing “definido como os elementos controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles”. Como referem Kotler e Keller (2009), McCarthy desenvolveu a teoria dos 4 P’s ou seja, o composto de marketing é constituído por quatro secções, o Produto, o Preço, a Praça (o ponto de distribuição) e a Promoção (vide figura que se segue):

Figura n.º 15 – Os 4 Ps do Mix de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2009)

Estes 4 P’s, quando aplicados aos serviços, não são suficientes, devido à especificidade dos serviços, desse modo, foram adicionadas mais 3 variáveis ao modelo. As novas variáveis são os Processos, as Pessoas e as Evidências Físicas. O modelo dos 4 P’s passou para 7 P’s.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2006) “a noção de um composto sugere que todas as variáveis são interrelacionadas e dependem umas das outras em alguma medida. (...) a filosofia do composto de marketing pressupõe que haja um composto ideal da combinação dos quatro factores para um dado segmento e num determinado momento”.

A aplicação do marketing mix nos serviços, nomeadamente a teoria dos 4 P’s implica algumas adaptações. No que diz respeito à Promoção, percebe-se que quando é relativa a bens, envolve a publicidade direccionada para as vendas, que se irão efectuar. No caso

dos serviços, os funcionários que estão no atendimento, numa recepção, ... vão ser o veículo de **Promoção** do serviço, em tempo real, uma vez que a prestação do serviço e o seu consumo ocorrem em simultâneo. A tarefa de estabelecer o **Preço**, também se torna diferente e complexa nos serviços. Não é fácil calcular o custo unitário do serviço prestado para definir o **Preço**. O mesmo serviço pode implicar custos diferentes em função do tempo dispendido com o cliente, das suas exigências, ... A **Praça** ou ponto de distribuição assume contornos diferentes quando nos referimos aos serviços. Normalmente o canal de distribuição situa-se no próprio serviço, resulta do contacto entre o funcionário e o cliente. Nestas circunstâncias existem outros aspectos a considerar como a pontualidade no horário ou a aparência do sítio onde é prestado o serviço.

A intangibilidade é a característica vital que marca a diferença entre bens e serviços. Bem e serviço são termos distintos, que não tem o mesmo significado. O bem está associado à produção. O serviço implica uma prestação e não uma produção. Desse modo Eiglier e Langeard (2002) referem um neologismo “*o termo Servuction, para designar o processo de criação do serviço*”. A teoria dos 4 P’s, refere como primeira variável o **Produto (Serviço)**. Segundo os autores supracitados, em matéria de marketing, “*as decisões ligadas à oferta de serviços são capitais, já que correspondem ao primeiro elemento do marketing-mix, isto é a política do produto, nas empresas industriais*”.

Devido à característica de simultaneidade dos serviços (são prestados e consumidos na hora) o consumidor e o funcionário fazem parte do sistema de produção desse serviço. Também a intangibilidade, leva a que o consumidor procure encontrar algo tangível no modo de prestação do serviço. Aquando da prestação de um serviço tudo o que seja perceptível ao consumidor vai ter implicações ao nível das expectativas por ele formadas. Se uma senhora recorrer a uma clínica de estética, ao escolher aquela determinada clínica é porque já tem referências dela. Quando a visita para usufruir dos seus serviços, o primeiro contacto será com a zona envolvente, com a recepção, sanitários, ... se essas zonas estiverem cuidadas e com boa aparência as suas expectativas face à sua escolha são boas. Se for bem atendida, fica satisfeita e as suas expectativas confirmam-se ou são superadas.



Relativamente à qualidade, quando esta se refere ao produto implica a avaliação quanto ao composto físico e quanto ao nível da satisfação dos clientes. Quando nos referimos aos serviços, a qualidade pode reflectir-se nas instalações físicas onde é prestado o serviço e à interação que ocorre com os funcionários do serviço. Na opinião de Eiglier e Langeard (2002) *“a qualidade do serviço consiste numa qualidade de resultado. O gestor não possui nenhum meio de assegurar sobre o seu nível antes do acto de consumo, devido à simultaneidade da produção e do consumo”*.

Outra variável considerada é a Promoção, ou seja a comunicação. Eiglier e Langeard (2002) consideram que na comunicação *“se incluem todas as decisões respeitantes ao conjunto das mensagens que a empresa envia para o mercado, quaisquer que sejam os seus suportes, agrupando a publicidade, as relações públicas, o pessoal de contacto, a sinalização comercial, a promoção dos pontos de venda, etc”*.

Nos serviços, a comunicação torna-se mais complexa. O cliente antes de “receber” o serviço, está atento a todos os sinais que vai assimilando, como a localização, as instalações, o estado de conservação, o aspecto das pessoas, ... através das percepções captadas vai criar uma expectativa sobre o serviço a ser prestado. A comunicação não é feita pelo serviço, directamente. Mais uma vez, a sua intangibilidade condiciona a comunicação sobre o serviço. O serviço não é personalizado, ou seja, não se pode sentir, tocar, fotografar, ... Eiglier e Langeard (2002) referem que *“tudo fala numa empresa de serviços”*.

Outra variável integrante da teoria dos 4 P's é o Preço. Eiglier e Langeard (2002) focam a existência de vários estudos sobre a percepção do preço por parte do consumidor, sendo que a maior parte *“foca as relações de preço e da qualidade, baseados, de nosso conhecimento, em experiências realizadas com produtos tangíveis e não serviços”*. Dessa forma, consideram quatro aspectos que influenciam à percepção do preço do serviço pelo cliente:

- ✓ *Preço e imaterialidade do serviço*, dada a característica da intangibilidade dos serviços, os clientes têm alguma dificuldade em perceber o motivo daquele preço para aquele serviço. Ao contrário do que ocorre com os produtos, onde é possível comparar os preços concorrentes e considerar as experiências obtidas,

nesta situação o cliente não tem outras referências para poder comparar o preço. Assim, a posição é pensar que o preço é alto.

- ✓ *As expectativas de gratuidade*, reflectem a opinião do cliente, face ao preço do serviço. Ele considera o preço elevado face à prestação obtida. Perante a sua percepção, de que o serviço não tem custos, considera que o mesmo deveria ser gratuito.
- ✓ *A relação preço/qualidade* demonstra, de acordo com estudos realizados que, quanto maior for o preço, maior é a qualidade percebida pelo cliente. O preço vai servir de referência para a avaliação da qualidade, principalmente nos serviços onde não existem factores tangíveis para avaliar.
- ✓ *A relação qualidade/preço*, estabelece-se após a prestação do serviço. Com base no serviço prestado, o consumidor vai avaliar a qualidade face ao preço que teve de pagar para o obter. Dessa forma calcula o seu grau de satisfação.

A última variável, mas não menos importante que as anteriores, é a **Praça** ou a política de distribuição. De acordo com Eiglier e Langeard (2002) “ *a política de distribuição de uma empresa de serviços exprime-se através das suas opções de rede. Na sua grande maioria elas investem fortemente na gestão da sua ou suas redes, não surpreendendo que a política de distribuição ou de rede seja uma das duas variáveis estruturantes, conjuntamente com a política de oferta de serviços*”.

Normalmente, nos serviços é necessário o contacto directo, do consumidor com o prestador do serviço. O consumidor tem conhecimento do local onde se encontram os serviços, procurando aqueles que lhes oferecem maior acessibilidade e comodidade. São exemplos os escritórios de advogados, os consultórios médicos, os supermercados, os bancos, ... As agências bancárias, normalmente tem várias sucursais espalhadas por uma área abrangente, de modo a servir o maior número de utilizadores. O mesmo se passa com cadeias de hotéis.

De acordo com Esteban (2000) a adição de um quinto **P**, as Pessoas “*é consequência de uma característica básica dos serviços, a sua inseparabilidade. Os serviços não podem separar-se das pessoas que os prestam, que inclusivamente chegam a ser um factor chave de diferenciação e de posicionamento*”.

O desempenho dos recursos humanos é o reflexo do serviço que se pode esperar. A sua simpatia e atenção na primeira abordagem, a forma como estão vestidos, a sua postura, a sua educação, ... são factos que vão interferir na percepção do consumidor acerca daquele serviço. São a imagem da organização, embora exista muito trabalho por trás daqueles funcionários, aquele primeiro e por vezes único contacto, vai espelhar uma realidade.

Zeithaml e Bitner (2006) consideram que as Pessoas são *“todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do consumidor; nomeadamente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente dos serviços”*.

Os Processos, prendem-se com os comportamentos, as rotinas existentes na prestação de um serviço. Em serviços com alguma burocracia, o consumidor também participa no processo, ao preencher formulários, fornecendo dados, ... Zeithaml e Bitner (2006) referem que o Processo representa *“os procedimentos, mecanismos e a rotina efectivos de actividades através das quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operações dos serviços”*.

A Evidência Física do serviço representa toda a sua imagem, desde o logótipo, o timbre dos documentos e envelopes, os carimbos, cartões de identificação dos funcionários, as instalações, ...

Para Zeithaml e Bitner (2006) a Evidência Física traduz-se no *“ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”*.

Estas três variáveis adicionadas ao Marketing-Mix vão ter influência sobre os consumidores na altura da sua escolha e na formulação das suas percepções. São factores incluídos no mix de marketing sendo controlados pela organização.

Saias (2007), apresenta alguns modelos de diferenciação direccionados para o marketing de serviços:

- a) ***Tornar o intangível tangível.*** É uma manobra muito exigente por parte da organização. Deverá conseguir tornar um serviço que é impalpável em algo tangível, nomeadamente com recurso a algum produto que permita aceder ao serviço onde quer que se encontre, poderá ser o exemplo das telecomunicações.
- b) ***A personalização do serviço,*** manifesta-se em pequenas coisas, como a ida ao cabeleireiro, onde o cliente é tratado pelo nome. O serviço é ajustado ao cliente.
- c) ***Aumentar o valor acrescentado para os clientes pelos empregados,*** implica uma grande motivação e determinação por parte dos empregados. Os recursos humanos que estejam completamente envolvidos no projecto da organização conseguem transmitir esse valor acrescentado aos clientes.
- d) ***Os mecanismos de controlo de qualidade,*** são uma garantia para o cliente. Quando a organização envolve o cliente na avaliação da qualidade ou aplica soluções credíveis para resolver uma situação menos boa que tenha ocorrido, está a contribuir para a fidelização do mesmo.
- e) ***A coincidência entre as expectativas e o nível de qualidade real,*** quando se verifica representa uma mais valia para a organização. Neste caso, o consumidor fica agradavelmente surpreendido.

2.8. Síntese

Do presente capítulo, pode constatar-se que a própria definição de serviço, não é unânime. No entanto, relativamente às suas características particulares, existe consenso. A intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade fazem a grande distinção entre bens e serviços. Estas características, implicaram a existência de um marketing particular.

Como se pode perceber, as características específicas dos serviços, implicam que a sua avaliação se torne mais complicada do que a dos bens. Na maioria dos casos, os serviços são avaliados após a prestação dos mesmos. Dessa forma, também o marketing combinado dos serviços será adaptado à sua realidade. É essencial que a área dos

serviços estude o seu consumidor ao pormenor, para poder agir de acordo com as suas necessidades e expectativas.

A qualidade, nos serviços é muito difícil de avaliar, uma vez que decorre de uma prestação abstracta. A compreensão do comportamento dos consumidores produz vantagens competitivas, uma vez que, permite à organização antecipar-se na sua actuação. O marketing de serviços, é adaptado ao sector e deve ser assimilado e difundido por toda a organização, de modo a gerar os efeitos pretendidos.

Os modelos de avaliação da qualidade focados, incidem sobre as percepções dos utilizadores face ao serviço esperado e sobre a diferenciação que existe entre bens e serviços. A aposta na qualidade é uma forma de diferenciação face à concorrência.

A satisfação dos utilizadores deve ser medida. A tónica dominante na vida do gestor deve ser, a preocupação com a satisfação dos utilizadores. Esta deve ser medida regularmente e melhorada, para incrementar a fidelização dos utilizadores. O marketing-mix dos serviços é uma ferramenta ao dispor da organização, com o objectivo de alcançar a excelência na prestação dos serviços.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA DRMT DO ALENTEJO

Na prossecução de uma melhor qualidade no Instituto que nos propomos estudar, importa caracterizar os Institutos Públicos.

Segundo Amaral (1997) o *“Instituto Público, é uma pessoa colectiva pública, de tipo institucional, criada para assegurar o desempenho de funções administrativas determinadas, pertencentes ao Estado ou a outra pessoa colectiva pública”*.

Este tipo de organização, de carácter independente, surgiu como consequência do desenvolvimento das atribuições do Estado. Um instituto público possui personalidade jurídica e pode ser dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. O instituto público está sob a tutela do Ministério que dirige a sua área de actuação.

De acordo com o disposto no ponto 2 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 2/96 de 12 de Janeiro, *“A capacidade jurídica do Instituto Público abrange os direitos e obrigações necessários a prossecução das suas atribuições”*.

O presente trabalho incide sobre o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público (I.M.T.T., I.P.) dependente do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, que tem como finalidade regular a actividade transportadora de passageiros e mercadorias.

3.1. Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público

Sendo um dos vectores estratégicos do Governo, a modernização da Administração Pública, na prossecução desse objectivo definido, foi criado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE – através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 04 de Agosto, onde foram definidas as directrizes para a reforma dos ministérios. A finalidade da implementação do programa, foi de:

- ✓ Modernizar e Racionalizar a Administração Central;
- ✓ Melhorar a Qualidade de Serviços prestados aos Cidadãos pela Administração;
- ✓ Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o Cidadão.

Desse modo, com o propósito de alcançar esse objectivo, foi criado o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público – IMTT, IP, “*pessoa colectiva de direito público integrada na administração indirecta do Estado, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, a qual funciona sob a tutela e superintendência do Ministro dos Transportes, Obras Públicas e Comunicações*” de acordo com o Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril (vide Anexo II).

A criação do IMTT, IP levou à extinção da Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais (D.G.T.T.F.) e do Instituto Nacional do Transporte Ferroviário (I.N.T.F), entidades dependentes do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (M.O.P.T.C.) agregando na sua plenitude, as suas atribuições e competências e também da Direcção-Geral de Viação (D.G.V.), organismo dependente do Ministério da Administração Interna (M.A.I.), adoptando as suas atribuições em relação a veículos e condutores.

3.1.1. Missão e Atribuições do I.M.T.T., I.P.

Considerando o ponto 1 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril, o I.M.T.T., I.P. tem como objectivo satisfazer as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, tendo por missão regular, fiscalizar e exercer funções de coordenação e planeamento do sector, bem como a responsabilidade da supervisão e regulamentação das actividades dos transportes, garantindo a promoção da segurança, da qualidade e dos direitos dos utentes dos serviços do sector.

De acordo com o estabelecido no ponto 2 do artigo 3.º do referido Decreto, as atribuições do I.M.T.T., I.P. são:

- ✓ *Assessorar o Governo na definição, implementação e avaliação de políticas para o sector dos transportes terrestres, assegurando a sua coordenação interna com os subsistemas de circulação e segurança rodoviária e delineando estratégias de articulação intermodal;*
- ✓ *Apoiar a tutela na elaboração de diplomas legais e regulamentares do sector dos transportes terrestres, designadamente na preparação e elaboração dos*

- instrumentos necessários à introdução das políticas comunitárias para o sector dos transportes terrestres na ordem jurídica interna, bem como propor a adopção de medidas legislativas no âmbito das suas atribuições;*
- ✓ *Assegurar a representação do Estado Português em organismos internacionais do sector dos transportes terrestres, salvo determinação em contrário;*
 - ✓ *Promover a definição do quadro normativo e regulamentar de acesso à actividade, à profissão e ao mercado dos transportes terrestres, incluindo, designadamente, os transportes rodoviários e ferroviários de passageiros e de mercadorias, e garantir a sua aplicação;*
 - ✓ *Regular as actividades de transportes terrestres e complementares, designadamente autorizando, licenciando e fiscalizando as entidades do sector no exercício dessas actividades e garantindo a aplicação do respectivo sistema de contra-ordenações;*
 - ✓ *Coordenar o processo de licenciamento para instalação e gestão de plataformas e outras instalações logísticas, nos termos da lei e regulamentos aplicáveis;*
 - ✓ *Colaborar na definição e implementação da política tarifária dos transportes públicos;*
 - ✓ *Autorizar, nos casos previstos na lei, serviços de transporte público de passageiros;*
 - ✓ *Apoiar o Governo no exercício dos seus poderes de concedente de serviços de transporte público, nomeadamente através da elaboração de normas reguladoras das concessões de exploração e do acompanhamento e realização de todos os procedimentos conducentes à outorga de contratos de concessão ou de outros contratos de fornecimento de serviço público neste âmbito;*
 - ✓ *Apoiar o Governo e outras entidades públicas competentes na caracterização das situações em que se justifica imposição de obrigações de serviço público e a concessão da exploração de serviços de transporte público de passageiros;*
 - ✓ *Avaliar, no âmbito das suas atribuições, a eficiência e qualidade dos serviços de transportes públicos de passageiros;*
 - ✓ *Certificar profissionais dos transportes terrestres e promover a habilitação dos condutores;*
 - ✓ *Reconhecer, licenciar e supervisionar as entidades formadoras e examinadoras sujeitas à sua supervisão, definir as políticas de formação e garantir e fiscalizar a sua aplicação;*

- ✓ *Definir as condições da emissão, revalidação, troca e apreensão de títulos de condução e certificados profissionais;*
- ✓ *Instaurar e instruir processos de inquérito e levantar autos de contra-ordenação relativamente à actividade de ensino e exames de condução e de certificação de profissionais de transporte;*
- ✓ *Aprovar, homologar e certificar veículos e equipamentos afectos aos sistemas de transporte terrestre, incluindo as infra-estruturas de natureza ferroviária, garantindo os padrões técnicos e de segurança exigidos, reconhecendo, licenciando e supervisionando as entidades intervenientes nos processos de certificação e inspecção;*
- ✓ *Assegurar a gestão dos registos nacionais do sector dos transportes, designadamente de veículos, infra-estruturas ferroviárias, centros de inspecção, condutores, escolas de condução, empresas transportadoras e actividades complementares, carreiras de transporte público de passageiros e profissionais de transporte;*
- ✓ *Determinar, no subsector ferroviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos, nas infra-estruturas, no material circulante, nas oficinas de manutenção e nos restantes meios de exploração, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com o objectivo de melhorar a segurança, a interoperabilidade e a eficiência da exploração;*
- ✓ *Determinar, no subsector do transporte rodoviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos nos veículos e respectivos componentes, equipamentos e materiais, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com o objectivo de melhorar a segurança e a eficiência da exploração e reduzir impactes ambientais negativos;*
- ✓ *Gerir o sistema de emissão dos cartões tacográficos;*
- ✓ *Assegurar a gestão dos registos nacionais dos transportes terrestres;*
- ✓ *Desenvolver actividades de observação, planeamento e inovação;*
- ✓ *Acompanhar a elaboração dos instrumentos de gestão territorial, bem como dos instrumentos sectoriais de escala nacional, designadamente integrando as correspondentes estruturas de coordenação;*

- ✓ *Promover a criação e o funcionamento de um sistema de observação do mercado dos transportes terrestres, atendendo às especificidades de cada um dos subsectores que o integram;*
- ✓ *Propor medidas de apoio e inovação específicas para o sector dos transportes terrestres e gerir a aplicação das medidas que forem aprovadas;*
- ✓ *Elaborar estudos e dar pareceres sobre as políticas gerais de transportes terrestres, sobre projectos legais e regulamentares nessa área;*
- ✓ *Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei.*

Na sequência da lei orgânica do M.O.P.T.C., constata-se a criação do I.M.T.T., I.P., com jurisdição sobre todo o território nacional, com sede em Lisboa. A sua estrutura interna cria as Direcções Regionais de Mobilidade e Transportes do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

3.2. Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo (DRMTA)

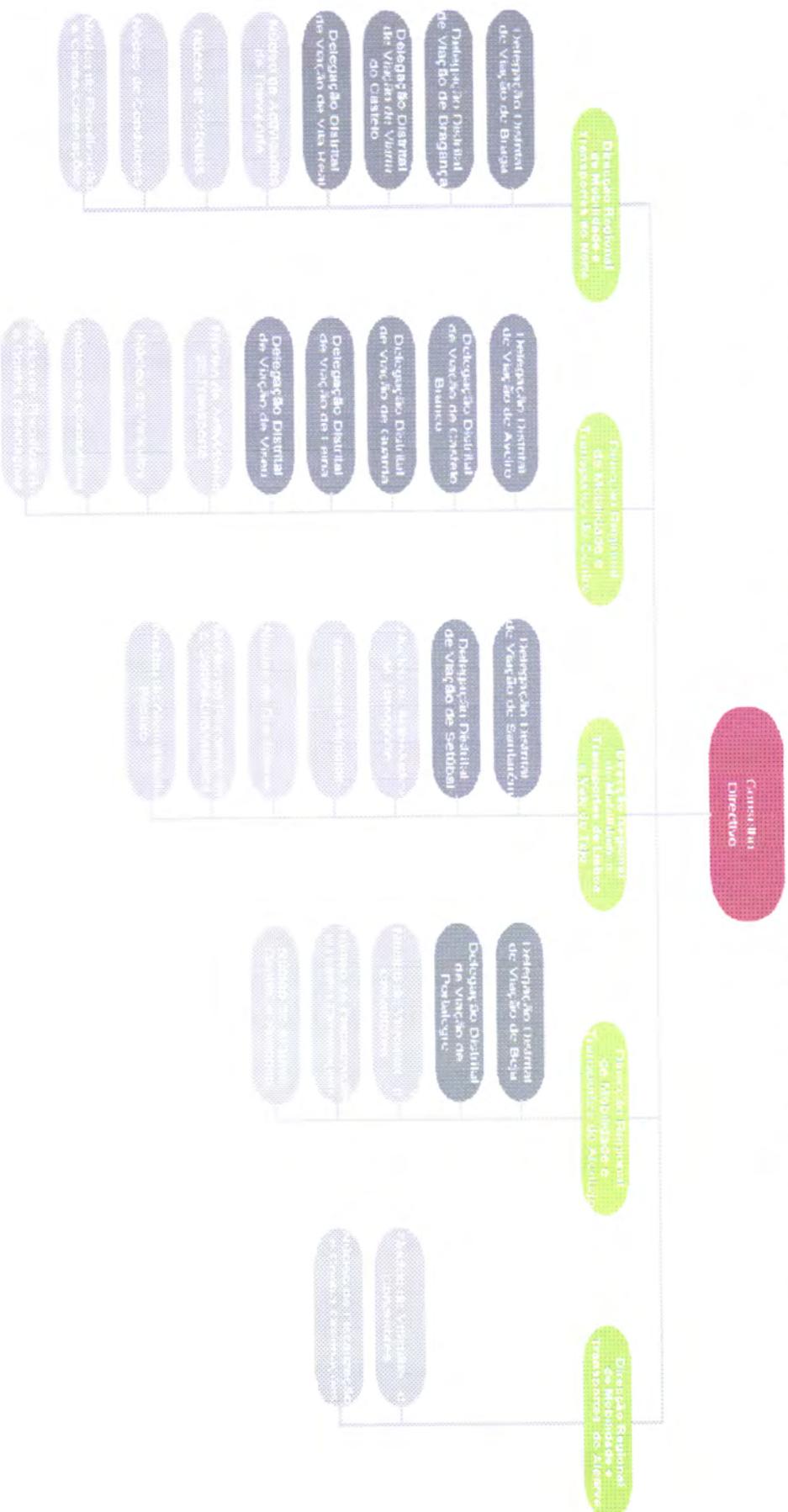
A D.R.M.T. do Alentejo é um serviço desconcentrado de nível regional do I.M.T.T., I.P, e é uma das cinco Direcções Regionais de âmbito territorial correspondente ao das NUTS II, que depende directamente do Conselho Directivo do I.M.T.T., I.P.

3.2.1. Caracterização da D.R.M.T. do Alentejo

Na dependência directa da D.R.M.T. do Alentejo operam as Delegações Distritais de Viação de Beja e Portalegre (vide figura n.º 16). Em consonância com a Deliberação n.º 1774/2007, de 6 de Setembro, estão subordinados à D.R.M.T.A., o Núcleo de Veículos e Condutores, o Núcleo de Fiscalização e Contra-Ordenações e o Núcleo de Arquivo Central e Histórico. Os Serviços de Actividades de Transporte, dependem directamente do Director Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo.

De acordo com o disposto na Portaria n.º 545/2007 de 30 de Abril, que define a estrutura e organização interna do I.M.T.T., I.P., o artigo 15.º estabelece que as D.R.M.T. têm competências executivas em assuntos relacionados com veículos, condutores e profissionais de transportes terrestres, assim como licenciamentos e autorizações de transporte.

Figura n.º 16 – Organigrama das Cinco Direcções Regionais de Mobilidade e Transportes do I.M.T.T., I.P.



Fonte: site www.imtt.pt

A DRMT do Alentejo em Évora, está subdividida em dois espaços físicos distintos. As matérias relacionadas com Veículos, Condutores e Arquivo são tratadas no Parque Industrial e Tecnológico de Évora. Todos os assuntos referentes a Contra-Ordenações e aos Transportes Terrestres são resolvidos na Avenida Túlio Espanca.

A Delegação Distrital de Viação de Beja situa-se no Edifício do Governo Civil de Beja e a Delegação Distrital de Viação de Portalegre está localizada na Travessa da Rua do Comércio.

No que diz respeito aos Recursos Humanos, pode-se descrever a D.R.M.T. do Alentejo da seguinte forma (vide quadro n.º 12):

Quadro n.º 12 – Recursos Humanos da DRMT Alentejo

| Categorias | DRMT Alentejo Évora | DRMTA Serv. Activ. Transporte e Núcleo Fiscalização e Contra-Ordenações – Évora | DDV de Beja | DDV de Portalegre |
|---|----------------------------|--|--------------------|--------------------------|
| Director Regional | 1 | - | - | - |
| Coordenadora Núcleo Fiscalizações e Contra-Ordenações | - | 1 | - | - |
| Técnico Superior | 4 | 3 | 1 | 1 |
| Coordenador Técnico | 1 | 2 | - | - |
| Técnico de Informática | 2 | - | 1 | 2 |
| Assistente Técnico | 14 | 5 | 6 | 5 |
| Assistente Operacional | 3 | 1 | - | - |

Fonte: Elaboração própria

3.2.2. Serviços Prestados na D.R.M.T. do Alentejo

No sentido de caracterizar a D.R.M.T. do Alentejo salientam-se alguns dos serviços prestados.

No *Núcleo de Veículos e Condutores*, relativamente à área de veículos, o utilizador pode tratar de todos os assuntos relacionados com veículos nomeadamente, a aprovação das diversas homologações (certificação de que o modelo se encontra em conformidade com os requisitos definidos), de alterações de carroçamentos que carecem de regularização junto dos serviços, pedidos de atribuição, cancelamento ou certificados de matrícula.

A identificação do veículo é efectuada pelo número que foi atribuído pelo fabricante, o número de quadro. Sempre que esse dado não esteja perceptível, pode ser solicitada uma gravação ou regravação. Posteriormente o veículo deverá ser inspeccionado pelos serviços regionais ou distritais do IMTT. Ainda no âmbito dos veículos, as inspecções técnicas de veículos são efectuadas por inspectores licenciados pelos serviços.

O enquadramento legal que regulariza a actividade dos inspectores técnicos de veículos é o Decreto-Lei n.º 258/2003, de 21 de Outubro. O IMTT, IP verifica os requisitos exigidos para o exercício da actividade de inspecção técnica de veículos.

O utente pode levantar os documentos do veículo, apreendidos, no respectivo núcleo. Igualmente está disponibilizada a possibilidade de solicitar o pedido de apreensão de documentos para regularização de propriedade.

Na área de condutores, os utilizadores podem tratar de todos os assuntos relacionados com as cartas de condução, designadamente: a sua emissão, revalidação, substituição, emissão de 2.ª via, troca de cartas de condução estrangeiras e emissão de carta internacional de condução.

Para obter a habilitação para as diferentes categorias de condução, os interessados podem candidatar-se a exame, por intermédio das escolas de condução. Para obtenção da (s) categoria (s) é imprescindível a aprovação no exame de condução, composto pela prova teórica e prova de aptidão e comportamento, efectuadas nos serviços.

O I.M.T.T., I.P. regula também a actividade do Ensino da Condução, com base no Decreto-lei n.º 86/98, de 3 de Abril e Decreto-Regulamentar n.º 5/98, de 9 de Abril. Todas as alterações que a Escola de Condução pretender fazer, terão de ser obrigatoriamente comunicadas e submetidas à avaliação dos serviços. Essas situações podem ser: a alteração ao pacto social, a transmissão de propriedade, a mudança/alteração de instalações. O requerimento de licenciamento de Escola de Condução é analisado na sede do IMTT, IP.

Igualmente, a certificação profissional do Ensino da Condução é supervisionado pelos serviços. A comprovação da habilitação para o exercício da actividade de instrutor, director e examinador é aferida nos serviços regionais com base nas disposições legais.

O Núcleo de Arquivo Central e Histórico, materializa todo o património cronológico e histórico dos serviços do IMTT, IP. Na D.R.M.T. do Alentejo situa-se o Arquivo Central, ou seja, todos os registos dos serviços, referentes a veículos e condutores, estão concentrados em Évora, nesta Direcção Regional.

Para que seja possível concretizar os objectivos estabelecidos por lei, tem de existir um mecanismo de controlo. É nesse contexto que surge o **Núcleo de Fiscalização e Contra-Ordenações**, para garantir o cumprimento das vinculações.

A definição de contra-ordenação, encontra-se prevista no n.º 1 do Regime Geral de Contra-Ordenações e Coimas “**constitui contra-ordenação todo o facto ilícito e censurável que preencha um tipo legal no qual se comine uma coima**”, com a especificidade da respectiva sanção ser aplicada administrativamente.

Pese embora seja a administração pública a aplicar uma coima, na área dos transportes, em função da prática de uma contra-ordenação, a mesma será sempre passível de recurso, junto do poder judicial.

Ora, na área dos transportes, ao serem estabelecidas regras no cumprimento da actividade transportadora, quer de passageiros, quer de mercadorias, foram criados Diplomas Legais, que estabelecem o princípio da legalidade e da tipicidade, tendo em vista o cumprimento dessas mesmas regras.

Ao não serem respeitadas, são as mesmas sancionadas por coimas, tendo em vista para além duma penalização o poder dissuasor para a não reincidência.

Assim sendo, foram criados Diplomas Legais, que tutelam as vertentes variadas, na organização dos transportes na nossa ordem interna, bem como comunitária e internacional, complementados com Regulamentos Comunitários, que como se sabe, tem aplicação directa nos Estados Membros, sendo ainda de salientar algumas Directivas que estão na base de muitos dos nossos Decretos-Leis.

Sem querer-mos ser exaustivos, deixaremos aqui a título de exemplo, alguns dos Decretos que consideramos mais significativos no nosso ordenamento jurídico a nível dos transportes, cujo processamento das contra-ordenações ali previstas competem ao IMTT, sendo da competência do Presidente do Conselho Directivo do IMTT, a aplicação das respectivas coimas.

No que concerne à actividade de transporte de passageiros, salientamos designadamente:

- ✓ **Decreto-Lei nº. 37 272/48, de 31 de Dezembro RTA – Regulamento de Transportes em Automóveis** – Este Diploma classifica os transportes efectuados em veículos automóveis em duas categorias: **particulares e públicos**, definindo o conceito para cada uma destas categorias. Sendo um Diploma que foi sujeito a várias alterações, tendo em conta a sua vigência alargada, prevê-se uma alteração legislativa ao RTA tendo em conta as

realidades actuais, provenientes duma evolução tecnológica e social, não deixando contudo de ser um pilar como base legislativa da actividade de passageiros;

- ✓ **Decreto-Lei nº. 3/2001, de 10 de Janeiro** – *“Vem uniformizar as regras aplicáveis ao transporte de passageiros”*, quer nacionais ou internacionais, estabelecendo regras para a actividade transportadora de passageiros e tipificando os ilícitos por violação das regras de mercado consagradas em Regulamento Comunitário;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 399-E/84, de 28 de Dezembro** – Regula as carreiras de alta qualidade de transporte de passageiros, as quais são exploradas por concessionários de transportes colectivos interurbanos de passageiros e por agências de viagem e turismo, com sede em território continental;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 399-F//84, de 28 de Dezembro** – Regula as autorizações para a exploração dos Serviços Expresso de Transporte Rodoviário Colectivo de Passageiros, podendo requerer a sua autorização, as empresas de transporte colectivo de passageiros, isoladamente, associadas entre si ou com agências de viagem, mediante pressupostos pré estabelecidos na lei;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 251/98, de 11 de Agosto** – Tem como objectivo promover uma melhor prestação dos serviços do transporte de aluguer em automóveis ligeiros de passageiros, designados por transportes em táxi, estabelecendo as regras para a organização do mercado;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 263/98, de 19 de Agosto** – Este Diploma visa assegurar a qualidade do serviço de transporte público em veículos ligeiros de passageiros, bem como assegurar a segurança dos referidos veículos. De salientar a obrigatoriedade de certificado de aptidão profissional (CAP), para o exercício da profissão de motorista de Táxi, através dos respectivos cursos de formação profissional;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 354/86, de 23 de Outubro** – Referente ao exercício da indústria de aluguer de veículos automóveis sem condutor, está dependente de autorização a conceder pelo IMTT, ouvida a Direcção Geral de Turismo, tendo esta actividade grande relevância de apoio ao turismo;

No que concerne à actividade de transporte de mercadorias, salientamos designadamente:

- ✓ **Decreto-Lei nº. 257/2007, de 16 de Junho** – Cria regras que visam o regime de acesso à actividade transportadora de mercadorias, promovendo a melhoria dos serviços, contribuindo de uma forma mais activa à protecção do ambiente, tendo em vista um regime sancionatório mais ajustado e punindo também a falta de certificado de motorista, exigido aos motoristas nacionais de países terceiros;
- ✓ **Decreto-Lei nº. 170-A/2007, de 4 de Maio** – Este Diploma refere-se ao transporte rodoviário de matérias perigosas, tendo como base o Acordo Europeu Relativo ao Transporte Internacional de Mercadorias Perigosas (ADR), transpondo para a nossa ordem jurídica as Directivas constantes do n.º 1 do referido Diploma. De salientar igualmente o Regulamento Nacional do Transporte de Mercadorias Perigosas por Estrada, com origem e destino em território Português, o qual faz parte integrante deste Diploma através do seu Anexo I.

Há sem dúvida outros Diplomas que aqui não são enumerados, porque se consideram estes os mais pertinentes, entende-se que através da finalidade dos mesmos, nomeadamente a organização de mercado, se mostra a importância do Instituto de Mobilidade de Transportes Terrestres e por consequência da Delegação Regional do Alentejo, na contribuição deste serviço desconcentrado, com um elevado empenhamento, não só a nível de proximidade do cidadão na resposta às suas questões, como também através dos serviços aqui desenvolvidos, no caso em análise, contra-ordenações e meios sancionatórios, no cumprimento das leis em vigor, com o seu núcleo de fiscalização e contra-ordenações, tendo em conta o princípio da legalidade, na salvaguarda do direitos e garantias dos intervenientes.

O *Serviço de Actividades de Transporte*, que depende directamente do Director Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo, regula e controla a actividade do transporte público de aluguer em veículos automóveis ligeiros de passageiros (táxis), o transporte colectivo de crianças, o transporte rodoviário de passageiros e mercadorias por conta de outrem, a prestação de serviços com veículos pronto-socorro, através de

concessão de alvará ou licenciamentos, mediante determinados requisitos a que as empresas estão submetidas de acordo com a legislação em vigor, quer nacional quer comunitária.

3.3. Síntese

Como se pode perceber a D.R.M.T do Alentejo é um dos serviços desconcentrados do I.M.T.T., I.P., que existe a nível nacional. Este tipo de serviços permite uma maior proximidade para com o utilizador. No dia a dia, as pessoas que vivem no interior ou afastadas dos grandes centros urbanos, nomeadamente da capital têm a possibilidade de aceder à maioria dos serviços disponíveis. Só quando se trata de assuntos de índole mais complexa, com necessidade de pareceres a nível superior é necessário recorrer aos serviços centrais. Essas prestações estão tipificadas na organização do serviço.

Esta situação que se verifica é um grande factor de competitividade. Os serviços permitem uma maior comodidade e acessibilidade aos utilizadores. Desse modo, a qualidade dos serviços prestados aumenta.

CAPÍTULO IV – Metodologia de Investigação

“Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade” (Cervo e Bervian, 1983).

A base do presente trabalho assentou no método científico ou seja, o intuito foi investigar a realidade do organismo escolhido. A investigação foi sujeita a diferentes etapas. Inicialmente, efectuou-se um reconhecimento da situação, através da observação do problema de estudo, de modo a obter uma imagem fidedigna. A observação assentou na imparcialidade e precisão. A fase da experimentação auxiliou no estudo do problema central, na análise do nível de satisfação dos utilizadores da DRMT do Alentejo. Estes pressupostos restringem as matérias a pesquisar e os dados a recolher.

Neste capítulo será divulgada a metodologia utilizada para alcançar os propósitos deste trabalho. Será apresentado o problema definido e os consequentes objectivos que se pretendem atingir. Divulga-se a informação que é necessário recolher e a forma de o fazer. Esta fase do trabalho é muito importante, pois permite uma reflexão sobre aquilo que se pretende, com base na consolidação de conceitos e preparação da parte prática para obtenção de resultados.

4.1. Definição do Problema e dos Objectivos

O trabalho em questão tem como objectivo avaliar o grau de satisfação dos utilizadores dos serviços públicos, mais especificamente na Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo.

Este estudo compreende cinco objectivos específicos, nomeadamente:

- ✓ Definir o perfil dos utilizadores dos serviços da DRMT Alentejo;
- ✓ Identificar os pontos positivos dos serviços prestados;
- ✓ Identificar os pontos negativos dos serviços prestados;
- ✓ Mencionar recomendações para superar os pontos negativos;
- ✓ Encontrar grupos de utilizadores.

4.2. Definição da Informação a Recolher

No desenvolvimento do trabalho foi abordado o tema central desta pesquisa, a Qualidade. Realizou-se uma abordagem ao tema, no sentido de encontrar uma definição para o mesmo e a sua evolução até aos nossos dias. Focaram-se diversos investigadores/teóricos da temática, com o propósito de revelar as suas perspectivas. A introdução do referido conceito na Administração Pública e as ferramentas a ele associados foram analisados. As vantagens e limitações da sua implementação nas instituições públicas também foram examinadas.

De acordo com os objectivos a atingir, foi definida a informação que se pretende recolher. Relativamente ao utilizador da DRMT do Alentejo, pretendeu-se fazer a sua caracterização com base nos seguintes dados: o tipo de utilizador, a sua idade, o seu género, as suas habilitações literárias, a sua profissão e a frequência com que recorre aos serviços.

Foram considerados dois grandes factores, as instalações dos serviços e o atendimento dos funcionários, que reflectem o nível de satisfação dos utilizadores. No primeiro grupo, as instalações, definiu-se que a informação a obter incidiria sobre: a localização das instalações, a rede de transportes públicos com horários compatíveis para servir a zona, o estacionamento, as indicações para chegar às instalações, o horário de atendimento ao público, as diversas oportunidades de contacto com o serviço (telefone, fax, Internet, ...), a facilidade em entrar em contacto com o serviço, a disposição e o funcionamento do atendimento e o conforto das instalações.

No segundo grupo, o atendimento dos funcionários, aquando da prestação do serviço, a informação a recolher recaiu sobre: o tempo de espera para ser atendido, a atenção e a disponibilidade dos funcionários, a competência e eficiência dos funcionários, a simpatia dos funcionários, a boa disposição dos funcionários, a igualdade no atendimento, o respeito manifestado pelos funcionários, o interesse em compreender o problema do utilizador, o atendimento personalizado, a capacidade de comunicação dos funcionários, a credibilidade na resolução dos problemas, a rapidez do atendimento, o

fornecimento de informações e a explicação de dúvidas, a clareza na prestação de informações, a prestabilidade dos funcionários, a clareza dos formulários do serviço, a simplicidade dos procedimentos para satisfazer as necessidades do utilizador, a avaliação do relacionamento interpessoal e a garantia no serviço prestado.

4.3. Métodos da Recolha dos Dados

A pesquisa exploratória (fontes secundárias), com recurso à pesquisa bibliográfica, tem o objectivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo e também para a identificação das variáveis a inserir no questionário.

Segundo Malhotra (2002) *“a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento (conhecimento?) suficiente para prosseguir com o projecto de pesquisa”*

Para que a realização do presente estudo fosse exequível, iniciou-se a pesquisa exploratória, procedendo à recolha de dados secundários. Essa informação obteve-se nos mais diversos documentos, designadamente: livros, revistas, jornais, trabalhos realizados, folhetos informativos, Internet, ... relacionados com o tema proposto.

De acordo com Silvério (2003) o método da comunicação para a obtenção de dados primários baseia-se *“na administração de um questionário estruturado ou não, a uma população sobre a qual se procura obter informação.”* A aplicação desta técnica de recolha de dados implica a disponibilidade, boa vontade e sinceridade dos respondentes.

Para preparar a pesquisa conclusiva, procedeu-se à recolha de dados primários, através da elaboração de um questionário distribuído aos utilizadores dos serviços.

O método de recolha de dados primários, utilizado para aferir a situação que existe na DRMTA lentejo, foi o questionário, aplicado no local onde o serviço é prestado.

Segundo Hague e Jackson (1990) o questionário tem um papel preponderante na investigação. Sem recurso a este instrumento de obtenção de dados, seria impraticável o levantamento da opinião e sentimento das pessoas. Com este documento é possível definir o encadeamento de perguntas para as quais se pretende obter resposta, sem existir esquecimento, por parte do entrevistador. O questionário permite orientar o respondente, pois existe um fio condutor entre as perguntas.

De acordo com Barañano (2004) o questionário *“deve ser elaborado de forma a traduzir os objectivos do estudo numa linguagem acessível às unidades estatísticas que compõem a amostra. A relevância, eficácia, sequência e forma de apresentação das perguntas devem ser cuidadosamente estudadas e ensaiadas mediante a realização de um pré-teste ao questionário ou à guia de entrevista a utilizar”*.

Na opinião de Malhotra (2002) os questionários compreendem três objectivos:

- ✓ Obter a informação que se pretende com base nas questões efectuadas aos respondentes;
- ✓ Captar a atenção e interesse do respondente, de modo a garantir a sua participação e empenho;
- ✓ Reduzir ao máximo o erro da resposta.

De acordo com Reis e Moreira (1993) um questionário eficaz deve reunir determinadas qualidades chave como:

- ✓ A relevância e a exaustão, deve fazer-se um levantamento prévio das questões relevantes a abordar;
- ✓ O aspecto, do questionário é muito importante. A forma como é apresentado, é uma forma de aliciar os respondentes. Nesse sentido devem ser consideradas questões como a extensão, a apresentação visual, a numeração das perguntas;
- ✓ As questões que devem ser evitadas, estão relacionadas com factores pessoais, profissionais ou que impliquem um esforço considerável para responder;
- ✓ O interesse e a importância, é necessário encontrar um patamar onde o respondente considere interessante responder e que seja simultaneamente importante para o investigador;

- ✓ O enviesamento, significa que deve existir um certo resguardo relativamente a aspectos como o cliente que encomendou a investigação, a influência da resposta com base na pergunta. Devem ser utilizados filtros, unidades de medida nas questões relacionadas com peso, tamanho, quantidade, ...;
- ✓ As perguntas abertas ou fechadas, devem ser escolhidas conforme a opção de resposta pretendida. Perguntas fechadas, implicam várias alternativas de respostas predeterminadas, as perguntas abertas permitem ao respondente a expressão da sua posição;

Segundo Malhotra (2002) na construção do questionário há muitos aspectos a ter em conta, nomeadamente:

- ✓ A definição da informação a recolher;
- ✓ A decisão sobre o tipo de questionário e o método de gestão;
- ✓ A determinação do teor das perguntas, de acordo com o que se deseja obter;
- ✓ Estipular o tipo de resposta que se pretende em cada pergunta;
- ✓ Ter em consideração a formulação das perguntas de modo a que não influencie os respondentes;
- ✓ Estabelecer a ordem das perguntas;
- ✓ Determinar a forma de apresentação do questionário;
- ✓ Reanalisar todos os itens anteriores;
- ✓ Retratar o questionário como se fosse para o apresentar;
- ✓ Aferir o funcionamento do questionário.

4.4. Instrumentos de Recolha

O questionário elaborado para o presente estudo, (vide Anexo III) foi concebido com uma estrutura que assenta na existência de três grupos distintos. O primeiro relacionado com a caracterização do utilizador, o segundo referente às instalações e o terceiro relativo ao atendimento.

Maioritariamente, foram aplicadas questões fechadas (onde o respondente tem de escolher uma opção de entre uma lista de respostas possíveis), ao longo de todo o questionário, à excepção da última pergunta que era aberta (onde se solicitavam comentários ou sugestões livremente). O primeiro grupo do questionário, que pretende qualificar os respondentes, é composta por seis perguntas. São abordados aspectos como o tipo de utilizador, a idade, o sexo, as habilitações literárias, a profissão e a frequência com que recorre aos serviços. As perguntas que compõem o segundo e terceiro grupos do questionário, abordam os dez critérios enunciados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, com o Modelo Servqual, que pretende analisar a qualidade dos serviços. Os critérios são: o Acesso, contemplado no grupo de perguntas direccionado às instalações; a Comunicação, a Competência, a Cortesia, a Credibilidade, a Fiabilidade, a Rapidez, a Segurança, a Tangibilidade e o Conhecimento do Consumidor referenciados no grupo respeitante ao atendimento. Para proceder à análise das instalações e do atendimento, foi aplicada uma escala de medida verbal com ordenação, com os seguintes itens: excelente, satisfaz bastante, satisfaz, satisfaz pouco, não satisfaz e sem opinião.

Antes da distribuição dos questionários, foi efectuado um pré-teste para verificar a funcionalidade/operacionalidade dos mesmos. Foram distribuídos 10 questionários no atendimento, para averiguar se os utilizadores compreendiam o que se perguntava. Percebeu-se que não havia alterações de maior a fazer.

Este tipo de questionários, estruturados e compostos por questões fechadas, *“têm a grande vantagem da facilidade na codificação e na análise dos resultados. Todos os entrevistados utilizam a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições”* (Baraňano, 2004).

Relativamente ao aspecto e, de acordo com Reis e Moreira (1993) *“deve-se, sempre que possível, agrupar as questões em grupo ou secções e começar cada grupo com a questão n.º 1. Por norma também é desejável que os “quadrados” para assinalar respostas estejam alinhados verticalmente, existindo linhas tracejadas ou ponteadas para “guiar” o respondente”*. O documento executado obedeceu às premissas enunciadas.

De acordo com Malhotra (2002) o questionário padronizado, elaborado com diversas questões, de modo a obter informação sobre os respondentes, permite a análise comparativa e o tratamento dos dados.

4.5. Definição da Amostra

Quando se atinge esta fase, de acordo com Silvério (2003) já está determinado o problema e o objectivo da pesquisa. Também a ferramenta a utilizar para recolher a informação já está estruturada, neste caso o questionário. A atenção recai sobre quem vai estar no centro da investigação.

Para Almeida e Pinto (1995) *“a análise extensiva tem por objecto populações amplas, o que impõe geralmente o recurso a técnicas de amostragem. A obtenção dos dados primários com que trabalha é feita directamente (entrevista) ou indirectamente (questionário). Por ultimo, esses dados são quantitativamente analisados (classificação, contagem e apresentação)”*.

De acordo com Hague e Jackson (1990) é possível obter conclusões fiáveis relativas a um conjunto de pessoas ou empresas, com base numa amostra devido à existência de duas regras básicas da estatística:

- ✓ A regra da regularidade estatística que se traduz no facto de, quando apuramos um número considerável de pessoas ou empresas de uma determinada população, essa selecção contém todas as especificidades dessa população;
- ✓ A regra da inércia dos grandes números que estabelece que uma população considerável é mais constante do que um conjunto reduzido.

Concluindo, *“o inquérito por amostragem é aquele que é levado a efeito sobre uma amostra, isto é, sobre uma fracção da população total estudada, com o objectivo de obter a informação necessária sobre essa população no momento certo e ao menor custo possível”* (Barañano, 2004).

A técnica de amostragem escolhida foi a não probabilística que, de acordo com Silvério (2003) “*consiste na técnica em que cada unidade de amostra é seleccionada com base em julgamentos pessoais ou de conveniência; não é conhecida a probabilidade de escolha de cada um dos elementos da população*”. De entre as possibilidades de escolha existentes na técnica de amostragem não probabilística, a seleccionada foi a intencional.

Não sendo possível recolher informação sobre todas as pessoas que recorrem à Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo, efectuou-se uma amostragem. O tipo de amostragem seleccionado, prende-se com os objectivos a atingir. Pretende-se aferir a opinião dos utilizadores face aos serviços prestados. Segundo Silvério (2003) a amostragem intencional baseia-se num tipo de amostragem “*por conveniência mas onde os entrevistados são seleccionados em função de indicações precisas (características que representam a população em estudo) fornecidas pelo investigador aos entrevistadores. Esta técnica é utilizada, principalmente, quando se deseja obter informações detalhadas, durante um certo espaço de tempo, sobre questões particulares*”.

De acordo com a apreciação que se pretende fazer, ao nível da satisfação dos utilizadores dos serviços, a população a ser estudada serão os utilizadores dos vários serviços da DRMT do Alentejo. A área geográfica seleccionada foi o Alentejo (Évora, Beja e Portalegre). Os entrevistados foram eleitos por serem intervenientes e estarem em contacto com a realidade a ser estudada. Como são pessoas que usufruem dos serviços disponibilizados, podem emitir a sua opinião, traduzindo-a no questionário. O questionário tinha de ser aplicado a indivíduos que se dirigissem às instalações da DRMT Alentejo no período em que a recolha de informação se realizou.

No termo do período de recolha de questionários, verificou-se que a dimensão da amostra é de 474 observações, com a seguinte distribuição:

- ✓ DRMT Alentejo Évora – 369 observações;
- ✓ DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora – 39 observações;
- ✓ DDV de Beja – 28 observações;

- ✓ DDV de Portalegre – 38 observações.

4.6. Trabalho de Campo

Para elaborar a referida pesquisa, foi solicitada autorização ao Exmo. Sr. Director Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo, para distribuição de questionários aos utilizadores dos serviços (vide Anexo IV).

Os questionários elaborados para perceber o grau de satisfação dos utilizadores da DRMT do Alentejo, foram distribuídos nos balcões de atendimento de Évora, Beja e Portalegre. Os funcionários de contacto com o público, enquanto faziam o atendimento entregavam o questionário ao utilizador. Não foram abordadas todas as pessoas que utilizaram os serviços, uma vez que os funcionários, por vezes se esqueciam de entregar os questionários. Para além disto muitas pessoas também não quiseram colaborar.

No balcão da zona industrial, em Évora, os questionários eram recolhidos diariamente. No balcão da Avenida Túlio Espanca, em Évora, onde funcionam os Serviços de Actividades de Transporte, a recolha foi semanal. Nos balcões de Beja e Portalegre, os questionários foram remetidos para Évora, no final do prazo de recolha. O período de aplicação dos questionários incidiu sobre os meses de Julho, Agosto e metade do mês de Setembro de 2009.

4.7. Técnicas de Análise dos Dados

Terminado o prazo de recolha dos questionários, os mesmos foram tratados e introduzidos na base de dados.

Após a obtenção da informação, a mesma foi tratada com recurso a instrumentos estatísticos (média, desvio padrão, somas, percentagens, ...), através da aplicação SPSS

17.0 for Windows (*Statistical Package for the Social Sciences*) e a técnica: *Análise de Clusters*.

A investigação será elaborada com base na análise dos dados estatísticos codificados. O principal método de análise seleccionado será, a análise de clusters. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) *“a análise de clusters é uma técnica exploratória para detectar grupos homogéneos nos dados”*.

“A classificação é uma actividade conceptual básica dos seres humanos. As crianças aprendem desde muito cedo a classificar os objectos pertencentes ao seu ambiente envolvente e a associar os resultados dessa classificação a palavras da sua linguagem. A análise de clusters designa uma série de procedimentos estatísticos sofisticados que podem ser usados para classificar objectos e pessoas sem preconceitos, isto é, observando apenas as semelhanças ou dissemelhanças entre elas, sem definir previamente critérios de inclusão em qualquer agrupamento” (Reis, 1993).

De acordo com Branco (2004) *“O processo que consiste em dividir uma colecção de objectos em grupos naturais, a partir de um conjunto de dados relativos aos objectos, é conhecido por vários nomes sendo o mais popular o de “análise de clusters”. Os grupos são designados por clusters e a ideia central no processo de formação de clusters é a ideia de semelhança. Objectos que pertençam ao mesmo cluster são mais semelhantes entre si do que objectos pertencentes a clusters diferentes”*.

O recurso a este método de análise pressupõe atingir os seguintes objectivos (na opinião de Branco, 2004):

- ✓ *“A Exploração dos Dados”*, ou seja perceber qual a organização dos objectos, por grupos;
- ✓ *“A Redução dos Dados”*, significa que se os objectos são distribuídos por grupos com características homogéneas, o número de objectos a analisar fica sintetizado no respectivo grupo;
- ✓ *“A Geração de Hipóteses”*, fruto da análise. Podem surgir grupos que não se incluem nos parâmetros esperados, levando ao teste de hipóteses;

- ✓ “*A Predição*”, significa que com a análise dos grupos constituídos (com base em semelhanças ou dissemelhanças) é possível perceber a que grupo pertencem.

Segundo Pereira (2006) “*os métodos de análise de clusters são procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de entidades (indivíduos ou objectos), para o qual é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos*”.

Branco (2004) exprime que “*os grupos devem satisfazer propriedades básicas de coesão interna e isolamento dos grupos, às quais se associam em geral critérios de homogeneidade e heterogeneidade que servem de guia à formação dos clusters*”.

Este tipo de análise (análise de clusters) envolve uma grande dificuldade, que é a selecção do número de clusters. No presente estudo, o método de partição aplicada foi o método não hierárquico (K-means), dado o elevado número de observações. A utilização desse método implica a definição prévia do número de clusters que compreenderão todos os casos, ao contrário do método hierárquico, onde essa decisão se reserva para o final da análise. Neste trabalho, para ser possível decidir sobre qual o número de clusters a utilizar, procedeu-se à análise gráfica. Foi construído um gráfico do cotovelo relativo ao atendimento e outro relativo às instalações. Da comparação gráfica do número de clusters com o coeficiente de aglomeração, optou-se por três clusters para ambas as situações (atendimento e instalações).

De acordo com Dionísio (2009) “*o problema do gráfico do cotovelo surge quando a representação gráfica mostra apenas pequenos saltos e não existe maneira de avaliar o número óptimo de clusters*”.

Segundo Silvério (2003) no método não hierárquico “*a maior desvantagem consiste em a selecção dos centros ser arbitraria*”. Esta desvantagem, associada à obrigatoriedade de definir previamente o número de clusters, são as principais dificuldades da aplicação do método não hierárquico.

CAPÍTULO V – Análise dos Dados Recolhidos

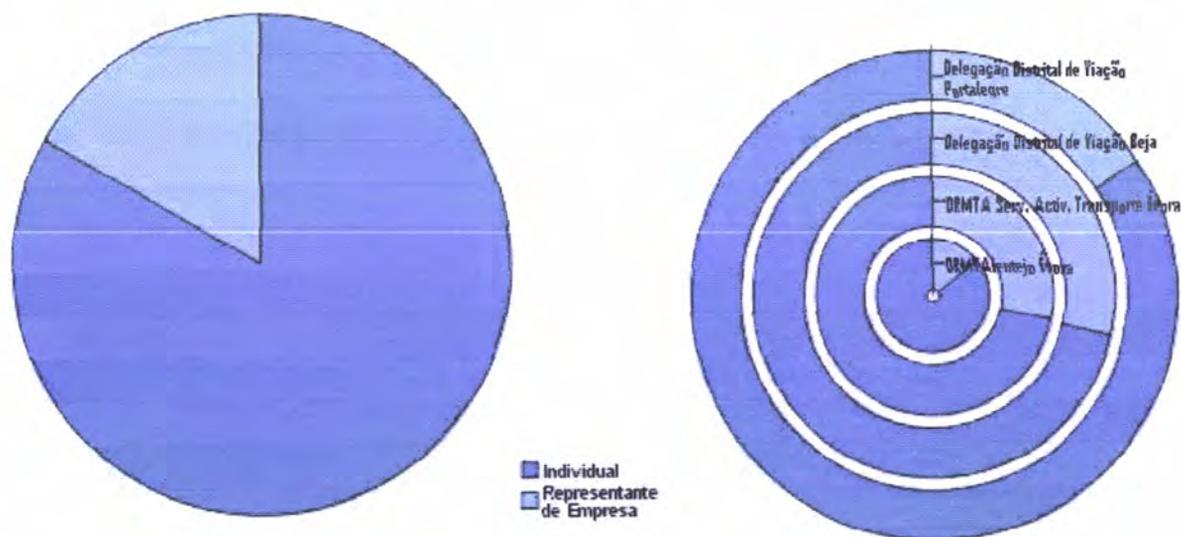
5.1. Caracterização da Amostra

A amostra do estudo realizado é composta por 474 observações. Da análise dos dados obtidos, procedeu-se à caracterização do utilizador dos serviços, nomeadamente o tipo de utilizador, a idade, o género, as habilitações literárias, a profissão e a frequência de utilização dos serviços.

No anexo V, podem ser consultadas todas as tabelas de frequências, que serviram de base à construção e análise dos gráficos da caracterização do utilizador dos serviços da DRMT do Alentejo.

Da análise do gráfico n.º 1, percebe-se que em toda a DRMT do Alentejo, onde foram distribuídos os questionários, a percentagem de utilizadores individuais (83,3%) é bastante superior aos utilizadores representantes de empresas (16,7%).

Gráfico n.º 1 – Identificação do Serviço versus o Tipo de Utilizador

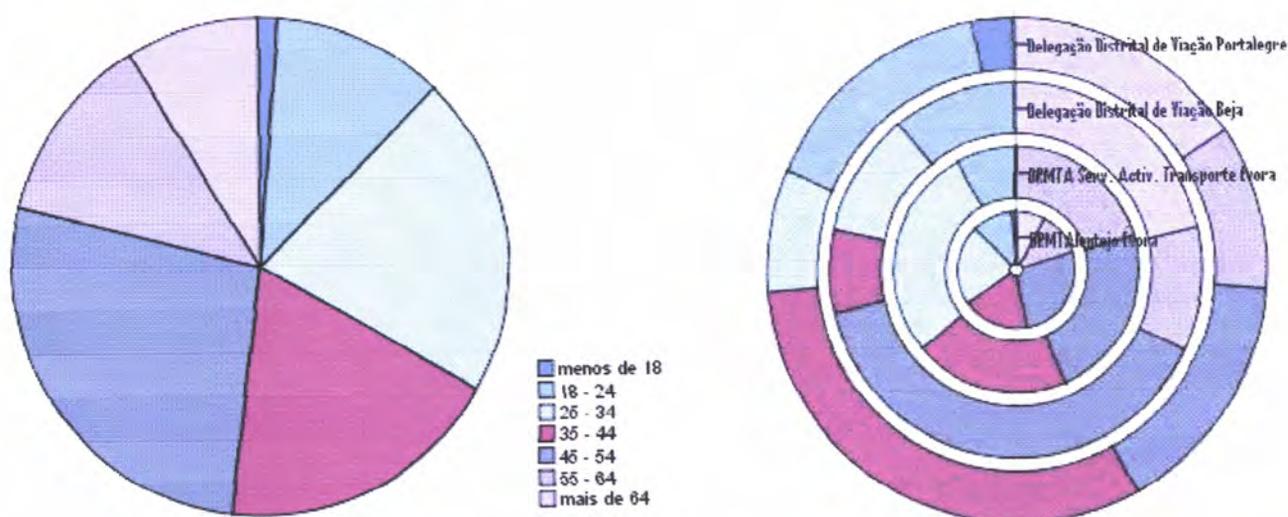


Fonte: Anexo V, Quadro n.º 1 – Identificação do Serviço versus Tipo de Utilizador

Pode-se também observar que em todos os balcões da DRMT do Alentejo (Évora, Beja e Portalegre) predominam os respondentes individuais (>70,0%).

De acordo com o gráfico n.º 2, ao nível da idade dos respondentes, a maioria encontra-se na faixa etária entre os 45 – 54 anos (27,0%), seguidos dos respondentes com 25 a 34 anos com (20,9%). Os respondentes com menos de 18 anos, representam uma minoria (1,3%).

Gráfico n.º 2 – Identificação do Serviço versus a Idade do Respondente

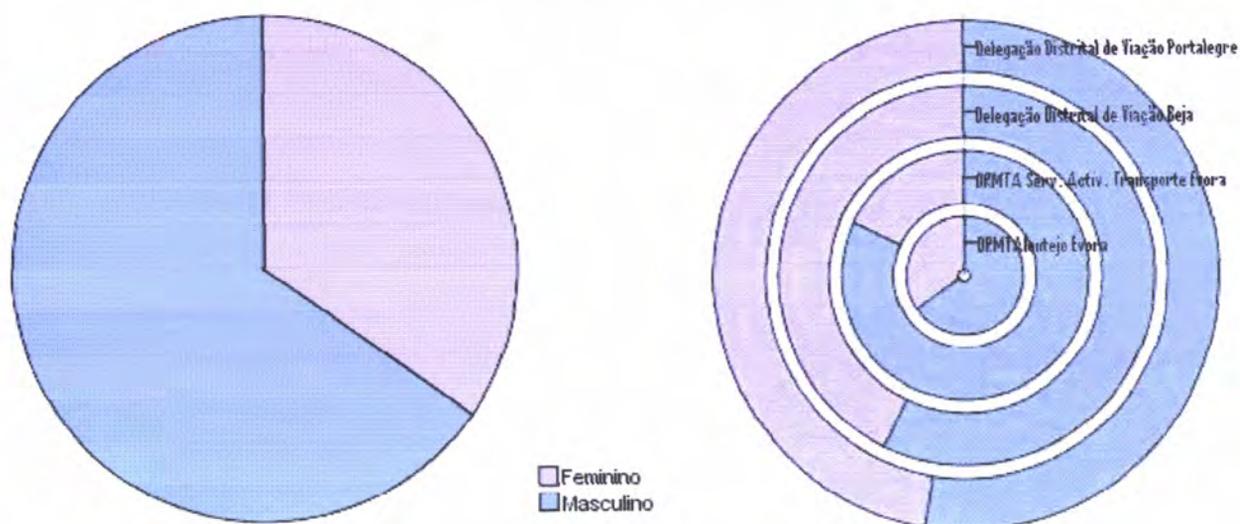


Fonte: Anexo V, Quadro n.º 2 – Identificação do Serviço versus a Idade do Respondente

Pode-se observar que nos balcões da DRMT do Alentejo (Évora e Beja) a idade do respondente predominante é entre os 45 e os 54 anos (>23,0%), à excepção do balcão de Portalegre, onde se verifica que a maioria dos respondentes se situa na faixa etária entre os 35-44 anos (>30,0%).

No que diz respeito à representação por género, o sexo masculino tem uma maior representatividade no total da amostra (65,2%) contra o sexo feminino que tem uma expressão de 34,8% (vide gráfico que se segue).

Gráfico n.º 3 – Identificação do Serviço versus o Género do Respondente



Fonte: Anexo V, Quadro n.º 3 – Identificação do Serviço versus o Sexo do Respondente

No gráfico n.º 3, pode observar-se que nos balcões da DRMT do Alentejo de Évora os respondentes são na sua maioria do sexo masculino, nos balcões de Beja e Portalegre, apesar do sexo masculino também predominar (>50,0%), verifica-se uma maior aproximação ao sexo feminino (>40,0%).

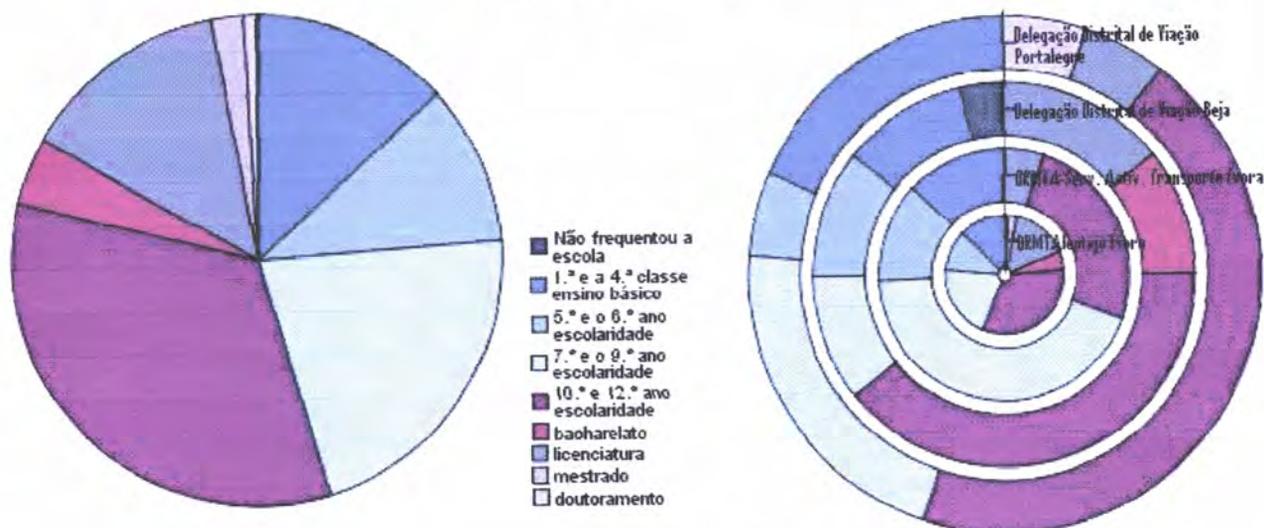
Ao nível das habilitações literárias pode-se observar que a maioria dos respondentes (33,5%) possui o 10.º ou o 12.º de escolaridade. Muito próximo, estão os respondentes com habilitações entre o 7.º e o 9.º ano (21,5%), (vide gráfico n.º 4).

Pode-se perceber também que no balcão da DRMT Alentejo de Évora e Portalegre se verifica a tendência geral, ou seja, predomina o 10.º e o 12.º ano de escolaridade (>30,0%) seguido de respondentes com habilitações entre o 7.º e o 9.º ano (>20,0%). No entanto, neste balcão consta o maior número de respondentes licenciados (>15,0%).

No balcão da DRMTA Serv. Act. Transporte Évora, verifica-se uma inversão dessa tendência. As habilitações da maioria dos seus respondentes encontram-se entre o 7.º e o 9.º ano (>40,0%), seguidas pelas habilitações situadas entre o 10.º e o 12.º ano (>25,0%).

A Delegação Distrital de Viação de Beja regista uma maior incidência das habilitações dos seus respondentes entre o 10.º e o 12.º ano (>39,0%) seguida das habilitações correspondentes a licenciatura (>14,0%). Neste balcão de atendimento é onde se verifica o maior número de respondentes com bacharelato (>10,0%).

Gráfico n.º 4 – Identificação do Serviço versus as Habilitações Literárias do Respondente



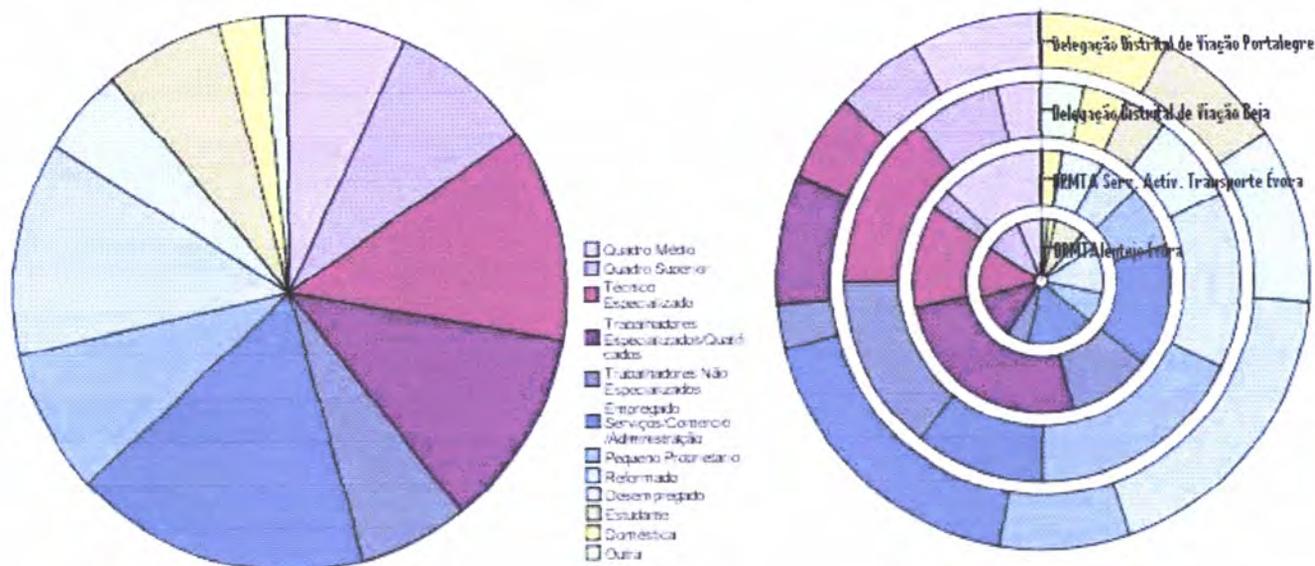
Fonte: Anexo V, Quadro n.º 4 – Identificação do Serviço versus as Habilitações Literárias do Respondente

No gráfico n.º 5, observa-se que na amostra a profissão predominante é o Empregado de Serviços, Comércio e Administração (17,3%). Os Técnicos Especializados e os Reformados, ocupam o segundo lugar com 12,4%, cada categoria; seguidos pelos Trabalhadores Especializados/Qualificados (11,6%).

Na DRMTA lentejo de Évora a maioria dos respondentes tem profissões na área dos Serviços, Comércio ou Administração (>17,0%). Os Técnicos Especializados e os Reformados ocupam as posições seguintes (>12,0%). No balcão de atendimento da DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora, verifica-se que a profissão dominante são os Trabalhadores Especializados/Qualificados (>25,0%), seguida pelos Empregados Serviços, Comércio ou Administração (>15,0%). A Delegação Distrital de Beja, regista os Pequenos Proprietários como a profissão dominante, seguida pelos Técnicos

Especializados, pelos Trabalhadores Não Especializados e pelos Reformados (>14,0%). A Delegação Distrital de Portalegre, assinala as profissões de Empregado Serviços, Comércio ou Administração e os Reformados como as mais dominantes (>18,0%).

Gráfico n.º 5 – Identificação do Serviço versus a Profissão do Respondente



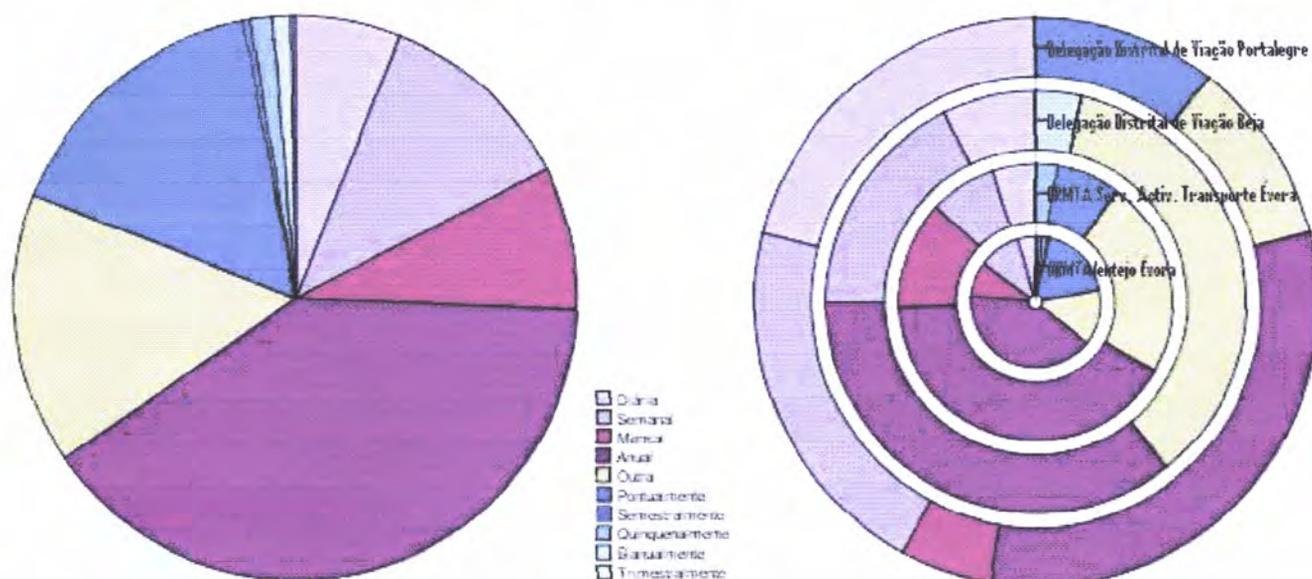
Fonte: Anexo V, Quadro n.º 5 – Identificação do Serviço versus a Profissão do Respondente

Quanto à frequência com que a amostra recorre aos serviços, pode-se constatar que a Anual é a mais usual (39,7%). Seguida das frequências Pontuais (16,0%), Outra (15,6%) e Semanal (11,4%), (vide gráfico n.º 6).

De acordo com o gráfico n.º 6, a frequência mais usual em todos os balcões de atendimento da DRMT do Alentejo é a Anual (>30,0%). Na DRMT Alentejo Évora as frequências Pontuais, Outras e Semanais também têm alguma expressão (>10,0%). Na DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora, a frequência Outra apresenta algum peso (>23,0%) seguida da Mensal (>12,0%). Na Delegação Distrital de Viação de Beja verifica-se que a frequência Outra iguala com a Anual (>35,0%). Seguidamente apresenta-se a frequência Semanal (>17,0%). Na Delegação Distrital de Viação de

Portalegre, as frequências que apresentam maior expressão a seguir à Anual são a Diária e Semanal (>21,0%).

Gráfico n.º 6 – Identificação do Serviço versus a Frequência com que recorre aos serviços



Fonte: Anexo V. Quadro n.º 6 – Identificação do Serviço versus a Frequência com que recorre aos Serviços

5.2. Caracterização das Instalações

Para a caracterização das Instalações, foram considerados os seguintes itens: a localização, a rede de transportes públicos com horários compatíveis, o estacionamento, as indicações para chegar às instalações, o horário de atendimento ao público, as diversas oportunidades de contacto com o serviço, a facilidade em entrar em contacto com o serviço, a disposição e o funcionamento do atendimento e o conforto das instalações.

Nos anexos VI e VII, podem ser consultadas todas as tabelas, que serviram de base à construção dos gráficos. Esta análise apenas incidiu sobre os respondentes que apresentaram opinião sobre as questões colocadas. No grupo de questões sobre as

instalações foram detectadas três variáveis com um número significativo de respondentes sem opinião.

No quadro seguinte pode observar-se a distribuição das respostas (com e sem opinião) dos utilizadores da DRMTA Alentejo, no que respeita às instalações.

Quadro n.º 13 – Distribuições das Questões sobre as Instalações

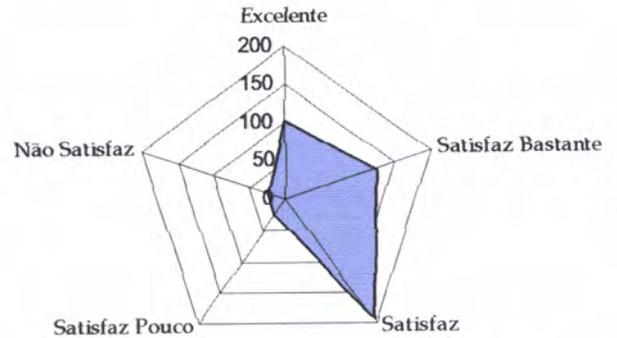
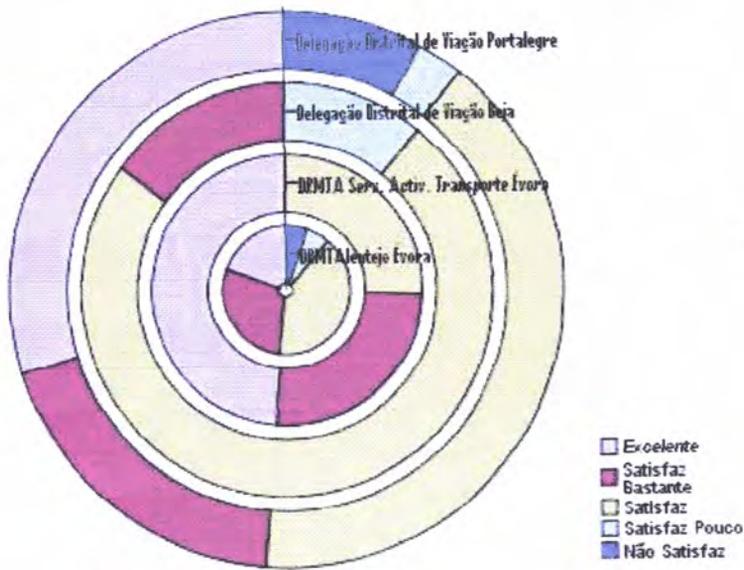
| Questões sobre as Instalações | | Com Opinião | Sem Opinião |
|--------------------------------------|---|--------------------|--------------------|
| 1. | <i>A localização das instalações do IMTT, IP</i> | 470 | 4 |
| 2. | <i>A rede de transportes públicos com horários compatíveis para servir a zona</i> | 226 | 248 |
| 3. | <i>O estacionamento</i> | 470 | 4 |
| 4. | <i>As indicações para chegar às instalações</i> | 449 | 25 |
| 5. | <i>O horário de atendimento ao público</i> | 464 | 10 |
| 6. | <i>As diversas oportunidades de contacto com o serviço (telefone, fax, Internet, ...)</i> | 354 | 120 |
| 7. | <i>A facilidade em entrar em contacto com o serviço</i> | 383 | 91 |
| 8. | <i>A disposição e o funcionamento do atendimento</i> | 463 | 11 |
| 9. | <i>O conforto das instalações</i> | 464 | 10 |

Fonte: Elaboração própria

Da análise do quadro n.º 13, pode deduzir-se, pois seria necessário outra investigação para ter a certeza, que os respondentes não se deslocam à DRMTA Alentejo de transportes públicos, mas sim utilizando viatura própria. Relativamente às oportunidades de contacto com os serviços, também se pode depreender que uma grande parte dos utilizadores que responderam ao questionário não tentam entrar em contacto com os serviços, deslocam-se lá pessoalmente. Confirma-se essa dedução, constatando-se o número de pessoas que não tem opinião quanto à facilidade de entrar em contacto com o serviço.

Da análise do gráfico n.º 7, constata-se que a maioria dos respondentes considera satisfatória ou muito satisfatória a localização da DRMTA, da DDV de Beja e DDV de Portalegre. Em relação ao Serviço de Actividades de Transportes os respondentes consideram a localização excelente.

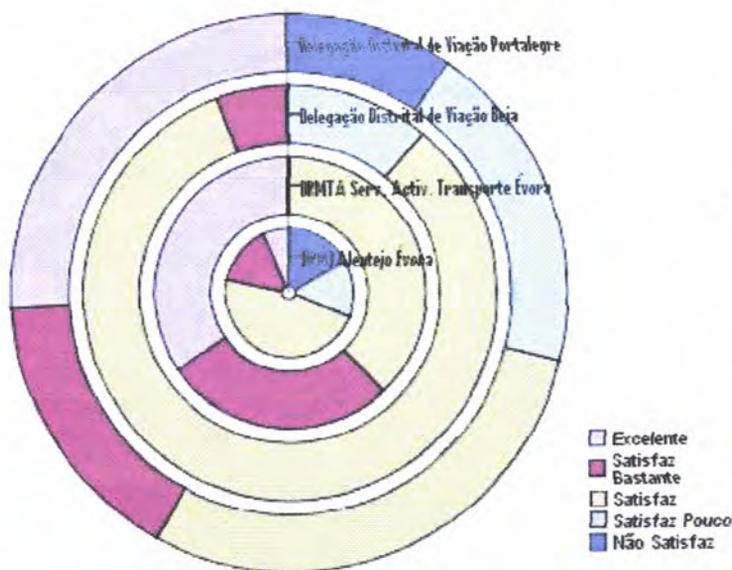
Gráfico n.º 7 – Identificação do Serviço versus a Localização das Instalações



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 1 e Anexo VI, Quadro n.º 1

Da análise do gráfico n.º 8, percebe-se que em todos os balcões de atendimento da DRMTA, a maioria dos respondentes considera satisfatória a rede de transportes que serve a zona. No entanto, na DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, verifica-se que os respondentes que consideram a rede de transportes excelente, está muito próximo da opção satisfatória.

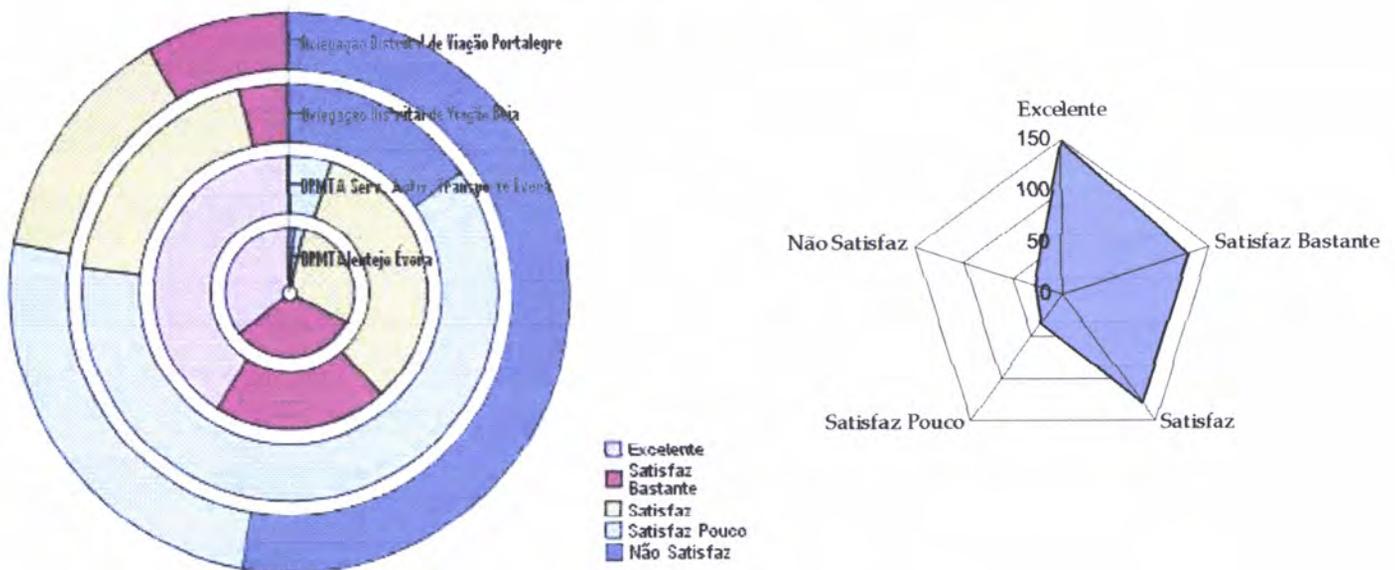
Gráfico n.º 8 – Identificação do Serviço versus a Rede de Transportes que servem a Zona



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 2 e Anexo VI, Quadro n.º 2

Da análise do gráfico n.º 9, observa-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo e dos Serv. Activ. Transporte Évora, consideram o estacionamento excelente. A maioria dos respondentes da DDV de Beja, apreciam o estacionamento com satisfaz pouco e na DDV de Portalegre a maioria não está satisfeita com o estacionamento.

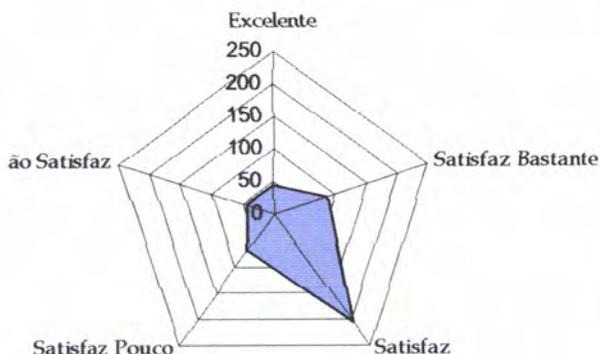
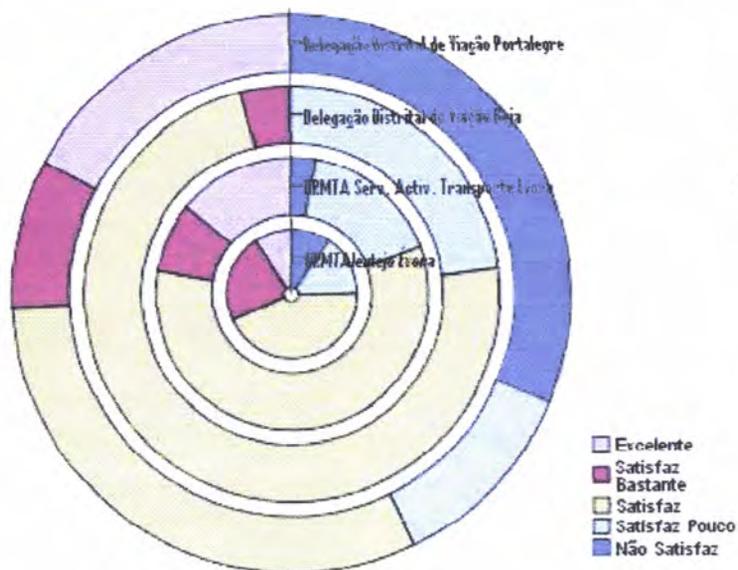
Gráfico n.º 9 – Identificação do Serviço versus o Estacionamento



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 3 e Anexo VI, Quadro n.º 3

Da análise do gráfico n.º 10, percebe-se que a maioria dos respondentes de todos os balcões da DRMTA Alentejo estão satisfeitos com as indicações para chegar às instalações. Na DDV de Portalegre constata-se que, os respondentes com opinião não satisfatória, igualam a satisfatória.

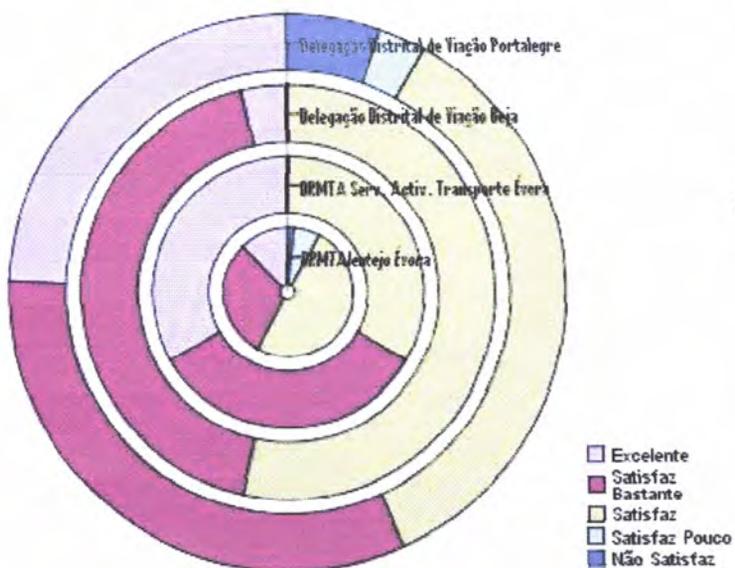
Gráfico n.º 10 – Identificação do Serviço versus as Indicações para chegar às Instalações



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 4 e Anexo VI, Quadro n.º 4

Da observação do gráfico n.º 11, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo considera satisfatório e muito satisfatório o horário de atendimento ao público. Na DDV de Portalegre, verifica-se que os respondentes também consideram o horário excelente.

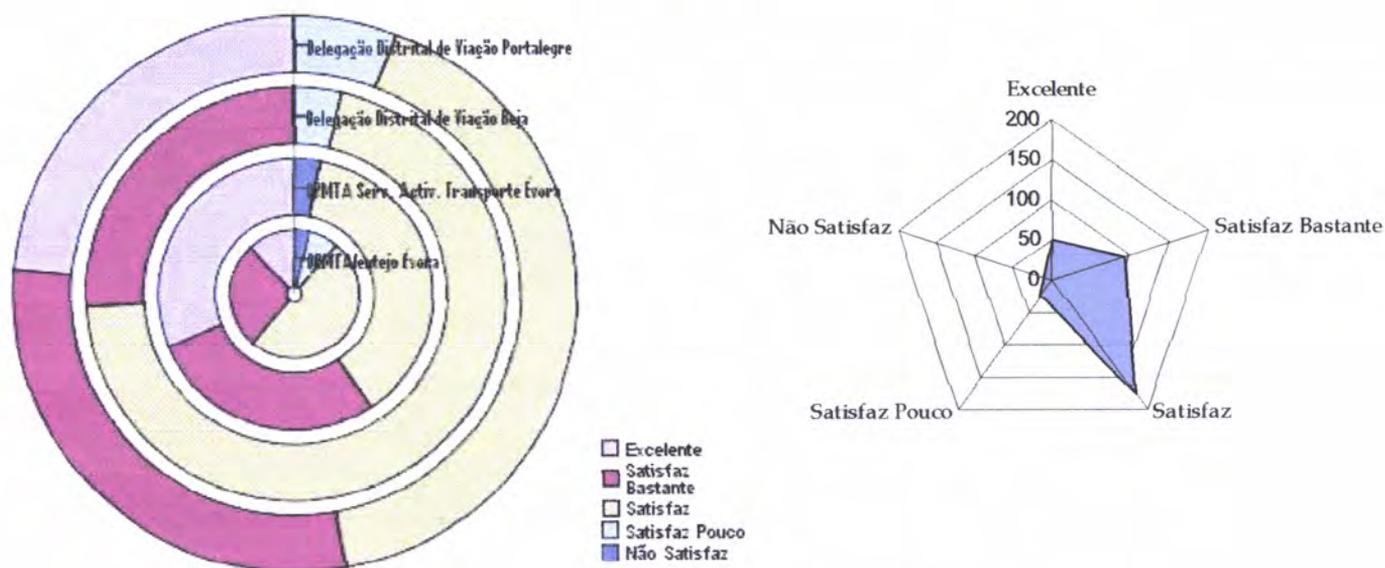
Gráfico n.º 11 – Identificação do Serviço versus o Horário de Atendimento ao Público



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 5 e Anexo VI, Quadro n.º 5

Da observação do gráfico n.º 12, constata-se que, a maioria dos respondentes de todos os balcões de atendimento da DRMTA Alentejo consideram as diversas oportunidades de contacto com o serviço, satisfatórias.

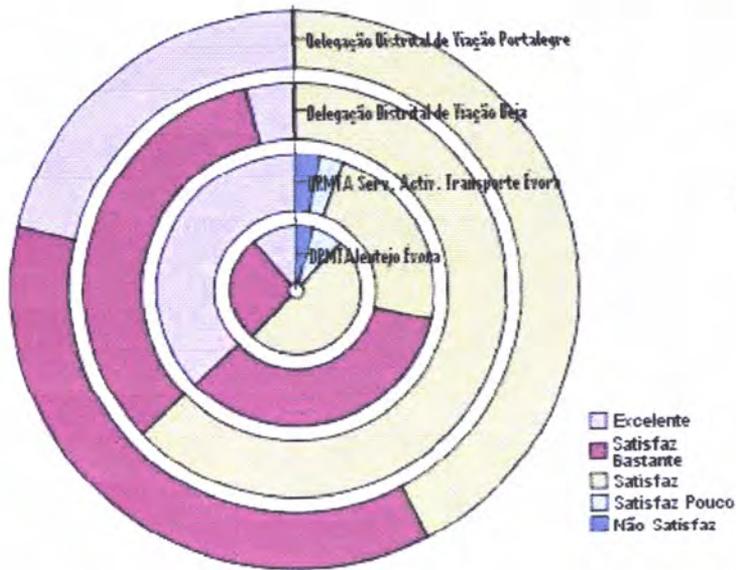
Gráfico n.º 12 – Identificação do Serviço versus as Formas de Contacto com o Serviço



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 6 e Anexo VI, Quadro n.º 6

Da análise do gráfico n.º 13, observa-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora, da DDV de Beja e da DDV de Portalegre consideram satisfatória a facilidade em entrar em contacto com o serviço. Na DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora, os respondentes consideram essa facilidade de contacto excelente.

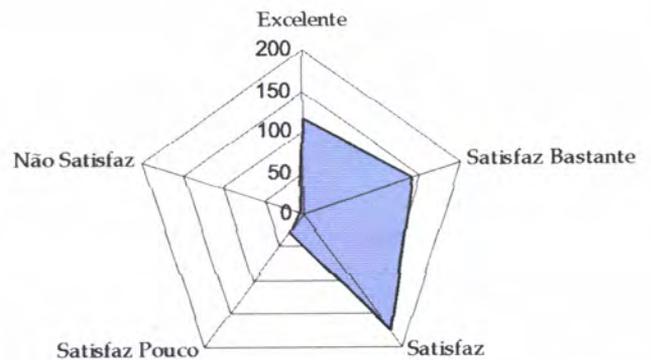
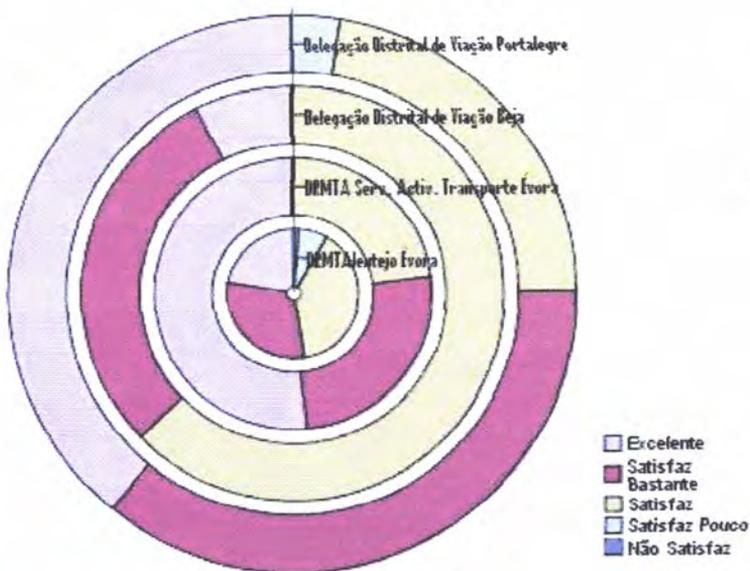
Gráfico n.º 13 – Identificação do Serviço versus a Facilidade em entrar em contacto com o Serviço



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 7 e Anexo VI, Quadro n.º 7

Da análise do gráfico n.º 14, observa-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA ALENTEJO Évora e da DDV de Beja consideram a disposição e funcionamento do atendimento satisfatória. Na DRMTA ALENTEJO Évora e na DDV de Portalegre classificam essa disposição e funcionamento com excelente.

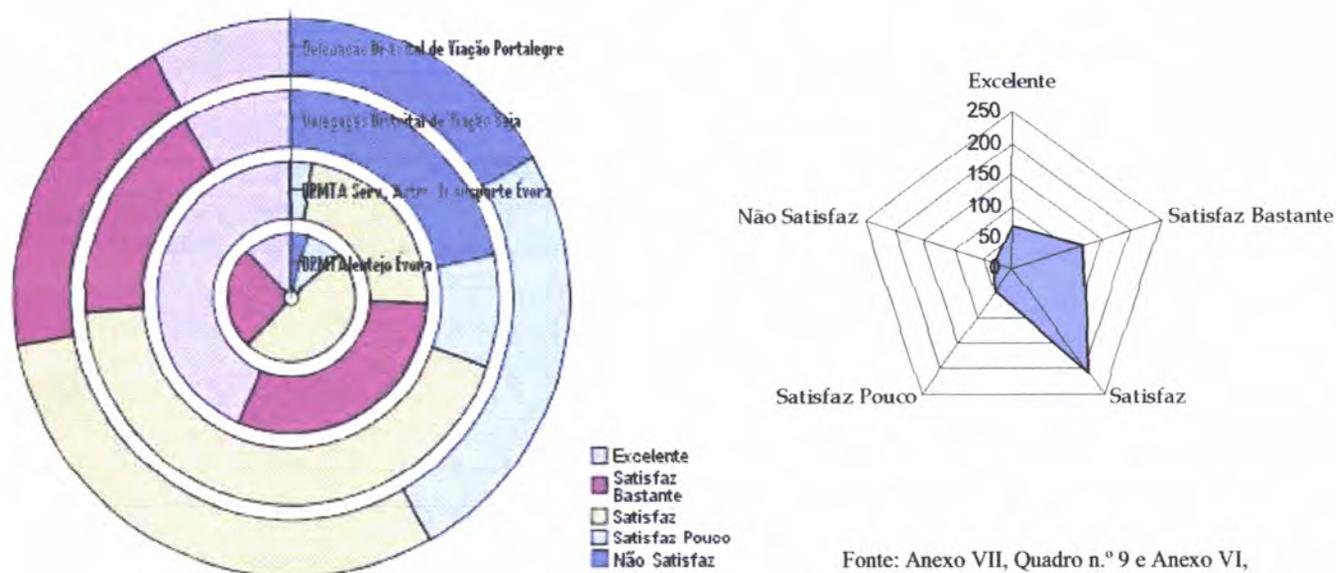
Gráfico n.º 14 – Identificação do Serviço versus a Disposição e Funcionamento do Atendimento



Fonte: Anexo VII, Quadro n.º 8 e Anexo VI, Quadro n.º 8

No gráfico n.º 15, observa-se que a maior parte dos respondentes dos balcões de atendimento da DRMTA Alentejo, consideram o conforto das instalações satisfatório. A maioria dos respondentes da DRMTA dos Serv. Activ. Transporte Évora, classificam o conforto com excelente.

Gráfico n.º 15 – Identificação do Serviço versus o Conforto das Instalações



5.3. Caracterização do Atendimento

Para a caracterização do Atendimento, foram considerados os seguintes parâmetros: o tempo de espera para ser atendido, a atenção e a disponibilidade dos funcionários, a competência e eficiência dos funcionários, a simpatia dos funcionários, a boa disposição dos funcionários, a igualdade no atendimento, o respeito manifestado pelos funcionários, o interesse em compreender o seu problema, o atendimento personalizado, a capacidade de comunicação dos funcionários, a credibilidade na resolução dos problemas, a rapidez do atendimento, o fornecimento de informações e a explicação de dúvidas, a clareza na prestação de informações, a prestabilidade dos funcionários, a clareza dos formulários, a simplicidade dos procedimentos para satisfazer as

necessidades, a avaliação do relacionamento interpessoal e a garantia no serviço prestado.

As tabelas que serviram de base à construção dos gráficos, podem ser consultadas nos anexos VIII e IX. Tal como na análise sobre as instalações, também aqui só foram analisadas as respostas às variáveis onde os respondentes demonstraram a sua opinião. O número de não respostas, neste grupo de questões, não foi significativo, como se pode observar no quadro que se segue.

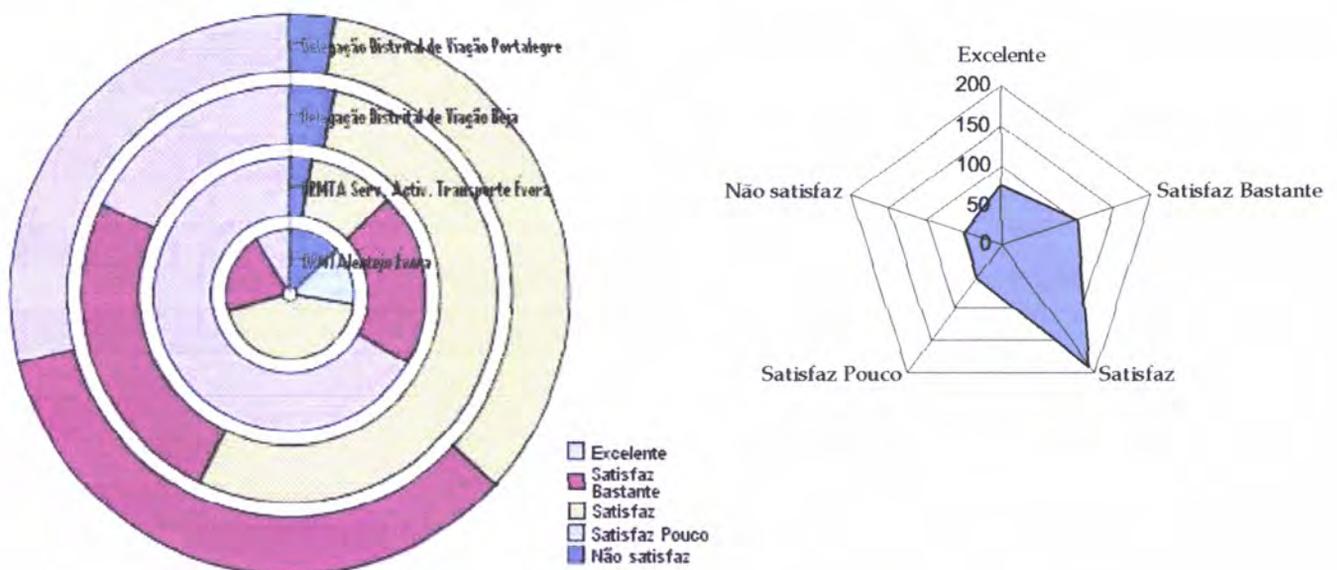
Quadro n.º 14 – Distribuições das Questões sobre o Atendimento

| Questões sobre o Atendimento | | Com Opinião | Sem Opinião |
|-------------------------------------|---|--------------------|--------------------|
| 1. | <i>O tempo de espera para ser atendido</i> | 472 | 2 |
| 2. | A atenção e a disponibilidade dos funcionários | 471 | 3 |
| 3. | A competência e eficiência dos funcionários | 468 | 6 |
| 4. | A simpatia dos funcionários | 473 | 1 |
| 5. | A boa disposição dos funcionários | 472 | 2 |
| 6. | A igualdade no atendimento | 455 | 19 |
| 7. | O respeito manifestado pelos funcionários | 470 | 4 |
| 8. | O interesse em compreender o seu problema | 470 | 4 |
| 9. | O atendimento personalizado | 458 | 16 |
| 10. | A capacidade de comunicação dos funcionários | 472 | 2 |
| 11. | A credibilidade na resolução do seu problema | 466 | 8 |
| 12. | A rapidez do atendimento | 469 | 5 |
| 13. | <i>O fornecimento de informações e a explicação de dúvidas</i> | 465 | 9 |
| 14. | A clareza na prestação de informações | 467 | 7 |
| 15. | A prestabilidade dos funcionários | 470 | 4 |
| 16. | Os formulários dos serviços são claros | 460 | 14 |
| 17. | Os procedimentos para satisfazer as suas necessidades são simples | 461 | 13 |
| 18. | <i>A avaliação do relacionamento interpessoal</i> | 447 | 27 |
| 19. | <i>A garantia no serviço prestado</i> | 457 | 17 |

Fonte: Elaboração própria

Da análise do gráfico n.º 16, observa-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora, da DDV de Beja e da DDV de Portalegre estão satisfeitos com o tempo de espera para serem atendidos. No entanto, na DRMTA Alentejo Évora os respondentes pouco ou nada satisfeitos com o tempo de espera tem um peso significativo (> 27,0%). Nos Serv. Activ. Transporte Évora, os respondentes classificaram o tempo de espera com Excelente.

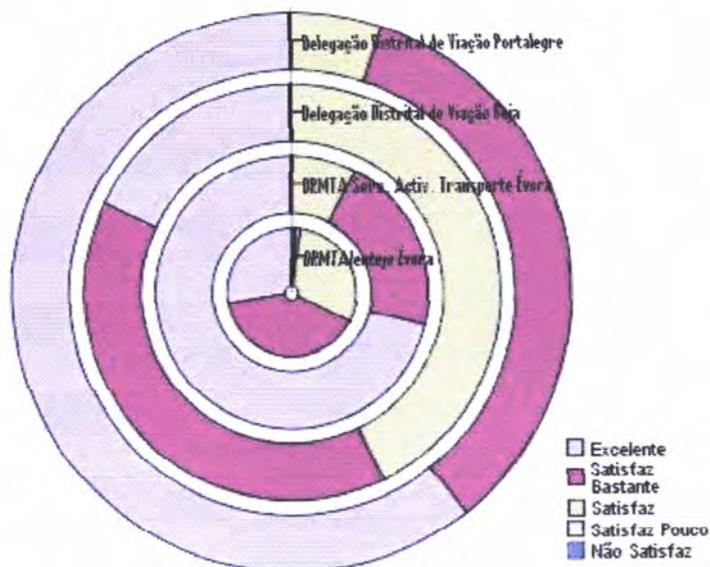
Gráfico n.º 16 – Identificação do Serviço versus o Tempo de Espera para ser Atendido



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 1 e Anexo VIII, Quadro n.º 1

Da análise do gráfico n.º 17, constata-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora considera a atenção e disponibilidade dos funcionários do atendimento bastante satisfatória. Na DDV de Beja os respondentes, apreciam a atenção e disponibilidade satisfatória e muito satisfatoriamente. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maioria dos respondentes classificam essa atenção com excelente.

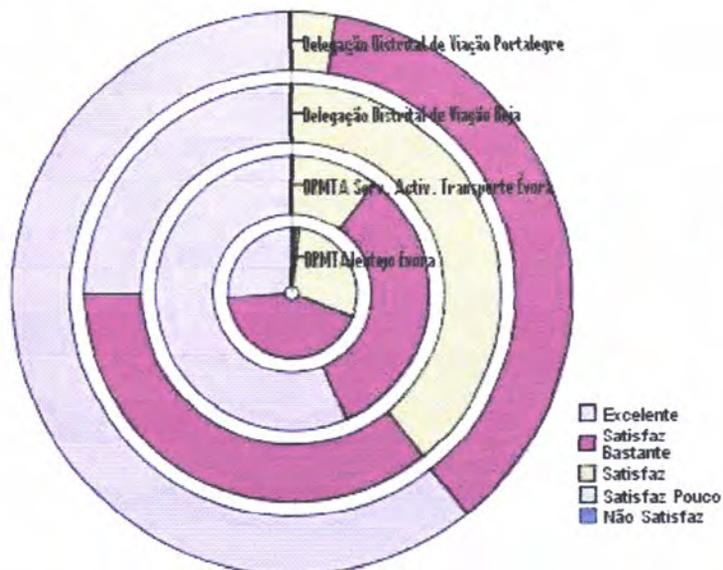
Gráfico n.º 17 – Identificação do Serviço versus a Atenção e a Disponibilidade dos Funcionários



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 2 e Anexo VIII, Quadro n.º 2

Da observação do gráfico n.º 18, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora considera a competência e eficiência dos funcionários bastante satisfatória. Na DDV de Beja os respondentes, classificam a competência de forma satisfatória e muito satisfatória. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maior parte dos respondentes atribui excelente à competência e eficiência dos funcionários.

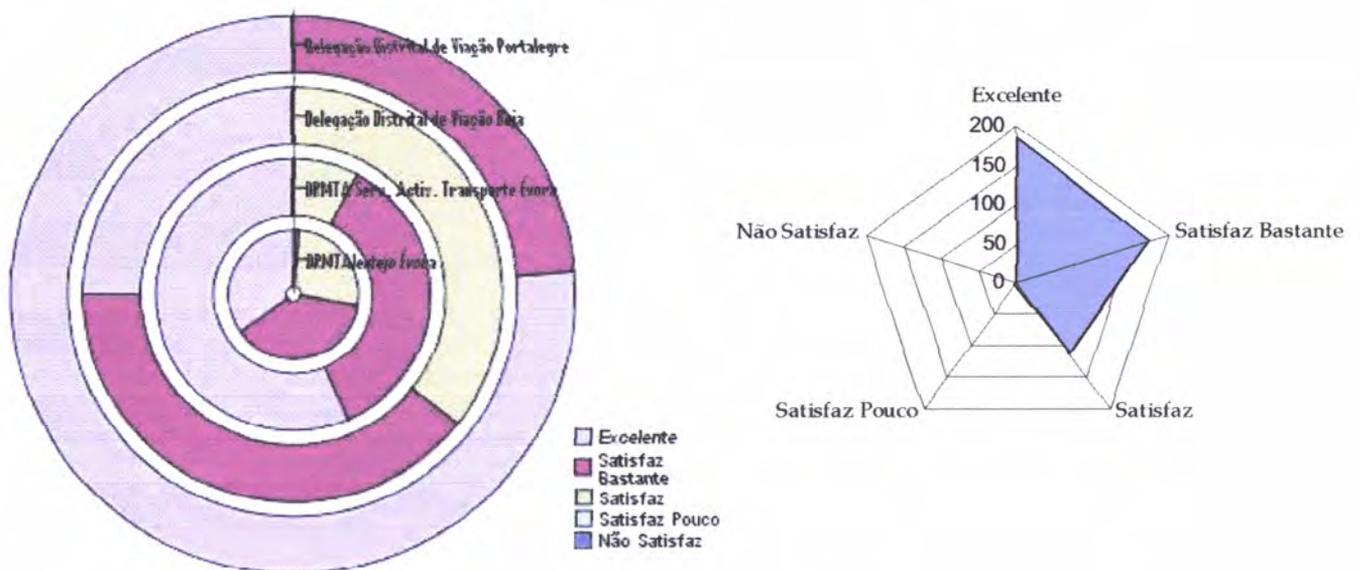
Gráfico n.º 18 – Identificação do Serviço versus a Competência e Eficiência dos Funcionários



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 3 e Anexo VIII, Quadro n.º 3

Da análise do gráfico n.º 19, observa-se que a maior parte dos respondentes da DRMTAentejo estão satisfatoriamente satisfeitos com a simpatia dos funcionários, tendo o excelente uma percentagem muito próxima. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maioria dos respondentes considera a simpatia excelente. A maioria dos respondentes da DDV de Beja, oscila entre a apreciação satisfatória e muito satisfatória.

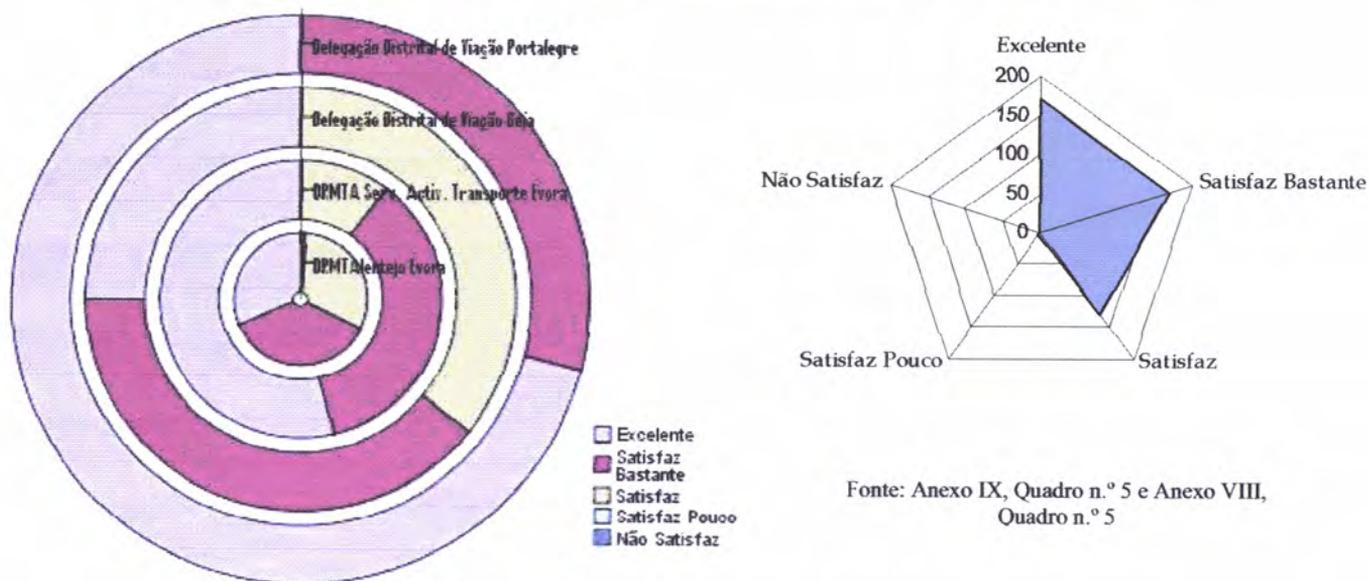
Gráfico n.º 19 – Identificação do Serviço versus a Simpatia dos Funcionários



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 4 e Anexo VIII, Quadro n.º 4

Da observação do gráfico n.º 20, constata-se que a maior parte dos respondentes da DRMTAentejo Évora e da DDV de Beja estão bastante satisfeitos com a boa disposição dos funcionários do atendimento. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre verifica-se a apreciação excelente por parte da maioria dos utilizadores dos serviços.

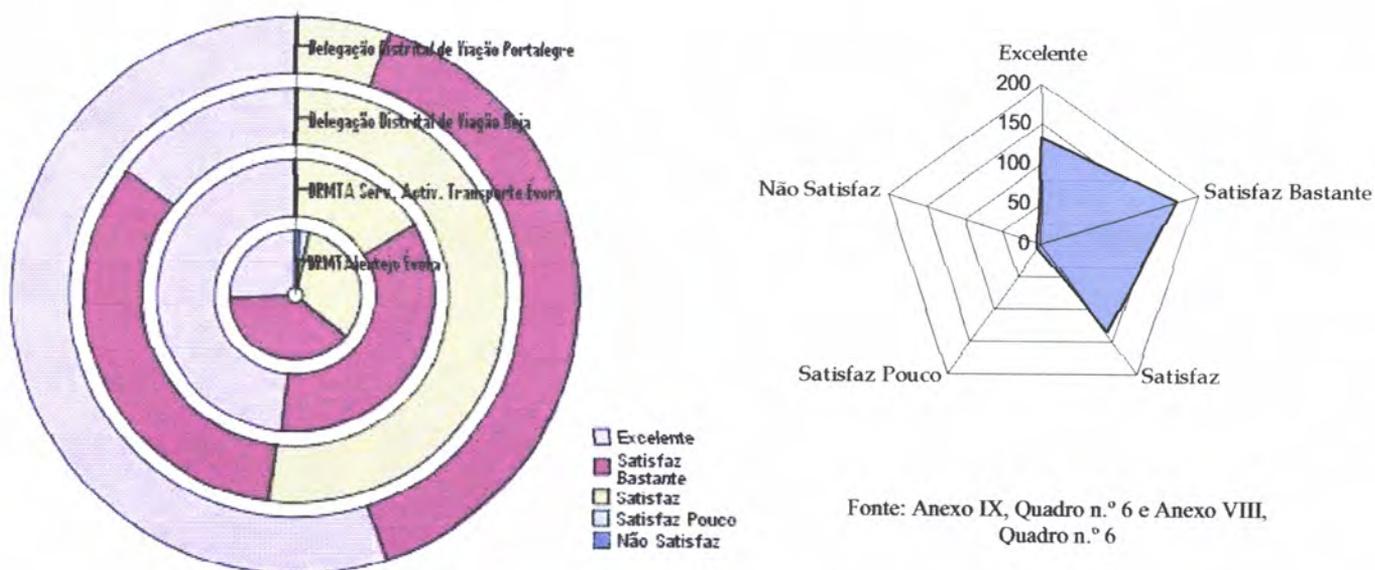
Gráfico n.º 20 – Identificação do Serviço versus a Boa Disposição dos Funcionários



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 5 e Anexo VIII, Quadro n.º 5

Da análise do gráfico n.º 21, percebe-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora está bastante satisfeito com a igualdade que transparece no atendimento. A maioria dos respondentes dos Serv. Activ. Transporte Évora e a DDV de Portalegre, considera a igualdade no atendimento excelente. Na DDV de Beja, a maior parte dos respondentes apreciam essa igualdade satisfatoriamente.

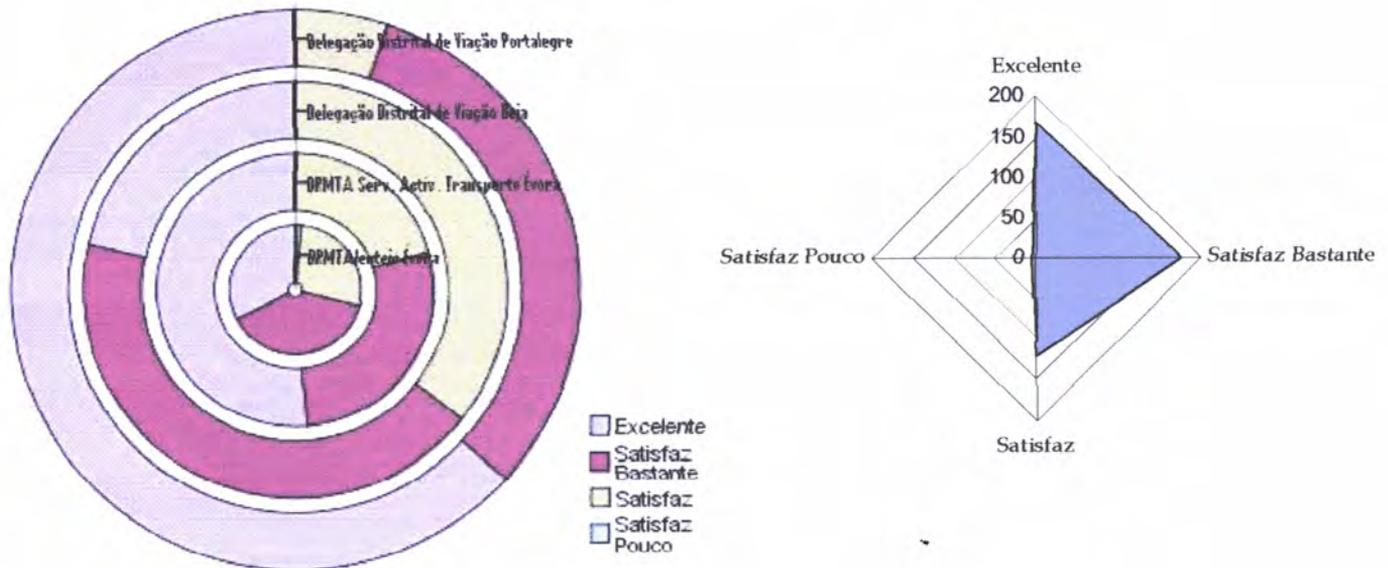
Gráfico n.º 21 – Identificação do Serviço versus a Igualdade no Atendimento



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 6 e Anexo VIII, Quadro n.º 6

Da análise do gráfico n.º 22, observa-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora e da DDV de Beja, consideram bastante satisfatório o respeito manifestado pelos funcionários do atendimento. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, os respondentes avaliam o respeito com excelente.

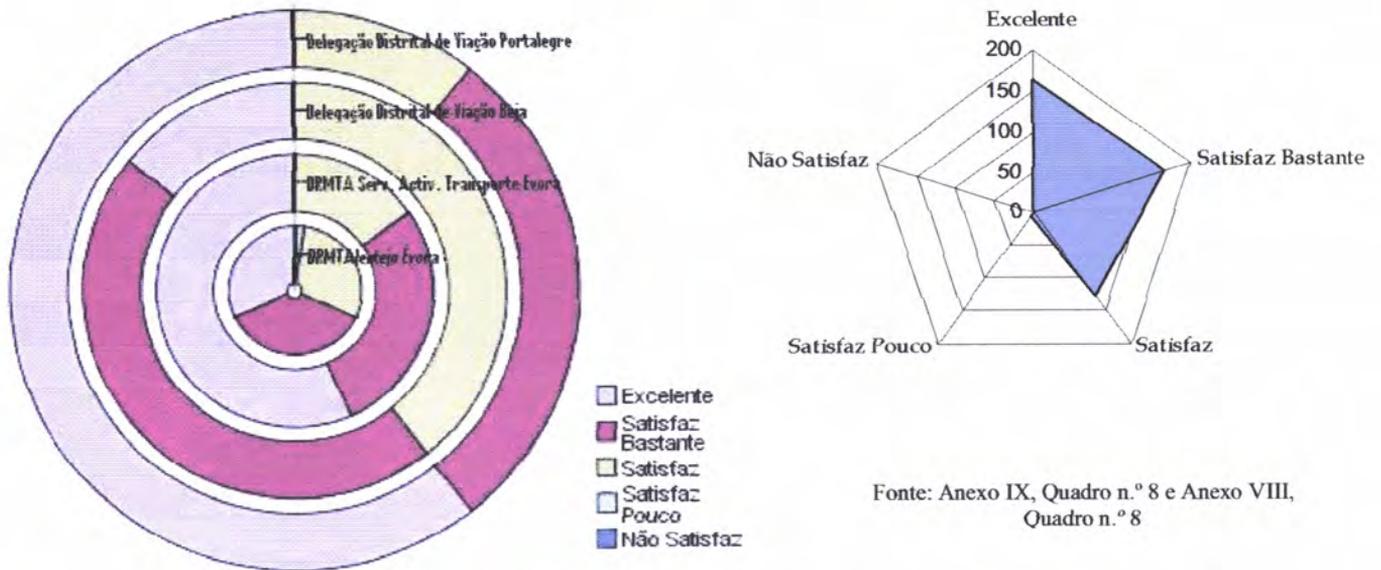
Gráfico n.º 22 – Identificação do Serviço versus o Respeito manifestado pelos Funcionários



Fonte: Anexo IX. Quadro n.º 7 e Anexo VIII, Quadro n.º 7

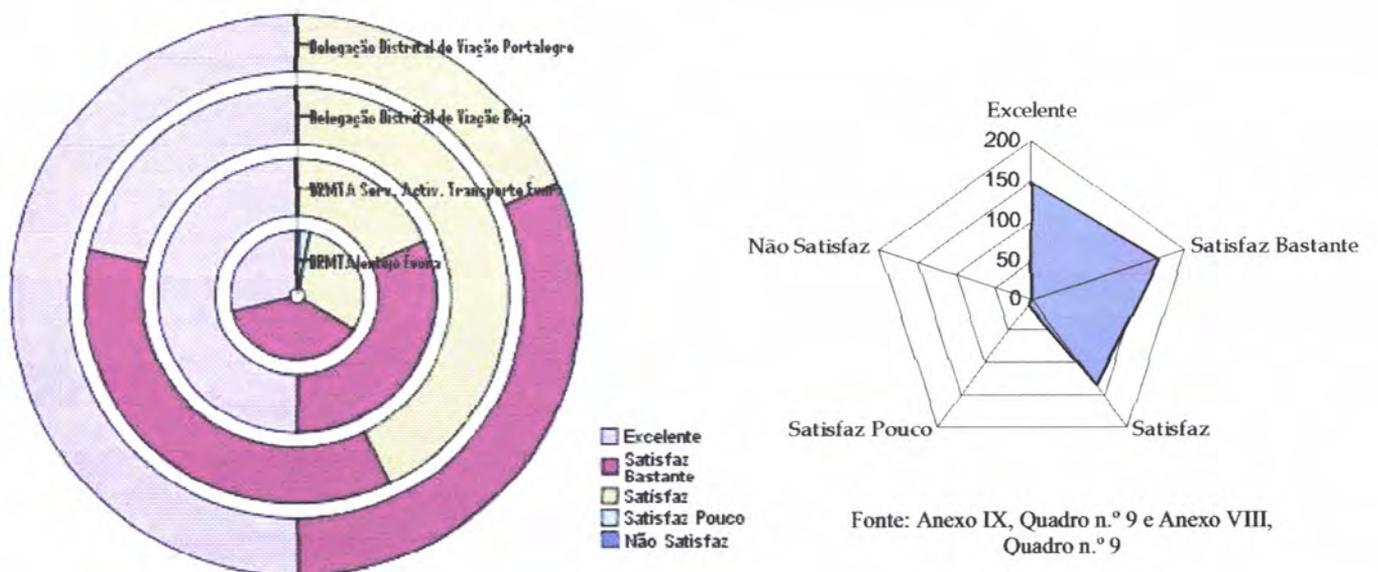
Da observação do gráfico n.º 23, constata-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora e da DDV de Beja estão bastante satisfeitos com o interesse por parte dos funcionários do atendimento em compreender os seus problemas. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre verifica-se uma apreciação excelente por parte da maioria dos utilizadores dos serviços.

Gráfico n.º 23 – Identificação do Serviço versus o Interesse em Compreender os Problemas



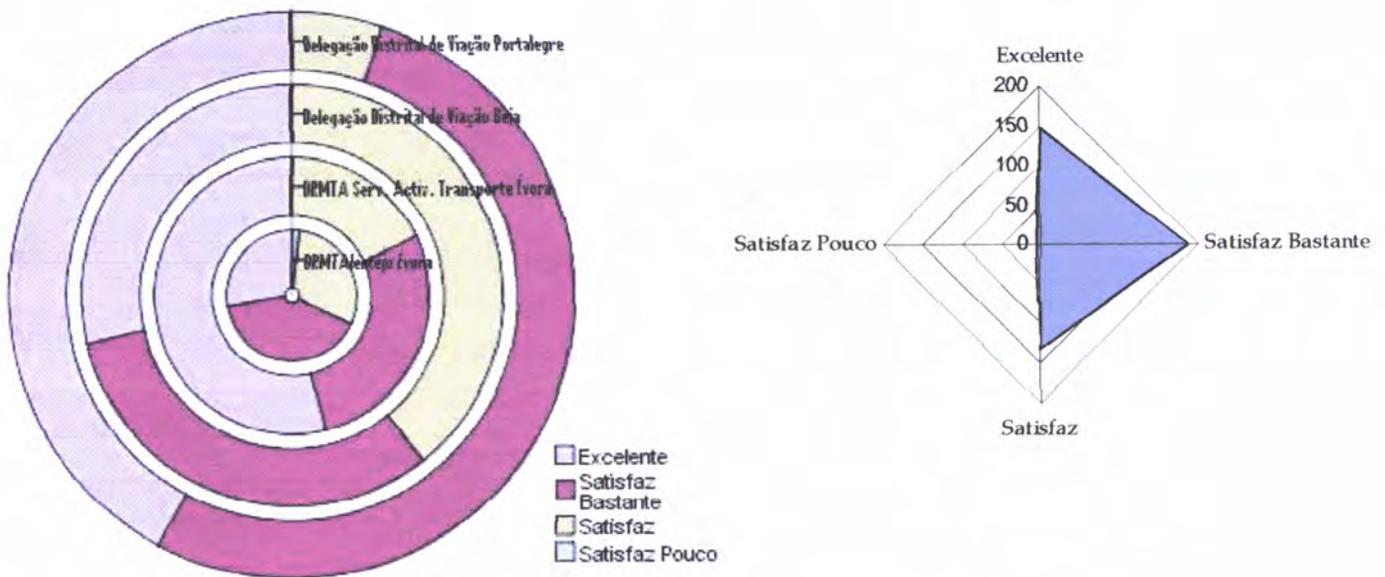
Da observação do gráfico n.º 24, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora está bastante satisfeito com o atendimento personalizado por parte dos funcionários dos serviços. A maior parte dos respondentes dos Serv. Activ. Transporte Évora e a DDV de Portalegre, considera o atendimento personalizado excelente. Na DDV de Beja, a maior parte dos respondentes apreciam esse atendimento satisfatoriamente.

Gráfico n.º 24 – Identificação do Serviço versus o Atendimento Personalizado



Da análise do gráfico n.º 25, percebe-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora e da DDV de Portalegre está bastante satisfeito com a capacidade de comunicação dos funcionários do atendimento. A maior parte dos respondentes dos Serv. Activ. Transporte Évora, considera a capacidade de comunicação excelente. Na DDV de Beja, a maioria dos respondentes apreciam essa capacidade satisfatoriamente.

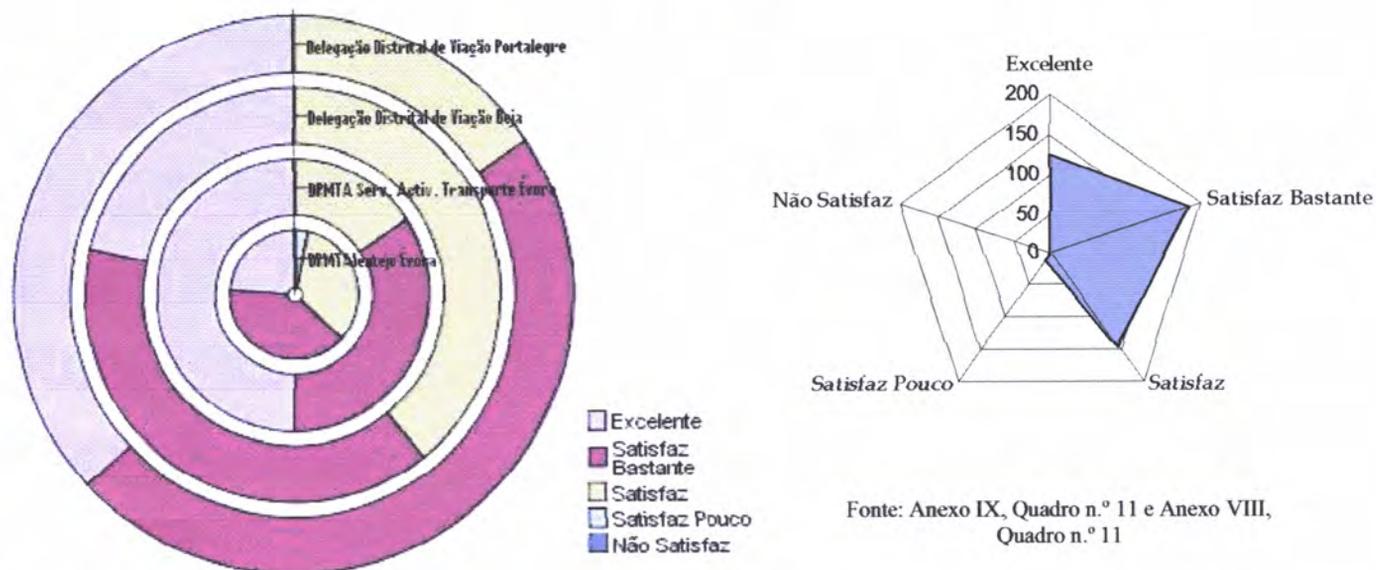
Gráfico n.º 25 – Identificação do Serviço versus a Capacidade de Comunicação dos Funcionários



Fonte: Anexo IX. Quadro n.º 10 e Anexo VIII, Quadro n.º 10

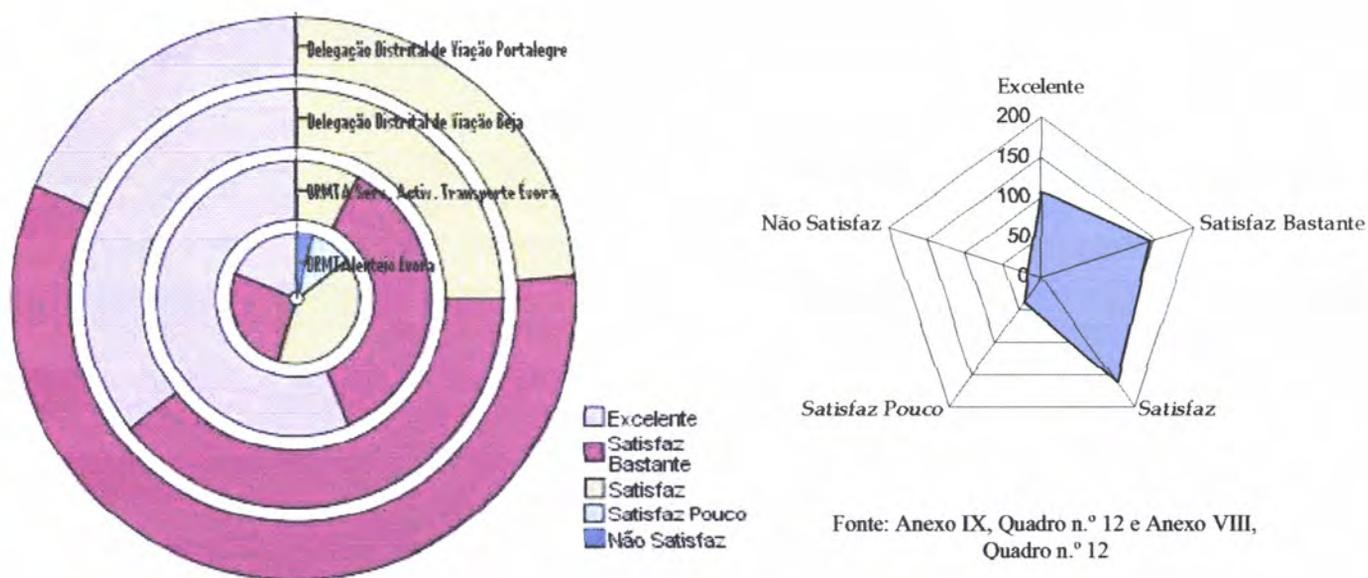
Da observação do gráfico n.º 26, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTA Alentejo Évora e da DDV de Portalegre, considera a credibilidade na resolução dos problemas por parte dos funcionários bastante satisfatória. Na DDV de Beja os respondentes, classificam a credibilidade de forma satisfatória e muito satisfatória. Nos Serv. Activ. Transporte Évora, a maior parte dos respondentes atribui excelente à credibilidade.

Gráfico n.º 26 – Identificação do Serviço versus a Credibilidade na Resolução dos Problemas



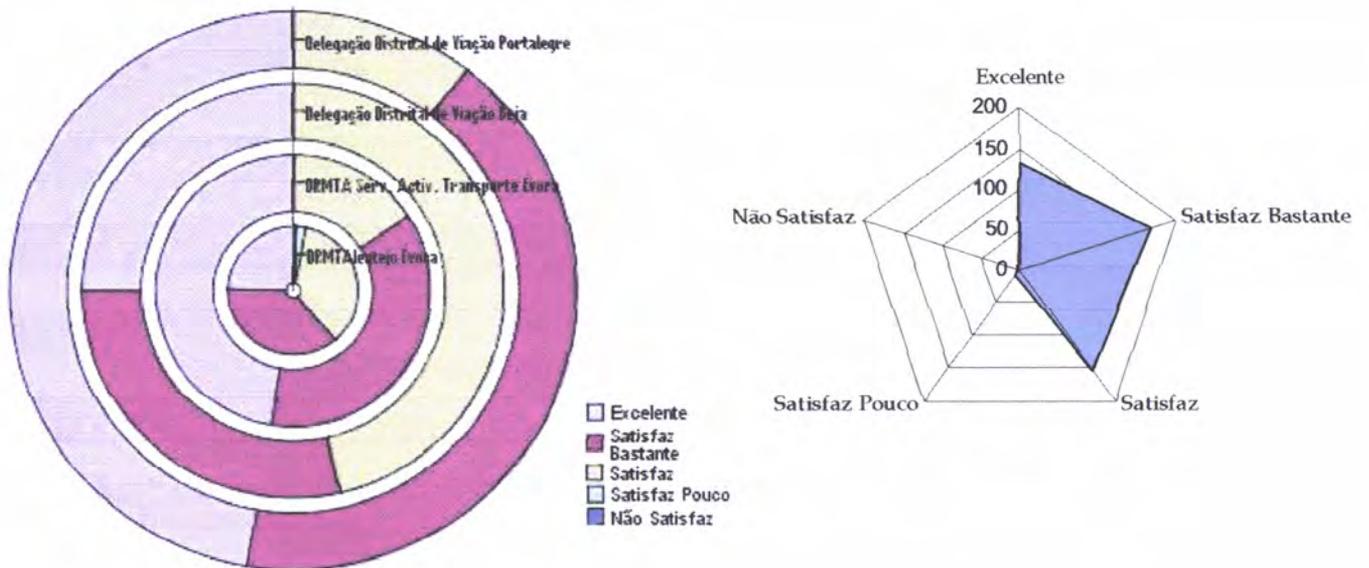
Da observação do gráfico n.º 27, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTA ALENTEJO está satisfeito com a rapidez no atendimento. Verifica-se que os utilizadores pouco satisfeitos, tem uma representatividade de cerca de 10,0 %. Nos Serv. Activ. Transporte Évora, consideram a rapidez do atendimento excelente. A maioria dos respondentes da DDV de Beja, apreciam a rapidez com satisfaz bastante e excelente. A DDV de Portalegre apresenta a maioria dos respondentes bastante satisfeitos.

Gráfico n.º 27 – Identificação do Serviço versus a Rapidez do Atendimento



Da análise do gráfico n.º 28, constata-se que a maior parte dos respondentes da DRMTAentejo Évora considera o fornecimento de informações e a explicação de dúvidas por parte dos funcionários do atendimento bastante satisfatória. Na DDV de Beja os respondentes, apreciam o fornecimento de informações de forma satisfatória. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maioria dos respondentes classificam esse fornecimento de informação com excelente.

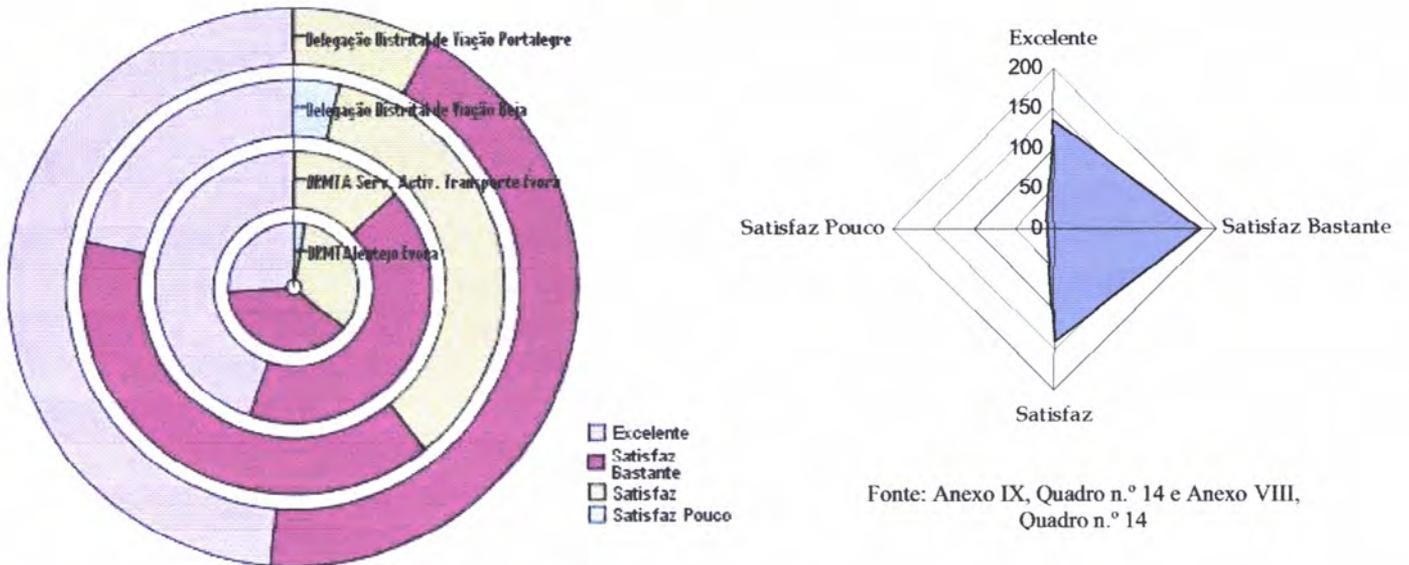
Gráfico n.º 28 – Identificação do Serviço versus o Fornecimento de Informações



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 13 e Anexo VIII, Quadro n.º 13

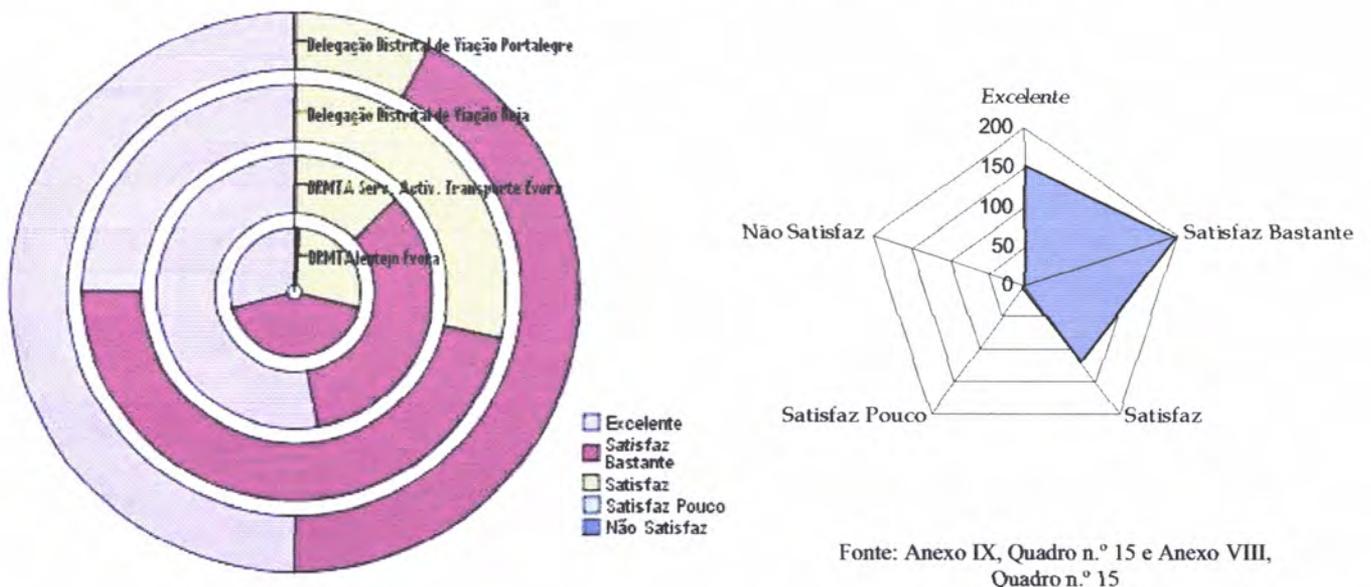
Da análise do gráfico n.º 29, percebe-se que a maioria dos respondentes da DRMTAentejo e da DDV de Beja, estão bastante satisfeitos com a clareza na prestação de informações. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maior parte dos respondentes avaliam essa clareza com excelente.

Gráfico n.º 29 – Identificação do Serviço versus a Clareza na Prestação de Informações



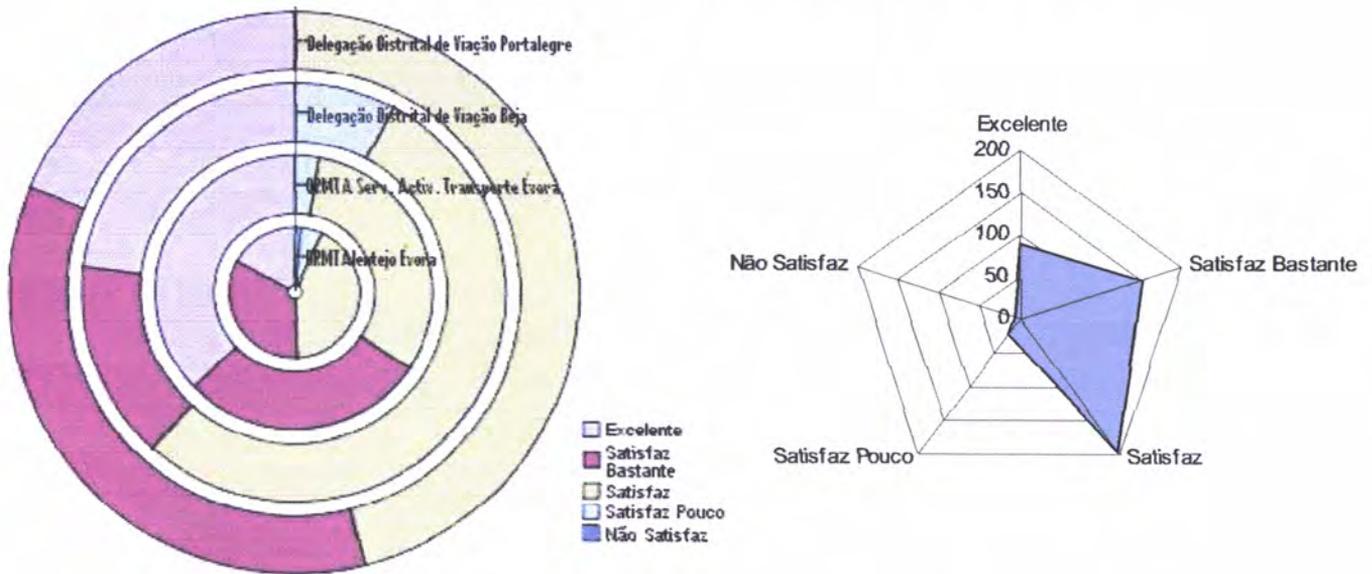
Da observação do gráfico n.º 30, percebe-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo e da DDV de Beja, estão bastante satisfeitos com a prestabilidade dos funcionários do atendimento. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre, a maior parte dos respondentes classificam essa prestabilidade com excelente.

Gráfico n.º 30 – Identificação do Serviço versus a Prestabilidade dos Funcionários



Da análise do gráfico n.º 31, constata-se que a maior parte dos respondentes de todos os balcões da DRMTA Alentejo, consideram a clareza dos formulários dos serviços, satisfatória. A exceção, verifica-se nos Serv. Activ, Transporte Évora, onde essa avaliação é excelente.

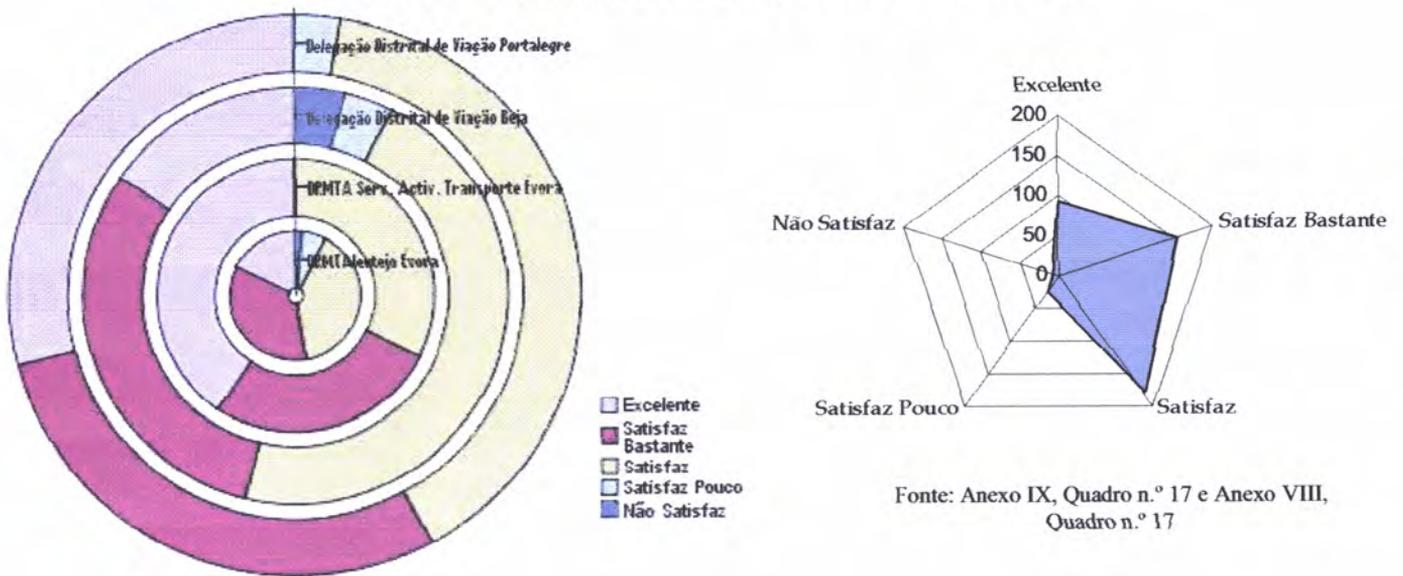
Gráfico n.º 31 – Identificação do Serviço versus os Formulários dos Serviços



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 16 e Anexo VIII, Quadro n.º 16

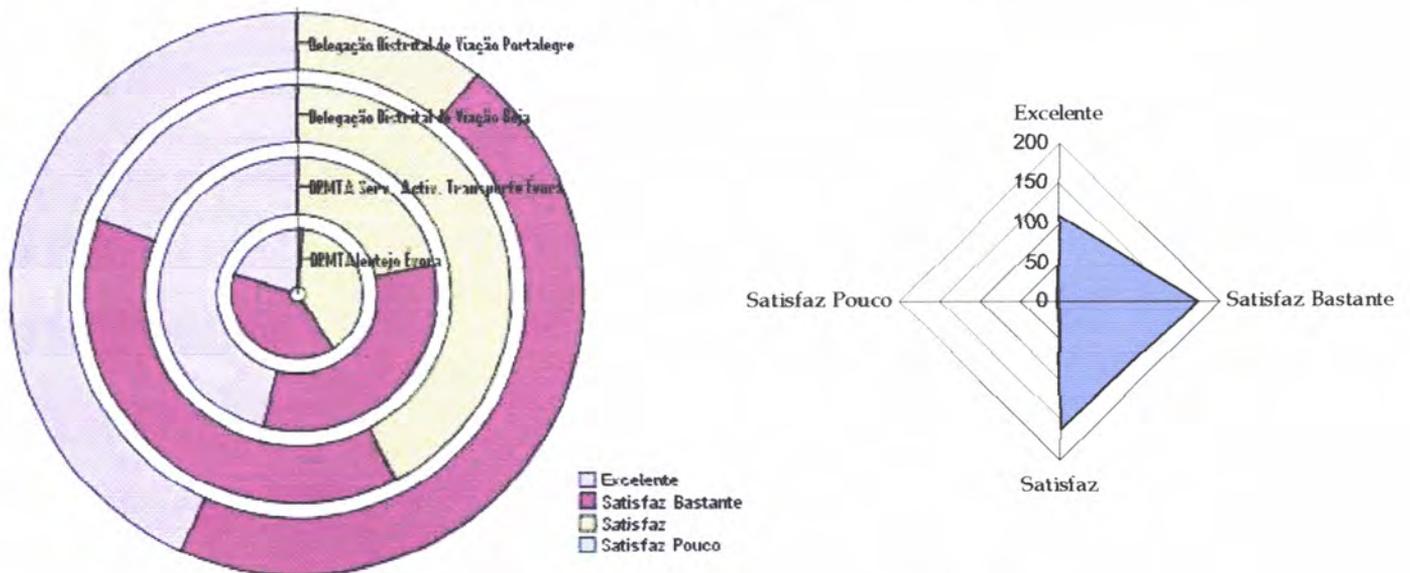
Da observação do gráfico n.º 32, percebe-se que a maioria dos respondentes de todos os balcões da DRMTA Alentejo, consideram de forma satisfatória a simplicidade dos procedimentos para satisfazer as suas necessidades. A exceção, verifica-se nos Serv. Activ, Transporte Évora, onde essa apreciação é excelente.

Gráfico n.º 32 – Identificação do Serviço versus os Procedimentos



Da análise do gráfico n.º 33, observa-se que a maior parte dos respondentes da DRMTA Alentejo, da DDV de Beja e DDV de Portalegre, consideram a avaliação do relacionamento interpessoal bastante satisfatória. A maioria dos respondentes dos Serv. Activ. Transporte, apreciam essa avaliação com excelente.

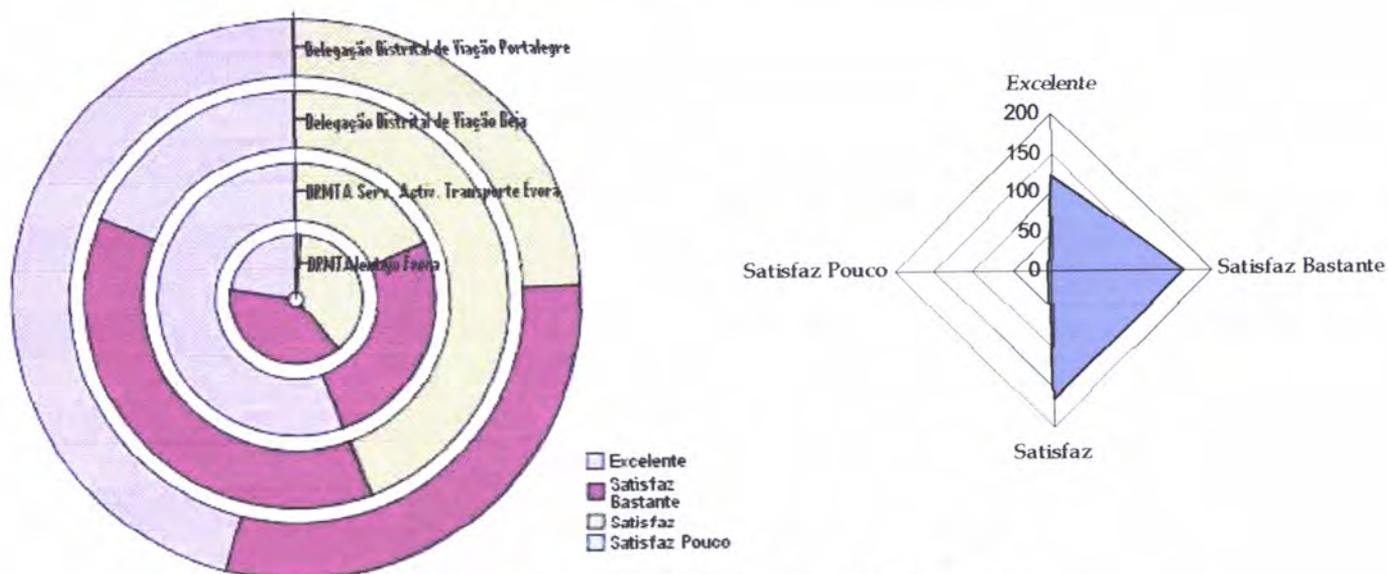
Gráfico n.º 33 – Identificação do Serviço versus a Avaliação do Relacionamento Interpessoal



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 18 e Anexo VIII, Quadro n.º 18

Da observação do gráfico n.º 34, constata-se que a maioria dos respondentes da DRMT Alentejo Évora e da DDV de Beja estão bastante satisfeitos com a garantia no serviço prestado por parte dos funcionários do atendimento. Nos Serv. Activ. Transporte Évora e na DDV de Portalegre verifica-se uma apreciação excelente da maioria dos utilizadores dos serviços.

Gráfico n.º 34 – Identificação do Serviço versus a Garantia no Serviço Prestado



Fonte: Anexo IX, Quadro n.º 19 e Anexo VIII, Quadro n.º 19

Comentários ou Sugestões: No final do questionário, figurava um campo onde as pessoas podiam escrever comentários ou sugestões acerca dos temas abordados. Neste espaço os utilizadores não estavam limitados na sua resposta. Tinham total liberdade de expressão no entanto, verificou-se pouca aderência, nesta questão.

Os respondentes focaram os seguintes aspectos:

Na Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo

- ✓ O tempo de espera no atendimento é extenso;
- ✓ Devia existir uma triagem no atendimento, um pré-atendimento;
- ✓ Dificuldade no preenchimento dos formulários dos serviços;
- ✓ Atendimento muito abrangente;
- ✓ Devia existir uma sala para os alunos aguardarem pelos exames;

- ✓ Possibilidade de aguardar pelas 9 horas (início do atendimento), dentro das instalações, principalmente no Inverno;
- ✓ Falta de sombras no parque de estacionamento, por causa dos veículos de exames;
- ✓ Satisfação com o funcionamento dos serviços;
- ✓ O sistema informático deveria ser numa base de dados a nível nacional;
- ✓ Segurança rígida;
- ✓ Falta de Multibanco no balcão da conservatória;
- ✓ Impresso referente ao atestado médico da INCM devia ser vendido nos serviços.

Na DRMTA Alentejo – Serviço de Actividades de Transporte

- ✓ Muito bem impressionado com as instalações.

Na DRMTA Alentejo – Delegação Distrital de Viação de Beja

- ✓ Serviço funciona com muita clareza;
- ✓ Inexistência de instalações sanitárias.

Na DRMTA Alentejo – Delegação Distrital de Viação de Portalegre

- ✓ Melhoria das instalações;
- ✓ Simplificação dos formulários.

5.4. Síntese

Com base na análise dos dados obtidos é possível caracterizar o tipo de utilizador dos diversos balcões da DRMTA Alentejo. O perfil do utilizador que predomina, dos quatro balcões de atendimento é:

Tipo – individual;

Faixa Etária – 45 – 54 anos;

Género – masculino;

Habilitações literárias – 10.º e o 12.º ano;

Profissão – área dos serviços, comércio e administração;
Frequência com que recorre aos serviços – anual.

No que concerne às instalações, com base nas variáveis seleccionadas para a sua caracterização, pode perceber-se que é no balcão de atendimento da Avenida Túlio Espanca, na DRMTA Serv. Activ. Transporte em Évora, que os utilizadores estão mais satisfeitos. Verifica-se que, apenas nos itens “as indicações para chegar às instalações” e “as diversas formas de contacto com o serviço” é que a maioria dos utilizadores respondeu satisfatoriamente. Os itens remanescentes, foram avaliados pelos utilizadores com excelente. Os restantes balcões de atendimento, não apresentam um padrão de respostas tão homogêneo, constata-se algumas variações e uma grande tendência para o nível satisfatório.

Relativamente aos parâmetros considerados para qualificar o atendimento, verifica-se que a maioria dos respondentes do questionário da DRMTA Serv. Activ. Transporte em Évora, classifica a totalidade dos itens com excelente.

Ainda no que diz respeito ao atendimento, apura-se que nos quatro balcões de atendimento considerados, os itens onde a maioria dos utilizadores respondeu excelente ou satisfaz bastante foram: “a atenção e disponibilidade dos funcionários”, “a competência e eficiência dos funcionários”, “a simpatia dos funcionários”, “a boa disposição dos funcionários”, “o respeito manifestado pelos funcionários”, “o interesse em compreender o problema dos utilizadores”, “o atendimento personalizado”, “a capacidade de comunicação dos funcionários”, “a credibilidade na resolução dos problemas do utilizador”, “o fornecimento de informações e a explicação de dúvidas”, “a clareza na prestação de informações”, “a prestabilidade dos funcionários” e a “garantia no serviço prestado”.

Da aplicação do questionário verifica-se que uma grande parcela de respondentes se manteve nas respostas satisfatórias, não permitindo desse modo, retirar conclusões muito significativas.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Neste capítulo irá proceder-se à avaliação dos dados obtidos, com carácter analítico. Será feito o confronto entre os resultados obtidos e os objectivos que se propuseram alcançar com esta investigação. Serão mencionadas as limitações encontradas na elaboração do presente estudo e propostas ideias para futuras investigações.

6.1. Conclusões

De acordo com os objectivos definidos para este estudo, após a análise dos dados obtidos na amostra, pode definir-se o perfil dos utilizadores da DRMTA Alentejo, na generalidade e segmentando pelos quatro balcões de atendimento pesquisados.

Desse modo, na generalidade, os utilizadores dos referidos serviços, pertencentes à amostra recolhida, na sua maioria, caracterizam-se por ser utilizadores individuais, encontrando-se na faixa etária entre os 45 – 54 anos, do género masculino, sendo as habilitações literárias dominantes variam entre o 10.º e o 12.º ano de escolaridade, com profissões na área dos serviços, comércio e administração que têm uma frequência anual aos serviços.

Fazendo essa análise de acordo com os quatro balcões de atendimento estudados, percebe-se que:

- ✓ Na **DRMTA Alentejo Évora**, o utilizador caracteriza-se por ser um utilizador do tipo individual, com idades entre os 45 – 54 anos, do género masculino, com habilitações literárias entre o 10.º e 12.º ano, empregado nos serviços, comércio ou administração cuja frequência aos serviços é feita de forma anual.
- ✓ Na **DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora**, o utilizador é predominantemente do tipo individual, cuja faixa etária se situa entre os 45 – 54 anos, pertencente ao género masculino, que detêm na sua maioria, como escolaridade entre o 7.º ou 9.º ano, que são trabalhadores

especializados/qualificados, onde se verifica uma frequência anual aos serviços.

- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Beja**, verifica-se que o utilizador dos serviços é maioritariamente individual, com idades compreendidas entre os 45 – 54 anos, do género masculino, sendo que se verifica uma aproximação significativa do género feminino, com habilitações literárias entre o 10.º e 12.º ano, predominando os pequenos proprietários que frequentam os serviços anualmente.
- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Portalegre**, constata-se que o utilizador dominante é do tipo individual, pertencente à faixa etária situada entre os 35 – 44 anos, com maior representatividade do género masculino, verificando-se no entanto, que os utilizadores do género feminino se aproximam em grande número dos seus opositores, que possui como escolaridade entre o 10.º ou 12.º ano, sendo as profissões dominantes o empregado dos serviços, comércio ou administração e os reformados que recorrem aos serviços anualmente, verificando-se que a frequência diária e semanal tem um peso significativo neste item.

Para aferir o grau de satisfação dos utilizadores foram elaboradas questões que incidiram sobre as instalações e o atendimento dos serviços. Do leque de respostas obtido, pode-se perceber quais os pontos positivos e os pontos negativos dos serviços prestados, que se traduzem em mais dois objectivos definidos neste estudo.

No que concerne às instalações dos serviços, devem salientar-se os seguintes pontos positivos:

- ✓ Na **DRMTA Alentejo Évora**, os respondentes rotulam o “estacionamento” de excelente.
- ✓ Na **DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora**, os respondentes, dentro da escala determinada, classificaram com excelente a “localização das instalações”. Relativamente à “rede de transportes que servem a zona”, verifica-se que o excelente está muito próximo do satisfaz. A rubrica “estacionamento” é considerada excelente pelos utilizadores. Neste balcão de atendimento, os

utilizadores estão agradavelmente satisfeitos com “o horário de atendimento ao público”, classificado com excelente. No que respeita à “facilidade em entrar em contacto com o serviço”, os respondentes qualificam-na com excelente. Igualmente, “a disposição e funcionamento do atendimento” são considerados excelentes. Também “o conforto das instalações” é excelente para estes utilizadores.

- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Portalegre**, constata-se que a “rede de transportes que servem a zona” está classificada com satisfaz, sendo que o excelente é apontado com uma diferença mínima do item referido. Os respondentes deste balcão de atendimento, consideram “a disposição e o funcionamento do atendimento” excelentes.

As restantes rubricas que compõem o questionário, relativamente às instalações, são consideradas satisfatórias para os respondentes dos respectivos balcões de atendimento.

No decurso da análise ao questionário referente ao ponto das instalações dos serviços, podem observar-se os seguintes pontos negativos:

- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Beja**, os utilizadores classificam “o estacionamento” com satisfaz pouco.
- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Portalegre**, os utilizadores não estão nada satisfeitos com “o estacionamento”.

Relativamente às “indicações para chegar às instalações” verifica-se alguma insatisfação por parte dos respondentes.

Também se verifica que, apesar da maioria dos respondentes considerarem o conforto das instalações satisfatório, o somatório das opiniões pouco ou nada satisfatórias apresenta uma percentagem considerável.

Relativamente ao atendimento dos serviços, devem destacar-se os seguintes pontos positivos:

- ✓ Na **DRMTA Alentejo Évora**, os utilizadores classificaram com excelente “a simpatia dos funcionários”, “a boa disposição dos funcionários” e “o interesse em compreender o problema do utilizador”.
- ✓ Na **DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora**, verifica-se que os respondentes consideram excelente todas as rubricas, nomeadamente “o tempo de espera para ser atendido”, “a atenção e disponibilidade dos funcionários”, “a competência e eficiência dos funcionários”, “a simpatia dos funcionários”, “a boa disposição dos funcionários”, “a igualdade no atendimento”, “o respeito manifestado pelos funcionários”, “o interesse em compreender o problema do utilizador”, “o atendimento personalizado”, “a capacidade de comunicação dos funcionários”, “a credibilidade na resolução dos problemas do utilizador”, “a rapidez do atendimento”, “o fornecimento de informações e a explicação de dúvidas”, “a clareza na prestação de informações”, “a prestabilidade dos funcionários”, “a clareza dos formulários”, “a simplicidade dos procedimentos para satisfazer as necessidades dos utilizadores”, “a avaliação do relacionamento interpessoal” e “a garantia no serviço prestado”.
- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Beja**, apura-se que os utilizadores qualificam “a rapidez do atendimento”, maioritariamente com satisfaz bastante, sendo que o excelente se encontra muito próximo.
- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Portalegre**, constata-se que os respondentes apreciam com excelente “a atenção e disponibilidade dos funcionários”, “a competência e eficiência dos funcionários”, “a simpatia dos funcionários”, “a boa disposição dos funcionários”, “a igualdade no atendimento”, “o respeito manifestado pelos funcionários”, “o interesse em compreender o problema do utilizador”, “o atendimento personalizado”, “o fornecimento de informações e a explicação de dúvidas”, “a clareza na prestação de informações”, “a prestabilidade dos funcionários” e “a garantia no serviço prestado”.

No seguimento da análise ao questionário referente ao ponto do atendimento dos serviços, podem distinguir-se os seguintes pontos negativos:

- ✓ Na **DRMT Alentejo Évora**, os respondentes do questionário apesar de referirem que “o tempo de espera para ser atendido” é satisfatório, somando as opiniões que satisfazem pouco e as que não satisfazem, demonstram uma percentagem significativa de utilizadores insatisfeitos. Também no que diz respeito à “rapidez do atendimento”, apesar da opinião ser satisfatória, o satisfaz pouco apresenta um valor considerável.

Da análise dos resultados obtidos, e após o apuramento dos pontos negativos dos serviços prestados, podem ser mencionadas as seguintes recomendações:

No que diz respeito às Instalações,

- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Beja**, “o estacionamento” foi apontado como um dos pontos menos positivos. As recomendações para este aspecto são muito limitadas, pois o estacionamento está condicionado à localização das instalações.
- ✓ Na **Delegação Distrital de Viação de Portalegre**, verifica-se que “o estacionamento” também é considerado um ponto negativo. Não é possível fazer recomendações para melhorar esse aspecto.

O “conforto das instalações” não é muito agradável para os respondentes. Uma vez que o balcão de atendimento de Portalegre se situa numas instalações antigas, a melhoria do conforto só será possível com a realização de obras. Essas obras já estão previstas pelo I.M.T.T., I.P.

Os respondentes desta delegação não estão satisfeitos com “as indicações para chegar às instalações”. Para melhorar essa situação deveria ser feita uma proposta à Câmara Municipal, com o objectivo de melhorar a sinalética para indicar aos utilizadores o caminho para aceder às instalações.

No que diz respeito ao Atendimento,

- ✓ Na **DRMT Alentejo Évora**, constata-se que “o tempo de espera para ser atendido” e a “rapidez do atendimento” apresentam valores significativos de insatisfação. Este aspecto está directamente relacionado com os recursos humanos e a organização do atendimento. Entre o período de administração dos

questionários e a conclusão deste estudo, já foram implementadas medidas para melhorar o atendimento. Para solucionar o problema adoptou-se um pré-atendimento, onde as pessoas podem ser encaminhadas. Por vezes os utilizadores só pretendem adquirir formulários para requerer as suas pretensões. Também há pessoas que não estão no sítio certo. Como existem dois balcões em Évora, cada um trata de assuntos específicos e, por vezes as pessoas deslocam-se à Zona Industrial para resolver assuntos relacionados com os serviços de transportes, que são tratados na Avenida Túlio Espanca. Para resolver esta questão poderia ser colocada sinalética com a informação dos serviços prestados em cada um dos balcões. Nas alturas de maior fluxo de utilizadores existe um reforço de funcionários para diluir essa afluência.

Relativamente ao objectivo de encontrar grupos de utilizadores, verificou-se que tal não foi possível concretizar, porque a amostra recolhida não apresentou diferenças significativas entre os grupos. A amostra foi testada através da análise de Clusters, da análise Factorial e do Alpha Cronback.

6.2. Limitações da Investigação

O principal objectivo desta investigação consistia em avaliar o grau de satisfação dos utilizadores da Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo (Évora, Beja e Portalegre).

No entanto, no decurso da investigação foi perceptível a existência de uma limitação considerável, ou seja, apesar de ter sido recolhida uma amostra de grande dimensão (474 observações) a maioria dos respondentes manifestou-se satisfatoriamente. Tal facto, não permitiu retirar grandes conclusões.

De igual modo, a opção “sem opinião” incluída na escala de respostas do questionário, poderá ter afectado os resultados obtidos.

6.3. Sugestões para Futuras Investigações

Uma sugestão para futuras investigações pode ser, realizar novamente o estudo depois da reformulação do questionário de forma a contornar os problemas encontrados, como por exemplo aumentar os níveis da escala e retirar a opção sem opinião.

Após a realização desta investigação, seria interessante avaliar o grau de satisfação dos utilizadores do I.M.T.T., I.P., distribuídos pelas cinco Direcções Regionais existentes e fazer a comparação entre elas. Tal estudo, implicaria um reajustamento do questionário, de modo a obter a mais sincera opinião, por parte dos respondentes.

Sendo a qualidade a questão central deste estudo, seria pertinente efectuar uma investigação que analisasse a motivação dos recursos humanos para as práticas associadas a uma política de gestão assente na qualidade.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. Kumar, V. e Day, G. S. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Editora Atlas, S.A.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1995) *A Investigação nas Ciências Sociais*. (5ª ed.). Lisboa. Editorial Presença.
- Amaral, D. F. (1997). *Curso de Direito Administrativo*. (2ª ed.). Coimbra: Livraria Almedina.
- António, N. S. e Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. (1.ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Antunes, M. L. (2009). *Qualidade para Principiantes*. (2ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Associação Empresarial de Portugal. (2008). Consulta a 23 Abril 2008 em <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/PrincipiosGestaoQualidade&Menu=MenuQualidade>
- Bank, J. (1998). *Qualidade Total – Manual de Gestão*. (2.ª ed). Mem Martins. Edições CETOP
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. (1ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Batten, J. (1993). *Cómo Construir una Cultura de Calidad Total – Guia para su Implantación en la Empresa*. México. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A.
- Branco, J. A. (2004). *Uma Introdução à Análise de Clusters*. Évora. Sociedade Portuguesa de Estatística.

- Branco, R. F. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Porto. Grupo Editorial Vida Económica.
- Caldeira, P. Z. (2008). *Regras e Concepção para a Escrita Científica*. (1ª ed.). Lisboa. Climepsi Editores.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. (2.ª ed). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Cervo, A. L. e Bervian, P. A. (1983). *Metodologia Científica*. (3ª ed.). São Paulo. McGraw-Hill do Brasil.
- Clemente, D. M. A. G. D. (2007). *A Influencia da Gestão de Recursos Humanos e Organização do Trabalho dos Enfermeiros na Prática dos Cuidados que prestam aos Utentes, no Período Perioperatório, e o Grau de Satisfação destes com esses Cuidados*. Évora. Universidade de Évora.
- Creech, B. (1998). *Os Cinco Pilares do TQM – Como fazer que a Gestão pela Qualidade Total trabalhe para si*. (1ª ed.). Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Cruz, Carlos Vasconcellos e Carvalho, Óscar. (1998). *Qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. (3.ª ed). Lisboa. Texto Editora.
- Dionísio, A. (2009). *Análise de Clusters – Seminário de Projecto*. Universidade de Évora.
- D’Orey, J. e Saraiva, P. M. (1999). *Inovação e Qualidade*. (1.ª ed.) Porto. Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.
- Dray, A. (1995). *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa. Editorial Caminho, S.A.

- Duran, M. U. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Eiglier, P. e Langeard, E. (2002). *SERVUCTION A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*. Lisboa. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Esteban, I. G. (2000). *Marketing De Los Servicios*. (3ª ed.). Madrid. ESIC Editorial.
- Fey, R. e Gogue, J. (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade*. (3ª ed.). Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A. and Lloréns-Montes, F. J. (2004). *The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance*. Omega - The International Journal of Management Science, volume 32, pages 425-442.
- Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa – GSEMA. Consulta a 16 de Agosto de 2009 em http://www.gsema.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=51
- Gore, A. (1996). *Reinventar a Administração Pública*. (3ª ed.). Lisboa: Quetzal Editores.
- Hague, P. e Jackson, P. (1990). *Pesquisa de Mercado*. (1ª ed.). Lisboa. Editorial Presença, Lda.
- Harrington, H. J. e Harrington, J. S. (1997). *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua – A Nova Geração da Melhoria de Desempenho*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, Ltda.

- International Organization for Standardization ISO (2008). Consulta a 23 Abril 2008 em http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm
- Jeffries, D. R. Evans, B. e Reynolds, P. (1992). *Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM*. (1ª ed.). Lisboa. Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Jocou, P. e Lucas, F. (1993). *No Coração da Mudança – A Qualidade Total como Projecto de Gestão*. Mem Martins. Edições CETOP.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. Disponível na URL: <http://www.Knovel.com/Knovel2/Toc.jsp?BookID=623> Consulta a 05 de Abril de 2009.
- Kotler, P. (2003). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. e Keller, K.L. (2009). *Administração de Marketing*. (12ª ed.). São Paulo. Prentice Hall.
- Larson, P. D. and Kerr, S. G. (2007). *Integration of Process Management Tools to Support TQM Implementation: ISO 9000 and Activity-based Costing*. Total Quality Management & Business Excellence.18:1, pages 201-207.
- Leal, Rogério Puga, Requeijo, José Gomes e Pereira, Zulema Lopes (2008). *Qualidade em Serviços : Uma Abordagem Global*. 2.º Congresso de Engenharia de Moçambique. Maputo. Artigo Ref 08A009. Consulta a 17 Dezembro de 2008 em <http://paginas.fe.up.pt/clme/2008/PROCEEDINGS/PDF/08A009.pdf>
- Lopes, A. e Capricho, L. (2007). *Gestão da Qualidade*. (1ª ed.). Lisboa. Editora RH.

- Lopes, H. J. C. (2007). *Medição da Percepção da Qualidade de Serviço Estudos em ambiente de prestação de cuidados de saúde*. Évora. Universidade de Évora.
- Macdonald, J. (1994). *A Gestão da Qualidade Total com Sucesso*. (1.^a ed.). Lisboa. Editorial Presença.
- Magalhães, J. (2001). *Constituição da República Portuguesa*. (1.^a ed). Lisboa. Editorial Notícias.
- Malhotra, N. (2002). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. (3.^a ed.). Porto Alegre. Bookman.
- Maranhão, M. (2006). *ISO série 9000 (versão 2000) Manual de Implementação*. (8.^a ed). Rio de Janeiro. Qualitymark
- Marques, M. M. L. (2008). *Intervenção da Secretária de Estado da Modernização Administrativa. Sessão de Apresentação do Estudo da OCDE: “Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal – Administração Electrónica e Simplificação”*. Consulta a 23 de Agosto de 2009 em http://www.gsema.gov.pt/index.php?option=com_events&task=view_detail&agid=8&year=2008&month=06&day=18&Itemid=30&catid=18
- Martin, W. B. (1989). *Qualidade no Serviço ao Cliente – Um Guia Positivo para um Serviço Superior*. Lisboa. Monitor.
- Missão para a Sociedade de Informação. (1997). *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. (2.^a ed.). Lisboa: Graforim, Artes Gráficas, Lda.
- Murteira, J.F.B. (1994). *Análise Exploratória de Dados – Estatística Descritiva*. Lisboa. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. (1ª ed.). Cascais: Editora Pergaminho, Lda.
- Nolasco, M. I. (2004). *A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa*. Consulta em 17 de Agosto de 2009 em <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/NolascoBAD204.pdf>
- Palmeiro, C. I. R. (2007). *A Gestão de Recursos Humanos do Pessoal Administrativo e a Qualidade dos Serviços Prestados nos Centros de Saúde: Análise comparativa dos níveis de satisfação dos utentes em dois Centros de Saúde*. Évora. Universidade de Évora.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, volume 49, pages 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, volume 64, number 1.
- Pereira, A. (2006). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, A. e Poupá, C. (2006). *Como escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*. (3ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. (4ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, A. e Soares, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. (1.ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

- Pinto, S. S. (2003). *Gestão dos Serviços – A Avaliação da Qualidade*. Lisboa. Editorial Verbo.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3ª ed). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Reis, E. (1993). *Análise de Clusters: Um Método de Classificação sem Preconceitos*. (2ª ed.) Lisboa. GUESTA (Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. (1ª ed). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Revista Qualidade – Verão (2007). Entrevista com Secretária de Estado da Modernização Administrativa. Consulta a 16 de Agosto de 2009 em http://www.gsema.gov.pt/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=10&Itemid=32
- Rocha, J. A. Oliveira (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Escolar Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Edição INA – Instituto Nacional de Administração.
- Rosander, A. C. (1992). *La Busqueda de la Calidad en los Servicios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Rosander, A. C. (1994). *Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa. Universidade Católica Editora.

- Secretariado para a Modernização Administrativa. (1997). *Código do Procedimento Administrativo*. (2.^a ed). Lisboa. Editorial do Ministério da Educação.
- Silva, S. A. M. (2009). *Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos Serviços de Call Center: Criação e validação de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores*. Évora. Universidade de Évora.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora. Publicações: Universidade de Évora.
- Taylor, W. A. and Wright, G. H. (2006). *The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success*. Omega - The International Journal of Management Science, volume 34, pages 372-384.
- Teixeira, A. e Saraiva, M. (2009). *TQM Qualidade – A Qualidade numa perspectiva Multi e Interdisciplinar*. (2.^a ed.). Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Vieira, J. M. C. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Editorial Verbo.
- Viña, M. L. de la. (1996). *Requisitos de un Sistema de la Calidad Según las normas ISO 9000*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Zeithaml, V. A. e Bitner, M. J. (2006). *Marketing de Serviços – A Empresa com Foco no Cliente*. (2.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. e Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestion de Servicios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Outras Fontes Consultadas

- Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril. (Cria o I.M.T.T., I.P.)
- Decreto-Lei n.º 210/2006, de 27 de Outubro (Reestruturação do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações - MOPTC)
- Deliberação n.º 1774/2007, de 6 de Setembro (Criação de unidades flexíveis que facilitem a coordenação do desempenho de tarefas específicas no âmbito das unidades orgânicas em que se inserem e principalmente nos serviços desconcentrados)
- Portaria n.º 545/2007, de 30 de Abril (Define a estrutura e organização interna do I.M.T.T., I.P.)
- Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 04 de Agosto (Criação do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE)
- Site do I.M.T.T., I.P. – <http://www.imtt.pt>

Anexos

**Anexo I – Requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade
(NP EN ISO 9001:2008)**

| Capítulos | Requisitos |
|--|--|
| 4. Sistema de Gestão da Qualidade | 4.1. Requisitos Gerais |
| | a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização |
| | b) Determinar a sequência e interacção destes processos |
| | c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes |
| | d) Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos |
| | e) Medir quando aplicável, monitorizar e analisar estes processos |
| | f) Implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos |
| | 4.2. Requisitos da Documentação |
| | 4.2.1. Generalidades |
| | 4.2.2. Manual da Qualidade |
| 5. Responsabilidade da Gestão | 5.1. Comprometimento da Gestão |
| | 5.2. Focalização no Cliente |
| | 5.3. Política da Qualidade |
| | 5.4. Planeamento |
| | 5.4.1. Objectivos da Qualidade |
| | 5.4.2. Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade |
| | 5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação |
| | 5.5.1. Responsabilidade e Autoridade |
| | 5.5.2. Representante da Gestão |
| | 5.5.3. Comunicação Interna |
| | 5.6. Revisão pela Gestão |
| | 5.6.1. Generalidades |
| | 5.6.2. Entrada para a Revisão |
| 5.6.3. Saída da Revisão | |
| 6. Gestão de Recursos | 6.1. Provisão de Recursos |
| | 6.2. Recursos Humanos |
| | 6.2.1. Generalidades |
| | 6.2.2. Competência, Consciencialização e Formação |
| | 6.3. Infra-estrutura |
| 6.4. Ambiente de Trabalho | |

| | |
|--|---|
| 7. Realização do Produto | 7.1. Planeamento da realização do Produto |
| | 7.2. Processos relacionados com o Cliente |
| | 7.2.1. Determinação dos requisitos relacionados com o produto |
| | 7.2.2. Revisão dos requisitos relacionados com o produto |
| | 7.2.3. Comunicação com o cliente |
| | 7.3. Concepção e Desenvolvimento |
| | 7.3.1. Planeamento da concepção e desenvolvimento |
| | 7.3.2. Entradas... |
| | 7.3.3. Saídas... |
| | 7.3.4. Revisão... |
| | 7.3.5. Verificação... |
| | 7.3.6. Validação... |
| | 7.3.7. Controlo de alterações... |
| | 7.4. Compras |
| | 7.4.1. Processo de Compra |
| | 7.4.2. Informação de Compra |
| | 7.4.3. Verificação do Produto comprado |
| | 7.5. Produção e Fornecimento do Serviço |
| | 7.5.1. Controlo da produção e do fornecimento do serviço |
| | 7.5.2. Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço |
| | 7.5.3. Identificação e rastreabilidade |
| 7.5.4. Propriedade do cliente | |
| 7.5.5. Preservação do produto | |
| 7.6. Controlo de Equipamentos de Monitorização e de Medição | |
| 8. Medição, Análise e Melhoria | 8.1. Generalidades |
| | 8.2. Monitorização e Medição |
| | 8.2.1. Satisfação do cliente |
| | 8.2.2. Auditoria interna |
| | 8.2.3. Monitorização e medição dos processos |
| | 8.2.4. Monitorização e medição do produto |
| | 8.3. Controlo do Produto Não Conforme |
| | 8.4. Análise de Dados |
| | 8.5. Melhoria |
| | 8.5.1. Melhoria contínua |
| | 8.5.2. Acções correctivas |
| | 8.5.3. Acções preventivas |

Fonte: NP EN ISO 9001:2008 citado por Pinto e Soares (2009)

Anexo II – Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de Abril

3 — A celebração do contrato individual de trabalho implica a exoneração do lugar de origem e a cessação do vínculo à função pública, que se torna efectiva com a publicação na 2.ª série do *Diário da República*.

4 — Os lugares do quadro a que se refere o n.º 1 extinguem-se à medida que vagarem.

5 — Os funcionários sujeitos aos regimes jurídicos do estatuto do pessoal das administrações portuárias e do pessoal técnico de pilotagem que transitaram para o IPTM, I. P., mantêm a situação jurídica em que actualmente se encontram.

Artigo 20.º

Regulamentos internos

Os regulamentos internos do IPTM, I. P., são remetidos aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e dos transportes, para aprovação nos termos da alínea *a*) do n.º 4 do artigo 41.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, no prazo de 90 dias a contar da entrada em vigor do presente decreto-lei.

Artigo 21.º

Presidência transitória do conselho consultivo

Até à eleição do presidente do conselho consultivo, as respectivas funções são exercidas pelo presidente do conselho directivo do IPTM, I. P.

Artigo 22.º

Áreas de jurisdição portuária

Até à revisão das áreas de jurisdição portuária, mantêm-se em vigor os limites definidos no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 138-A/97, de 3 de Junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 201/2001, de 13 de Julho, no artigo 4.º do anexo ao Decreto-Lei n.º 242/99, de 28 de Junho, no artigo 4.º do anexo ao Decreto-Lei n.º 243/99, de 28 de Junho, no artigo 4.º do anexo ao Decreto-Lei n.º 244/99, de 28 de Junho.

Artigo 23.º

Regularização patrimonial

A relação dos bens e direitos que constituem o património do IPTM, I. P., e que integravam o património autónomo do Instituto Marítimo Portuário (IMP), do Instituto Portuário do Norte (IPN), do Instituto Portuário do Centro (IPC), do Instituto Portuário do Sul (IPS) e do Instituto da Navegabilidade do Douro (IND) e que, ainda, não tenham sido objecto de regularização patrimonial devem ser registados a favor do IPTM, I. P., no prazo máximo de 180 dias a contar da data da publicação do presente diploma, para tanto sendo título bastante o presente decreto-lei.

Artigo 24.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto-Lei n.º 257/2002, de 22 de Novembro, com excepção do disposto no artigo 8.º e nos artigos 7.º a 10.º do respectivo anexo.

Artigo 25.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 14 de Dezembro de 2006. — *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa* — *Fernando Teixeira dos Santos* — *Henrique Nuno Pires Severiano Teixeira* — *Francisco Carlos da Graça Nunes Correia* — *Manuel António Gomes de Almeida de Pinho* — *Jaime de Jesus Lopes Silva* — *Mário Lino Soares Correia*.

Promulgado em 2 de Abril de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 5 de Abril de 2007.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

Decreto-Lei n.º 147/2007

de 27 de Abril

No quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e dos objectivos do Programa do Governo no tocante à modernização administrativa, à melhoria da qualidade dos serviços públicos com ganhos de eficiência, importa concretizar o esforço de racionalização estrutural consagrado no Decreto-Lei n.º 210/2006, de 27 de Outubro, que aprovou a Lei Orgânica do Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações (MOPTC), avançando na definição dos modelos organizacionais dos serviços que integram a respectiva estrutura.

O presente decreto-lei cria o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, Instituto Público (IMTT, I. P.), pessoa colectiva de direito público integrada na administração indirecta do Estado, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, a qual funciona sob a tutela e superintendência do Ministro dos Transportes, Obras Públicas e Comunicações.

O IMTT, I. P., congrega, na sua totalidade, as atribuições e competências da Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais (DGTTF), do Instituto Nacional do Transporte Ferroviário (INTF), organismos dependentes do MOPTC, que se extinguem, e assume, em matéria de veículos e de condutores, as atribuições que têm vindo a ser exercidas pela Direcção-Geral de Viação (DGV), entidade tutelada pelo Ministério da Administração Interna (MAI).

A reestruturação do modelo de intervenção pública na área dos transportes terrestres teve como base o conceito de mobilidade sustentável, preconizado no Programa do Governo, bem como a necessidade de promover a intermodalidade, visando otimizar o desempenho global dos modos de transporte público, com incremento da sua utilização e com redução do congestionamento gerado pelo transporte individual. Por outro lado, propôs-se o Governo criar condições orgânicas para retomar uma prática de planeamento integrado, dinâmico e sistemático dos sistemas de mobilidade, disponibilizando um referencial claro para os diferentes níveis de administração e para os operadores

públicos e privados, em termos que permitam tomadas de decisão adequadas de investimento e na exploração.

A transferência e concentração de atribuições nesta nova entidade pública visam restituir unidade à administração do sistema de transportes terrestres, com racionalização dos recursos disponíveis, de modo a obter ganhos de eficiência na prestação de um melhor serviço aos cidadãos e aos múltiplos agentes empresariais que actuam neste sector, de acordo com as linhas de actuação preconizadas no Programa do XVII Governo Constitucional.

Ao IMTT, I. P., cabe, assim, desempenhar, no âmbito do MOPTC, um papel de coordenação geral do sistema de transportes terrestres e de incentivo ao desenvolvimento e à inovação sectorial. Para tal fomentará a modernização e simplificação dos procedimentos internos e de relação com os utilizadores dos seus serviços e promoverá a aplicação coerente dos instrumentos normativos existentes no sentido de viabilizar a implementação de políticas integradas de transportes, que contemplem, de forma eficaz, a articulação entre os vários modos, seja no âmbito do transporte individual, seja no de mercadorias, em benefício dos utilizadores e dos operadores.

O IMTT, I. P., deve desempenhar um papel central na observação, avaliação e prospectiva do sistema de transportes terrestres, propondo objectivos e apoiando a implementação de estratégias, visando a satisfação das necessidades de mobilidade, a qualidade dos serviços de transporte, a competitividade das empresas do sector, a qualificação dos profissionais e dos condutores em geral, a eficiência e segurança dos equipamentos e a protecção dos direitos dos utilizadores e a minimização dos impactes ambientais gerados pela actividade.

Neste âmbito, cabe-lhe assegurar as condições e viabilizar os procedimentos necessários à prestação dos serviços de transporte público de passageiros, considerados na sua vertente de serviços de interesse económico geral, sem prejuízo das atribuições e competências de outras entidades com poderes específicos nesta matéria. Cabe-lhe, igualmente, reconhecer as condições de acesso à actividade do transporte público de mercadorias e supervisionar o respectivo exercício.

Na área relativa aos condutores e aos profissionais, a intervenção do IMTT, I. P., centra-se na supervisão de actividades de formação e de habilitação, exigindo supletivamente capacidade de avaliação da incidência dos mecanismos regulamentares e normativos e dos procedimentos conexos, de modo a permitir a sua actualização e qualificação, com mobilização proactiva das entidades formadoras/escolas de condução e centros de exames.

Na vertente de regulamentação técnica e de segurança a missão do IMTT, I. P., exige capacidade de ponderação das características técnicas dos veículos, equipamentos, componentes e materiais afectos aos vários sistemas de transportes terrestres, infra-estrutura ferroviária incluída, com vista a garantir boas práticas de homologação e certificação, normativos consistentes de segurança da exploração e dos transportes especiais.

Em especial, no âmbito da regulação ferroviária, serão tidas em conta as características próprias do mercado ferroviário enquanto indústria de rede, devendo o IMTT, I. P., assegurar mecanismos que garantam com efectividade o acesso e exercício da actividade aos operadores de transporte ferroviário, de acordo com a capacidade da infra-estrutura disponível, adoptando regras

de tratamento equitativo e não discriminatório. Neste sentido, estabelece-se a criação de uma estrutura, dotada de independência funcional, destinada ao tratamento das questões estritamente regulatórias do sector ferroviário. A independência funcional desta estrutura relativamente ao conselho directivo do IMTT, I. P., traduz-se no facto de o seu dirigente de tal estrutura ser directamente nomeado pelo membro do Governo que tutela o sector dos transportes.

As atribuições conferidas ao IMTT, I. P., contemplam, igualmente, a execução de actividades de planeamento e de programas específicos de incentivos e medidas de apoio ao desenvolvimento e inovação do sistema dos transportes terrestres, sem interferir com a actuação das empresas e de outras entidades na organização da oferta de infra-estruturas e serviços, a nível nacional, regional e local.

Caber-lhe-á, ainda, assegurar a aplicação dos normativos comunitários e internacionais relativos às matérias no seu domínio de intervenção.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 9.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, e nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Natureza

1 — O Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I. P., abreviadamente designado por IMTT, I. P., é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio.

2 — O IMTT, I. P., prossegue atribuições do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

Artigo 2.º

Jurisdicção territorial e sede

1 — O IMTT, I. P., é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional.

2 — O IMTT, I. P., tem sede em Lisboa.

3 — A nível regional funcionam serviços desconcentrados as Direcções Regionais de Mobilidade e Transportes do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, com âmbito territorial correspondente ao das NUTS II.

Artigo 3.º

Missão e atribuições

1 — O IMTT, I. P., tem por missão regular, fiscalizar e exercer funções de coordenação e planeamento do sector dos transportes terrestres, supervisionar e regulamentar as actividades desenvolvidas neste sector, visando a satisfazer as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, com promoção da segurança, da qualidade e dos direitos dos utilizadores dos referidos transportes.

2 — São atribuições do IMTT, I. P.:

a) Assessorar o Governo na definição, implementação e avaliação de políticas para o sector dos transportes

terrestres, assegurando a sua coordenação interna com os subsistemas de circulação e segurança rodoviária e delineando estratégias de articulação intermodal;

b) Apoiar a tutela na elaboração de diplomas legais e regulamentares do sector dos transportes terrestres, designadamente na preparação e elaboração dos instrumentos necessários à introdução das políticas comunitárias para o sector dos transportes terrestres na ordem jurídica interna, bem como propor a adopção de medidas legislativas no âmbito das suas atribuições;

c) Assegurar a representação do Estado Português em organismos internacionais do sector dos transportes terrestres, salvo determinação em contrário;

d) Promover a definição do quadro normativo e regulamentar de acesso à actividade, à profissão e ao mercado dos transportes terrestres, incluindo, designadamente, os transportes rodoviários e ferroviários de passageiros e de mercadorias, e garantir a sua aplicação;

e) Regular as actividades de transportes terrestres e complementares, designadamente autorizando, licenciando e fiscalizando as entidades do sector no exercício dessas actividades e garantindo a aplicação do respectivo sistema de contra-ordenações;

f) Coordenar o processo de licenciamento para instalação e gestão de plataformas e outras instalações logísticas, nos termos da lei e regulamentos aplicáveis;

g) Colaborar na definição e implementação da política tarifária dos transportes públicos;

h) Autorizar, nos casos previstos na lei, serviços de transporte público de passageiros;

i) Apoiar o Governo no exercício dos seus poderes de concedente de serviços de transporte público, nomeadamente através da elaboração de normas reguladoras das concessões de exploração e do acompanhamento e realização de todos os procedimentos conducentes à outorga de contratos de concessão ou de outros contratos de fornecimento de serviço público neste âmbito;

j) Apoiar o Governo e outras entidades públicas competentes na caracterização das situações em que se justifica imposição de obrigações de serviço público e a concessão da exploração de serviços de transporte público de passageiros;

l) Avaliar, no âmbito das suas atribuições, a eficiência e qualidade dos serviços de transportes públicos de passageiros;

m) Certificar profissionais dos transportes terrestres e promover a habilitação dos condutores;

n) Reconhecer, licenciar e supervisionar as entidades formadoras e examinadoras sujeitas à sua supervisão, definir as políticas de formação e garantir e fiscalizar a sua aplicação;

o) Definir as condições da emissão, revalidação, troca e apreensão de títulos de condução e certificados profissionais;

p) Instaurar e instruir processos de inquérito e levantar autos de contra-ordenação relativamente à actividade de ensino e exames de condução e de certificação de profissionais de transporte;

q) Aprovar, homologar e certificar veículos e equipamentos afectos aos sistemas de transporte terrestre, incluindo as infra-estruturas de natureza ferroviária, garantindo os padrões técnicos e de segurança exigidos, reconhecendo, licenciando e supervisionando as entidades intervenientes nos processos de certificação e inspecção;

r) Assegurar a gestão dos registos nacionais do sector dos transportes, designadamente de veículos, infra-es-

truturas ferroviárias, centros de inspecção, condutores, escolas de condução, empresas transportadoras e actividades complementares, carreiras de transporte público de passageiros e profissionais de transporte;

s) Determinar, no subsector ferroviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos, nas infra-estruturas, no material circulante, nas oficinas de manutenção e nos restantes meios de exploração, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com o objectivo de melhorar a segurança, a interoperabilidade e a eficiência da exploração;

t) Determinar, no subsector do transporte rodoviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos nos veículos e respectivos componentes, equipamentos, e materiais, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com o objectivo de melhorar a segurança e a eficiência da exploração e reduzir impactes ambientais negativos;

u) Gerir o sistema de emissão dos cartões tacométricos;

v) Assegurar a gestão dos registos nacionais dos transportes terrestres;

x) Desenvolver actividades de observação, planeamento e inovação;

z) Acompanhar a elaboração dos instrumentos de gestão territorial, bem como dos instrumentos sectoriais de escala nacional, designadamente integrando as correspondentes estruturas de coordenação;

aa) Promover a criação e o funcionamento de um sistema de observação do mercado dos transportes terrestres, atendendo às especificidades de cada um dos subsectores que o integram;

ab) Propor medidas de apoio e inovação específicas para o sector dos transportes terrestres e gerir a aplicação das medidas que forem aprovadas;

ac) Elaborar estudos e dar parecer sobre as políticas gerais de transportes terrestres, sobre projectos legais e regulamentares nessa área;

ad) Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei.

3 — O IMTT, I. P., pode convencionar e articular com entidades competentes a gestão de outros registos em relação com as actividades de transporte, nomeadamente em matéria de circulação e segurança rodoviária.

4 — O IMTT, I. P., deve proporcionar às entidades públicas os acessos necessários que permitam utilizar, inserir ou actualizar dados relevantes para o exercício das suas atribuições, de forma segura e registável, e convencionar com outras entidades interacções susceptíveis de contribuir para a qualidade, integralidade e actualidade dos registos, desde que compatíveis com a privacidade da informação registada.

5 — O IMTT, I. P., pode estabelecer relações de cooperação ou associação, no âmbito das suas atribuições, com outras entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente no quadro da União Europeia, desde que isso não implique delegação ou partilha das suas atribuições e competências.

CAPÍTULO II

Estrutura e organização

Artigo 4.º

Órgãos

São órgãos do IMTT, I. P.:

- a) O conselho directivo;
- b) O fiscal único.

Artigo 5.º

Conselho directivo

1 — O conselho directivo é composto por um presidente e quatro vogais.

2 — Um dos vogais pode, sob proposta do presidente e por despacho do ministro da tutela, assumir a função de vice-presidente.

3 — Sem prejuízo das competências que lhe forem conferidas por lei ou nele delegadas ou subdelegadas, compete ainda ao conselho directivo, no âmbito das suas funções de regulação, superintendência, inspecção e fiscalização:

a) Aprovar os estudos, pareceres e propostas a apresentar ao Governo;

b) Celebrar acordos de cooperação com outras entidades, públicas ou privadas, e deliberar sobre a participação na constituição de pessoas colectivas cujos fins sejam complementares das atribuições do IMTT, I. P.;

c) Exercer os poderes normativos previstos na lei;

d) Exercer os poderes de licenciamento, de autorização e de certificação, bem como quaisquer outros poderes públicos compreendidos nas competências do IMTT, I. P., como entidade reguladora dos transportes terrestres, designadamente emitindo os títulos representativos das licenças, autorizações e certificações concedidas e os demais documentos oficiais do IMTT, I. P.;

e) Praticar os actos relativos à organização e funcionamento dos sistemas de registo, informação e cadastro;

f) Compete ao IMTT, I. P., processar e punir as infracções às normas cuja implementação, supervisão, inspecção e fiscalização lhe compete, bem como as resultantes do incumprimento das suas próprias determinações;

g) Decidir os processos de contra-ordenações da competência do IMTT, I. P., e aplicar as respectivas coimas e sanções acessórias;

h) Exercer outros poderes que sejam necessários à realização das atribuições do IMTT, I. P., e que não estejam atribuídos a outros órgãos;

i) Aprovar, fixar ou homologar, nos termos legais, as taxas, tarifas e preços no âmbito das suas atribuições;

j) Comunicar às autoridades competentes as irregularidades e infracções de que tenha conhecimento no exercício da sua actividade, em particular, nas áreas da fiscalidade e segurança social;

l) Praticar outros actos previstos na lei.

4 — O conselho directivo pode delegar, com ou sem poderes de subdelegação, competências em um ou mais dos seus membros ou em trabalhadores do IMTT, I. P., estabelecendo em cada caso os respectivos limites e condições.

5 — A atribuição de um pelouro implica a delegação das competências necessárias para dirigir e fiscalizar os serviços respectivos e para praticar os actos de gestão corrente das unidades orgânicas envolvidas.

Artigo 6.º

Fiscal único

O fiscal único tem as competências e é nomeado nos termos da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro.

Artigo 7.º

Organização interna

A organização interna do IMTT, I. P., é a prevista nos respectivos estatutos.

Artigo 8.º

Estatuto dos membros do conselho directivo

Aos membros do conselho directivo é aplicável o regime definido na lei-quadro dos institutos públicos e, subsidiariamente, o estatuto do gestor público.

Artigo 9.º

Regime de pessoal

Ao pessoal do IMTT, I. P., é aplicável o regime jurídico do contrato individual de trabalho.

CAPÍTULO III

Regime financeiro e patrimonial

Artigo 10.º

Receitas

1 — O IMTT, I. P., dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado.

2 — O IMTT, I. P., dispõe ainda das seguintes receitas próprias:

a) O produto de taxas pela prestação de serviços, que lhe estejam consignadas;

b) Uma participação a receber da Rede Ferroviária Nacional — REFER, E. P., proveniente da aplicação, ao montante global das taxas de utilização devidas a esta empresa pela exploração de serviços de transporte na infra-estrutura cuja gestão lhe está delegada, nos termos do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 de Abril, de uma taxa a fixar por despacho do membro do Governo responsável pela área dos transportes, a título de comparticipação genérica pelo exercício de atribuições do IMTT, I. P., relativas ao desenvolvimento do sector ferroviário;

c) O produto de coimas que lhe esteja consignado, bem como o resultante da venda de objectos apreendidos e declarados perdidos a favor do Estado, por decisão transitada em julgado no âmbito de processos de contra-ordenação;

d) O produto resultante da venda ou prestação de bens ou serviços, incluindo acções de formação e emissão de pareceres;

e) O produto da venda de publicações e outros suportes de informação;

f) O rendimento de bens próprios e o produto da sua oneração ou alienação;

g) O produto de aplicação às empresas e entidades sujeitas às suas atribuições de regulação, de sanções pecuniárias previstas em regulamento, por insuficiência de desempenho em matéria de segurança e de qualidade;

h) O produto da remuneração de serviços de arbitragem e o de remuneração da prestação de serviços ao Estado;

i) Quaisquer outras receitas que por lei, contrato ou outro título lhe sejam atribuídas.

3 — As receitas referidas no número anterior obedecem ao regime de tesouraria do Estado e são consignadas à realização de despesas do IMTT, I. P., durante a execução do orçamento do ano a que respeitam, podendo os saldos não utilizados transitar para o ano seguinte, nos termos do decreto-lei de execução orçamental.

Artigo 11.º

Despesas

Constituem despesas do IMTT, I. P., as que resultem de encargos decorrentes da prossecução das respectivas atribuições.

Artigo 12.º

Património

O património da IMTT, I. P., é constituído pela universalidade dos bens, direitos e obrigações de que é titular.

CAPÍTULO IV

Actividade de regulação

Artigo 13.º

Unidade de Regulação Ferroviária

1 — O IMTT, I. P., integra uma unidade orgânica, dotada de autonomia funcional, com funções de regulação económica e técnica da actividade ferroviária, incidindo designadamente da relação entre os gestores da infra-estrutura e os operadores de transporte.

2 — O dirigente da unidade de regulação ferroviária é nomeado directamente pelo membro do Governo responsável pela área dos transportes, não dependendo funcionalmente do conselho directivo do IMTT, I. P.

3 — A Unidade de Regulação Ferroviária prossegue as seguintes atribuições:

- a) Actuar como instância de recurso para as matérias do directório de rede;
- b) Regular o acesso à infra-estrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório, bem como o inerente processo de aceitação de operadores;
- c) Definir regras e atribuir prioridades para repartição da capacidade da infra-estrutura ferroviária, arbitrando e decidindo em caso de conflito;
- d) Definir as regras e critérios de taxação da utilização da infra-estrutura ferroviária e homologar as tabelas de taxas propostas pelas respectivas entidades gestoras;
- e) Fiscalizar o cumprimento por parte das empresas e entidades sujeitas às suas atribuições de regulação, das disposições legais e regulamentares aplicáveis, bem como das disposições com relevância em matéria de regulação constantes dos respectivos estatutos, licenças, contratos de concessão ou outros instrumentos jurídicos que regulem a respectiva actividade;
- f) Definir ou aprovar, na prossecução das suas atribuições de regulação, regimes de desempenho da infra-estrutura e operadores, de observância obrigatória para as empresas e entidades sujeitas às suas atribuições de regulação, particularmente em matéria de fiabilidade e de pontualidade e dos correspondentes sistemas de monitorização, aplicando penalidades por insuficiências de desempenho;
- g) Apreciar e decidir sobre reclamações dos operadores em relação ao gestor da infra-estrutura;

h) Colaborar com os órgãos de defesa da concorrência, e, em particular, proceder à identificação de comportamentos de empresas e entidades sujeitas aos seus poderes de regulação, que sejam susceptíveis de infringir o disposto na lei de defesa da concorrência em matéria de práticas proibidas, promovendo a organização e instrução dos respectivos processos e verificando o cumprimento das decisões neles proferidas.

Artigo 14.º

Poderes de autoridade

1 — Para prossecução das suas atribuições, o IMTT, I. P., exerce os poderes de autoridade do Estado, quanto:

- a) À liquidação e cobrança, voluntária e coerciva, de taxas que lhe sejam devidas nos termos da lei, bem como receitas provenientes do exercício da sua actividade, sendo os créditos correspondentes equiparados a créditos do Estado e constituindo título executivo as facturas, certidões de dívida ou títulos equivalentes;
- b) À execução coerciva das demais decisões;
- c) Ao uso público dos serviços e à sua fiscalização;
- d) À protecção das suas instalações e do seu pessoal;
- e) À regulamentação, inspecção e fiscalização dos serviços prestados no âmbito das matérias da mobilidade e dos transportes terrestres e à aplicação das correspondentes sanções;
- f) À responsabilidade civil extra-contratual, no domínio dos actos de gestão pública ou privada.

2 — O pessoal do IMTT, I. P., que desempenhe funções de inspecção e de fiscalização é detentor dos necessários poderes de autoridade no exercício das suas funções gozando das seguintes prerrogativas:

- a) Aceder e inspecionar, a qualquer hora e sem necessidade de aviso prévio, os equipamentos, os serviços e os documentos das entidades sujeitas a inspecção e fiscalização do IMTT, I. P.;
- b) Requisitar para análise equipamentos e documentos;
- c) Identificar as pessoas que se encontrem em flagrante violação das normas cuja observância lhe compete fiscalizar, no caso de não ser possível o recurso à autoridade policial em tempo útil;
- d) Solicitar a intervenção das autoridades administrativas e policiais quando o julgue necessário para o desempenho das suas funções.

Artigo 15.º

Colaboração com a Autoridade da Concorrência

1 — O IMTT, I. P., deve, tendo em conta as especificidades dos subsectores dos transportes terrestres, e no âmbito das suas atribuições de promoção e defesa da concorrência, colaborar com a Autoridade da Concorrência, e, em particular, proceder à identificação dos comportamentos susceptíveis de infringir o disposto na lei de defesa da concorrência em matéria de práticas proibidas, bem como na organização e instrução dos respectivos processos e na verificação e cumprimento das decisões neles proferidas.

2 — No que respeita ao subsector ferroviário, as atribuições de promoção e defesa da concorrência referidas no número anterior, cabem, em especial, à Unidade de Regulação Ferroviária.

CAPÍTULO V

Disposições finais e transitórias

Artigo 16.º

Sucessão

O IMTT, I. P., sucede nas atribuições da Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais e do Instituto Nacional de Transporte Ferroviário, que se extinguem, e ainda da Direcção-Geral de Viação em matéria de condutores e de veículos.

Artigo 17.º

Crítérios de selecção de pessoal

São fixados os seguintes critérios gerais e abstractos de selecção do pessoal necessário à prossecução das atribuições fixadas no artigo 3.º:

- a) O exercício de funções no Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais;
- b) O exercício de funções no Instituto Nacional de Transporte Ferroviário;
- c) O exercício de funções na Direcção-Geral de Viação nos domínios relacionados com as matérias relativas a condutores e veículos.

Artigo 18.º

Regime transitório de pessoal

1 — Os funcionários públicos dos quadros de pessoal da Direcção-Geral dos Transportes Terrestres e Fluviais, do Instituto Nacional de Transporte Ferroviário e da Direcção-Geral de Viação podem optar pelo regime do contrato individual de trabalho, no prazo de 90 dias a contar da data da notificação que lhe seja feita pelo serviço, nos termos do n.º 7 do artigo 16.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, ou, quando não haja lugar à aplicação de métodos de selecção, da publicação das listas e mapas a que se refere o n.º 3 do artigo 14.º da referida lei.

2 — O direito de opção é exercido mediante declaração escrita, individual e irrevogável, dirigida ao presidente do conselho directivo, no prazo previsto no número anterior.

3 — A celebração do contrato individual de trabalho implica a exoneração do lugar de origem e a cessação do vínculo à função pública, que se torna efectiva com a publicação na 2.ª série do *Diário da República*.

4 — Os lugares do quadro a que se refere o n.º 1 extinguem-se à medida que vagarem.

Artigo 19.º

Regulamentos internos

Os regulamentos internos do IMTT, I. P., são remetidos aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e dos transportes, para aprovação nos termos da alínea a) do n.º 4 do artigo 41.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, no prazo de 120 dias a contar da entrada em vigor do presente decreto-lei.

Artigo 20.º

Norma revogatória

São revogados:

- a) O Decreto-Lei n.º 296/94, de 17 de Novembro;
- b) O Decreto-Lei n.º 299-B/98, de 29 de Setembro;

c) As alíneas e) e f) do artigo 3.º, o artigo 11.º e o artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 484/99, de 10 de Novembro.

Artigo 21.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 14 de Dezembro de 2006. — *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa* — *António Luís Santos Costa* — *Fernando Teixeira dos Santos* — *Mário Lino Soares Correia*.

Promulgado em 2 de Abril de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 5 de Abril de 2007.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

Decreto-Lei n.º 148/2007

de 27 de Abril

No quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e dos objectivos do Programa do Governo no tocante à modernização administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços públicos com ganhos de eficiência, importa concretizar o esforço de racionalização estrutural consagrado no Decreto-Lei n.º 210/2006, de 27 de Outubro, que aprovou a Lei Orgânica do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC), avançando na definição dos modelos organizacionais dos serviços que integram a respectiva estrutura.

O PRACE, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril, prevê a criação de um Instituto de Infra-Estruturas Rodoviárias, I. P. (InIR, I. P.), no âmbito do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, devendo tal entidade revestir a forma de instituto público, dotado de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, sem prejuízo, porém, da sua sujeição aos poderes de tutela e de superintendência do Governo, atendendo a que integra a administração indirecta do Estado.

O InIR, I. P. tem como principal missão fiscalizar e supervisionar a gestão e exploração da rede rodoviária, controlando o cumprimento das leis e regulamentos e dos contratos de concessão e subconcessão, de modo a assegurar a realização do Plano Rodoviário Nacional e a garantir a eficiência, equidade, qualidade e a segurança das infra-estruturas, bem como os direitos dos utentes.

A criação desta nova entidade não significa, contudo, o afastamento do Governo do sector, continuando a caber a este a missão de definição das orientações gerais de política rodoviária, bem como a definição, actualização e o planeamento da execução do Plano Rodoviário Nacional. As atribuições do InIR, I. P., implicam, ainda, uma clara separação deste em relação à EP Estradas de Portugal, E. P. E., que até agora tem desempenhado, entre outras, funções de fiscalização e super-

**Anexo III – Informação e Questionário de Avaliação da Satisfação dos
Utilizadores da DRMTA Alentejo**



Mestrado em Gestão
Sector Público e Administrativo

A Qualidade no Sector Público
Aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Direcção
Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo

Caro Utilizador:

Solicito a sua disponibilidade e colaboração no preenchimento de um questionário subordinado ao tema *A Qualidade no Sector Público – Aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Direcção Regional e Mobilidade e Transportes do Alentejo*. O mesmo está inserido num estudo a realizar no âmbito do Mestrado em Gestão – Sector Público e Administrativo.

A sua participação será voluntária e, o questionário de carácter anónimo e confidencial. Mais se informa que, toda a informação adquirida com os questionários, se destina exclusivamente ao referido estudo pelo que, após a obtenção dos dados, os mesmos serão destruídos.

Muito Obrigada pela atenção dispensada.

A Técnica Superior
Maria de Fátima Bicho

Questionário de Avaliação da Satisfação dos Utilizadores
da Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo

Caro Utilizador:

No sentido de corresponder às suas expectativas, agradece-se a sua opinião, as suas críticas e sugestões, possibilitando desse modo a melhoria do atendimento, na tentativa de alcançar a excelência. Para colaborar deve assinalar uma cruz na sua opção.

DRMTAlentejo – Évora

Caracterização do Utilizador

1. Tipo de Utilizador:

| | |
|------------|--------------------------|
| Individual | Representante de Empresa |
|------------|--------------------------|

2. Idade:

| | | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| menos 18 | 18 - 24 | 25 - 34 | 35 - 44 | 45 - 54 | 55 - 64 | mais 64 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

3. Sexo:

| | |
|---|---|
| F | M |
|---|---|

4. Habilitações Literárias

- | | |
|-------------------------------------|--|
| a) Não frequentou a escola | |
| b) 1.ª e a 4.ª classe ensino básico | |
| c) 5.º e o 6.º ano escolaridade | |
| d) 7.º e o 9.º ano escolaridade | |
| e) 10.º e 12.º ano escolaridade | |
| f) bacharelato | |
| g) licenciatura | |
| h) mestrado | |
| i) doutoramento | |

5. Profissão

- | | |
|---|--|
| a) Quadro Médio | |
| b) Quadro Superior | |
| c) Técnico Especializado | |
| d) Trabalhadores Especializados/Qualificados | |
| e) Trabalhadores Não Especializados | |
| f) Empregado Serviços/ Comércio e Administração | |
| g) Pequeno Proprietário | |
| h) Reformado | |
| i) Desempregado | |
| j) Estudante | |
| l) Doméstica | |
| m) Outra Qual? _____ | |

6. Frequência com que recorre aos serviços:

| | | | | |
|--------|---------|--------|-------|-------------|
| Diária | Semanal | Mensal | Anual | Outra _____ |
|--------|---------|--------|-------|-------------|

**Questionário de Avaliação da Satisfação dos Utilizadores
da Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo**

**Gostaríamos que nos desse a sua opinião acerca
de algumas questões relacionadas com as nossas Instalações**

| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | Sem Opinião |
|----|--|-----------|-------------------|----------|----------------|--------------|-------------|
| 1. | A localização das instalações do IMTT, IP | | | | | | |
| 2. | A rede de transportes públicos com horários compatíveis para servir a zona | | | | | | |
| 3. | O estacionamento | | | | | | |
| 4. | As indicações para chegar às instalações | | | | | | |
| 5. | O horário de atendimento ao público | | | | | | |
| 6. | As diversas oportunidades de contacto com o serviço (telefone, fax, Internet, ...) | | | | | | |
| 7. | A facilidade em entrar em contacto com o serviço | | | | | | |
| 8. | A disposição e o funcionamento do atendimento | | | | | | |
| 9. | O conforto das instalações | | | | | | |

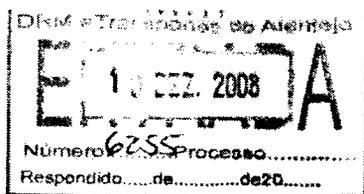
Gostaríamos que manifestasse a sua opinião quanto ao Atendimento

| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | Sem Opinião |
|-----|---|-----------|-------------------|----------|----------------|--------------|-------------|
| 1. | O tempo de espera para ser atendido | | | | | | |
| 2. | A atenção e a disponibilidade dos funcionários | | | | | | |
| 3. | A competência e eficiência dos funcionários | | | | | | |
| 4. | A simpatia dos funcionários | | | | | | |
| 5. | A boa disposição dos funcionários | | | | | | |
| 6. | A igualdade no atendimento | | | | | | |
| 7. | O respeito manifestado pelos funcionários | | | | | | |
| 8. | O interesse em compreender o seu problema | | | | | | |
| 9. | O atendimento personalizado | | | | | | |
| 10. | A capacidade de comunicação dos funcionários | | | | | | |
| 11. | A credibilidade na resolução do seu problema | | | | | | |
| 12. | A rapidez do atendimento | | | | | | |
| 13. | O fornecimento de informações e a explicação de dúvidas | | | | | | |
| 14. | A clareza na prestação de informações | | | | | | |
| 15. | A prestabilidade dos funcionários | | | | | | |
| 16. | Os formulários dos serviços são claros | | | | | | |
| 17. | Os procedimentos para satisfazer as suas necessidades são simples | | | | | | |
| 18. | A avaliação do relacionamento interpessoal | | | | | | |
| 19. | A garantia no serviço prestado | | | | | | |

Comentários ou Sugestões

| |
|--|
| |
|--|

Anexo IV – Solicitação de Autorização para realizar o presente Estudo



Exm. Senhor
Director Regional de Mobilidade e
Transportes do Alentejo

O Director Regional
Joaquim Sezbes Rodrigues
10/12/2008

Maria de Fátima Godinho Bicho, técnica superior de 2.ª classe da carreira técnica superior do quadro de pessoal da ex-Direcção-Geral de Transportes Terrestres e Fluviais, a exercer funções na Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo – Évora, encontrando-se a elaborar a dissertação relativa ao curso de Mestrado em Gestão – área de especialização em Sector Público Administrativo na Universidade de Évora, cujo tema é “A Qualidade no Sector Público – Aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo”, vem solicitar a V. Ex.ª. autorização para proceder à realização de entrevistas aos funcionários e questionários aos utentes do serviço.

Este trabalho tem como objectivo aferir o grau de satisfação dos utentes do organismo relativo aos serviços prestados e, posteriormente sugerir a aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

As pessoas que usufruem dos serviços disponibilizados pela Direcção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo serão a população a ser estudada.

Tendo em conta a natureza do trabalho, comprometo-me a facultar os resultados obtidos nesta investigação ao organismo, mantendo o anonimato dos intervenientes.

Pede deferimento

Évora, 10 de Dezembro de 2008

Maria de Fátima Godinho Bicho

Anexo V – Quadros de Caracterização do Utilizador

QUADRO N.º 1 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS O TIPO DE UTILIZADOR

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Tipo de Utilizador Crosstabulation

| | | Tipo de Utilizador | | Total |
|--|--|-----------------------|--------------------------|---------------|
| | | Individual | Representante de Empresa | |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count 315 85,4% | 54 14,6% | 369 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count 28 71,8% | 11 28,2% | 39 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count 20 71,4% | 8 28,6% | 28 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count 32 84,2% | 6 15,8% | 38 100,0% |
| Total | | Count 395 83,3% | 79 16,7% | 474 100,0% |

QUADRO N.º 2 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS A IDADE DO RESPONDENTE

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Idade Crosstabulation

| | | | Idade | | | | | | Total | |
|---|--|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|---------------|---------------|
| | | | menos de 18 | 18 - 24 | 25 - 34 | 35 - 44 | 45 - 54 | 55 - 64 | | mais de 64 |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Aentejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 5 1,4% | 41 11,1% | 82 22,2% | 66 17,9% | 102 27,6% | 44 11,9% | 29 7,9% | 369 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 0 ,0% | 3 7,7% | 11 28,2% | 8 20,5% | 9 23,1% | 8 20,5% | 0 ,0% | 39 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 0 ,0% | 3 10,7% | 3 10,7% | 2 7,1% | 11 39,3% | 3 10,7% | 6 21,4% | 28 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 1 2,6% | 6 15,8% | 3 7,9% | 12 31,6% | 6 15,8% | 4 10,5% | 6 15,8% | 38 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 6 1,3% | 53 11,2% | 99 20,9% | 88 18,6% | 128 27,0% | 59 12,4% | 41 8,6% | 474 100,0% | |

QUADRO N.º 3 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS O SEXO

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Sexo Crosstabulation

| | | | Sexo | | Total |
|--|--|--|--------------|---------------|---------------|
| | | | Feminino | Masculino | |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 128 34,7% | 241 65,3% | 369 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 7 17,9% | 32 82,1% | 39 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 12 42,9% | 16 57,1% | 28 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 18 47,4% | 20 52,6% | 38 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 165 34,8% | 309 65,2% | 474 100,0% | |

QUADRO N.º 4 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Habilitações Literárias Crosstabulation

| | | Habilitações Literárias | | | | | | | | Total | | |
|--|--|---|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|----------|-------|--------------|--------|
| | | Não frequentou a escola | 1.ª e a 4.ª classe ensino básico | 5.º e o 6.º ano escolaridade | 7.º e o 9.º ano escolaridade | 10.º e 12.º ano escolaridade | bacharelato | licenciatura | mestrado | | doutoramento | |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count | 0 | 47 | 40 | 74 | 121 | 18 | 57 | 10 | 2 | 369 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 12,7% | 10,8% | 20,1% | 32,8% | 4,9% | 15,4% | 2,7% | ,5% | 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 0 | 5 | 5 | 17 | 10 | 0 | 2 | 0 | 0 | 39 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 12,8% | 12,8% | 43,6% | 25,6% | ,0% | 5,1% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 1 | 3 | 3 | 3 | 11 | 3 | 4 | 0 | 0 | 28 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 3,6% | 10,7% | 10,7% | 10,7% | 39,3% | 10,7% | 14,3% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 0 | 7 | 2 | 8 | 17 | 0 | 2 | 0 | 2 | 38 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 18,4% | 5,3% | 21,1% | 44,7% | ,0% | 5,3% | ,0% | 5,3% | 100,0% |
| Total | | Count | 1 | 62 | 50 | 102 | 159 | 21 | 65 | 10 | 4 | 474 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,2% | 13,1% | 10,5% | 21,5% | 33,5% | 4,4% | 13,7% | 2,1% | ,8% | 100,0% |

QUADRO N.º 5 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS A PROFISSÃO

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Profissão Crosstabulation

| | | Profissão | | | | | | | | | | | Total | | |
|--|--|--|-----------------|-----------------------|---|----------------------------------|---|----------------------|-------------|--------------|------------|------------|-----------|---------------|---------------|
| | | Quadro Médio | Quadro Superior | Técnico Especializado | Trabalhadores Especializados/Qualificados | Trabalhadores Não Especializados | Empregado Serviços/Comércio/Administração | Pequeno Proprietário | Reformado | Desempregado | Estudante | Doméstica | | Outra | |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 24 6,5% | 35 9,5% | 48 13,0% | 42 11,4% | 21 5,7% | 66 17,9% | 29 7,9% | 46 12,5% | 16 4,3% | 29 7,9% | 7 1,9% | 6 1,6% | 369 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 5 12,8% | 1 2,6% | 5 12,8% | 10 25,6% | 4 10,3% | 6 15,4% | 3 7,7% | 2 5,1% | 2 5,1% | 0 ,0% | 1 2,6% | 0 ,0% | 39 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 1 3,6% | 2 7,1% | 4 14,3% | 0 ,0% | 4 14,3% | 3 10,7% | 5 17,9% | 4 14,3% | 2 7,1% | 1 3,6% | 1 3,6% | 1 3,6% | 28 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 3 7,9% | 2 5,3% | 2 5,3% | 3 7,9% | 1 2,6% | 7 18,4% | 3 7,9% | 7 18,4% | 4 10,5% | 3 7,9% | 3 7,9% | 0 ,0% | 38 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 33 7,0% | 40 8,4% | 59 12,4% | 55 11,6% | 30 6,3% | 82 17,3% | 40 8,4% | 59 12,4% | 24 5,1% | 33 7,0% | 12 2,5% | 7 1,5% | 474 100,0% | |

QUADRO N.º 6 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO VERSUS A FREQUÊNCIA COM QUE RECORRE AOS SERVIÇOS

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A Frequência com que recorre aos serviços Crosstabulation

| | | | A Frequência com que recorre aos serviços | | | | | | | | | Total | |
|--|---|---|---|---------|--------|-------|-------|--------------|----------------|-----------------|--------------|--------|-----------------|
| | | | Diária | Semanal | Mensal | Anual | Outra | Pontualmente | Semestralmente | Quinquenalmente | Bianualmente | | Trimestralmente |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count | 17 | 38 | 32 | 150 | 51 | 69 | 2 | 5 | 4 | 1 | 369 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 4,6% | 10,3% | 8,7% | 40,7% | 13,8% | 18,7% | ,5% | 1,4% | 1,1% | ,3% | 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 2 | 3 | 5 | 16 | 9 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 39 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 5,1% | 7,7% | 12,8% | 41,0% | 23,1% | 7,7% | ,0% | 2,6% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 2 | 5 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 7,1% | 17,9% | ,0% | 35,7% | 35,7% | ,0% | ,0% | ,0% | 3,6% | ,0% | 100,0% | |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 8 | 8 | 2 | 12 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,1% | 21,1% | 5,3% | 31,6% | 10,5% | 10,5% | ,0% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | | Count | 29 | 54 | 39 | 188 | 74 | 76 | 2 | 6 | 5 | 1 | 474 |
| | | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 6,1% | 11,4% | 8,2% | 39,7% | 15,6% | 16,0% | ,4% | 1,3% | 1,1% | ,2% | 100,0% |

Anexo VI – Dados sobre as Instalações

Quadro n.º 1

A localização das instalações

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 102 | 21,5 | 21,7 | 21,7 |
| | Satisfaz Bastante | 125 | 26,4 | 26,6 | 48,3 |
| | Satisfaz | 194 | 40,9 | 41,3 | 89,6 |
| | Satisfaz Pouco | 26 | 5,5 | 5,5 | 95,1 |
| | Não Satisfaz | 23 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| | Total | 470 | 99,2 | 100,0 | |
| Missina | System | 4 | .8 | | |
| Total | | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 2

A rede de transportes que servem a zona

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 28 | 5,9 | 12,4 | 12,4 |
| | Satisfaz Bastante | 36 | 7,6 | 15,9 | 28,3 |
| | Satisfaz | 105 | 22,2 | 46,5 | 74,8 |
| | Satisfaz Pouco | 29 | 6,1 | 12,8 | 87,6 |
| | Não Satisfaz | 28 | 5,9 | 12,4 | 100,0 |
| | Total | 226 | 47,7 | 100,0 | |
| Missina | System | 248 | 52,3 | | |
| Total | | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 3

O estacionamento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 149 | 31,4 | 31,7 | 31,7 |
| | Satisfaz Bastante | 127 | 26,8 | 27,0 | 58,7 |
| | Satisfaz | 130 | 27,4 | 27,7 | 86,4 |
| | Satisfaz Pouco | 36 | 7,6 | 7,7 | 94,0 |
| | Não Satisfaz | 28 | 5,9 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 470 | 99,2 | 100,0 | |
| Missina | System | 4 | .8 | | |
| Total | | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 4

As indicações para chegar às instalações

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 45 | 9,5 | 10,0 | 10,0 |
| | Satisfaz Bastante | 84 | 17,7 | 18,7 | 28,7 |
| | Satisfaz | 205 | 43,2 | 45,7 | 74,4 |
| | Satisfaz Pouco | 70 | 14,8 | 15,6 | 90,0 |
| | Não Satisfaz | 45 | 9,5 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 449 | 94,7 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 25 | 5,3 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 5

O horário de atendimento ao público

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 68 | 14,3 | 14,7 | 14,7 |
| | Satisfaz Bastante | 143 | 30,2 | 30,8 | 45,5 |
| | Satisfaz | 222 | 46,8 | 47,8 | 93,3 |
| | Satisfaz Pouco | 24 | 5,1 | 5,2 | 98,5 |
| | Não Satisfaz | 7 | 1,5 | 1,5 | 100,0 |
| | Total | 464 | 97,9 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 10 | 2,1 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 6

As diversas formas de contacto com o serviço

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 49 | 10,3 | 13,8 | 13,8 |
| | Satisfaz Bastante | 96 | 20,3 | 27,1 | 41,0 |
| | Satisfaz | 176 | 37,1 | 49,7 | 90,7 |
| | Satisfaz Pouco | 23 | 4,9 | 6,5 | 97,2 |
| | Não Satisfaz | 10 | 2,1 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 354 | 74,7 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 120 | 25,3 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 7

A facilidade em entrar em contacto com o serviço

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 54 | 11,4 | 14,1 | 14,1 |
| | Satisfaz Bastante | 109 | 23,0 | 28,5 | 42,6 |
| | Satisfaz | 183 | 38,6 | 47,8 | 90,3 |
| | Satisfaz Pouco | 24 | 5,1 | 6,3 | 96,6 |
| | Não Satisfaz | 13 | 2,7 | 3,4 | 100,0 |
| | Total | 383 | 80,8 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 91 | 19,2 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 8

A disposição e funcionamento do atendimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 116 | 24,5 | 25,1 | 25,1 |
| | Satisfaz Bastante | 140 | 29,5 | 30,2 | 55,3 |
| | Satisfaz | 176 | 37,1 | 38,0 | 93,3 |
| | Satisfaz Pouco | 27 | 5,7 | 5,8 | 99,1 |
| | Não Satisfaz | 4 | ,8 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 463 | 97,7 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 11 | 2,3 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 9

O conforto das instalações

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 67 | 14,1 | 14,4 | 14,4 |
| | Satisfaz Bastante | 118 | 24,9 | 25,4 | 39,9 |
| | Satisfaz | 206 | 43,5 | 44,4 | 84,3 |
| | Satisfaz Pouco | 47 | 9,9 | 10,1 | 94,4 |
| | Não Satisfaz | 26 | 5,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 464 | 97,9 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 10 | 2,1 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

**Anexo VII – Quadros com Dados Cruzados do Serviço onde foi Recolhido o
Questionário e as Instalações**

Quadro n.º 1 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Localização das Instalações
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A localização das Instalações Crosstabulation

| | | A localização das instalações | | | | | Total |
|---|---|-------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 72 | 104 | 149 | 22 | 20 | 367 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 19,6% | 28,3% | 40,6% | 6,0% | 5,4% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 19 | 10 | 10 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 48,7% | 25,6% | 25,6% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 0 | 4 | 20 | 3 | 0 | 27 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 14,8% | 74,1% | 11,1% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 11 | 7 | 15 | 1 | 3 | 37 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 29,7% | 18,9% | 40,5% | 2,7% | 8,1% | 100,0% |
| Total | Count | 102 | 125 | 194 | 26 | 23 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,7% | 26,6% | 41,3% | 5,5% | 4,9% | 100,0% |

**Quadro n.º 2 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Rede de Transportes que servem a Zona
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A rede de transportes que servem a zona Crosstabulation**

| | A rede de transportes que servem a zona | | | | | Total |
|---|---|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA/Alentejo Évora | Count 10 6,8% | Count 22 14,9% | Count 70 47,3% | Count 21 14,2% | Count 25 16,9% | Count 148 100,0% |
| % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | | | | | | |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count 10 34,5% | Count 8 27,6% | Count 11 37,9% | Count 0 ,0% | Count 0 ,0% | Count 29 100,0% |
| % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | | | | | | |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count 0 ,0% | Count 1 5,6% | Count 15 83,3% | Count 2 11,1% | Count 0 ,0% | Count 18 100,0% |
| % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | | | | | | |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count 8 25,8% | Count 5 16,1% | Count 9 29,0% | Count 6 19,4% | Count 3 9,7% | Count 31 100,0% |
| % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | | | | | | |
| Total | Count 28 12,4% | Count 36 15,9% | Count 105 46,5% | Count 29 12,8% | Count 28 12,4% | Count 226 100,0% |
| % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | | | | | | |

Quadro n.º 3 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Estacionamento
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O estacionamento Crosstabulation

| | | O estacionamento | | | | | Total |
|---|---|------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 133 | 115 | 107 | 9 | 5 | 369 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 36,0% | 31,2% | 29,0% | 2,4% | 1,4% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 16 | 8 | 13 | 2 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 41,0% | 20,5% | 33,3% | 5,1% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 0 | 1 | 5 | 16 | 4 | 26 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 3,8% | 19,2% | 61,5% | 15,4% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 0 | 3 | 5 | 9 | 19 | 36 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 8,3% | 13,9% | 25,0% | 52,8% | 100,0% |
| Total | Count | 149 | 127 | 130 | 36 | 28 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 31,7% | 27,0% | 27,7% | 7,7% | 6,0% | 100,0% |

Quadro n.º 4 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs as Indicações para chegar às Instalações

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * As indicações para chegar às Instalações Crossstabulation

| | As indicações para chegar às instalações | | | | | Total |
|---|--|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | | |
| DRMTA/Alentejo Évora | Count 34 9,7% | Count 77 21,9% | Count 54 15,3% | Count 154 43,8% | Count 33 9,4% | Count 352 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count 5 13,9% | Count 3 8,3% | Count 6 16,7% | Count 21 58,3% | Count 1 2,8% | Count 36 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count 0 0% | Count 1 3,8% | Count 6 23,1% | Count 19 73,1% | Count 0 0% | Count 26 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count 6 17,1% | Count 3 8,6% | Count 4 11,4% | Count 11 31,4% | Count 11 31,4% | Count 35 100,0% |
| Total | Count 45 10,0% | Count 84 18,7% | Count 70 15,6% | Count 205 45,7% | Count 45 10,0% | Count 449 100,0% |

Quadro n.º 5 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Horário de Atendimento ao Público
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O horário de atendimento ao público Crosstabulation

| | | O horário de atendimento ao público | | | | | Total |
|--|---|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | DRMTA Alentejo Évora | Count 45 12,5% | Count 106 29,4% | Count 181 50,3% | Count 23 6,4% | Count 5 1,4% | Count 360 100,0% |
| | DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count 13 33,3% | Count 13 33,3% | Count 13 33,3% | Count 0 ,0% | Count 0 ,0% | Count 39 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Beja | Count 1 3,6% | Count 12 42,9% | Count 15 53,6% | Count 0 ,0% | Count 0 ,0% | Count 28 100,0% |
| | Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count 9 24,3% | Count 12 32,4% | Count 13 35,1% | Count 1 2,7% | Count 2 5,4% | Count 37 100,0% |
| Total | Count 68 14,7% | Count 143 30,8% | Count 222 47,8% | Count 24 5,2% | Count 7 1,5% | Count 464 100,0% | |

Quadro n.º 6 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs as Diversas Formas de Contacto com o Serviço
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * As diversas formas de contacto com o serviço Crosstabulation

| | | As diversas formas de contacto com o serviço | | | | | Total |
|--|---|--|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 31 | 70 | 131 | 20 | 9 | 261 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 11,9% | 26,8% | 50,2% | 7,7% | 3,4% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 10 | 9 | 12 | 0 | 1 | 32 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 31,3% | 28,1% | 37,5% | ,0% | 3,1% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 0 | 7 | 19 | 1 | 0 | 27 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | ,0% | 25,9% | 70,4% | 3,7% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 8 | 10 | 14 | 2 | 0 | 34 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 23,5% | 29,4% | 41,2% | 5,9% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 49 | 96 | 176 | 23 | 10 | 354 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 13,8% | 27,1% | 49,7% | 6,5% | 2,8% | 100,0% |

Quadro n.º 7 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Facilidade em entrar em Contacto com o Serviço
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A facilidade em entrar em contacto com o serviço Crosstabulation

| | | A facilidade em entrar em contacto com o serviço | | | | | Total |
|---|---|--|-------------------|----------------|--------------|-------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | Total | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 33 | 76 | 144 | 23 | 12 | 288 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 11,5% | 26,4% | 50,0% | 8,0% | 4,2% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 13 | 12 | 8 | 1 | 1 | 35 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 37,1% | 34,3% | 22,9% | 2,9% | 2,9% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 1 | 9 | 17 | 0 | 0 | 27 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 3,7% | 33,3% | 63,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 7 | 12 | 14 | 0 | 0 | 33 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,2% | 36,4% | 42,4% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 54 | 109 | 183 | 24 | 13 | 383 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 14,1% | 28,5% | 47,8% | 6,3% | 3,4% | 100,0% |

Quadro n.º 8 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Disposição e Funcionamento do Atendimento
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A disposição e funcionamento do atendimento Cross-tabulation

| | | A disposição e funcionamento do atendimento | | | | | Total |
|---|---|---|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 80 | 109 | 142 | 26 | 4 | 361 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 22,2% | 30,2% | 39,3% | 7,2% | 1,1% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 20 | 10 | 9 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 51,3% | 25,6% | 23,1% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 2 | 8 | 17 | 0 | 0 | 27 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 7,4% | 29,6% | 63,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 14 | 13 | 8 | 1 | 0 | 36 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 38,9% | 36,1% | 22,2% | 2,8% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 116 | 140 | 176 | 27 | 4 | 463 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,1% | 30,2% | 38,0% | 5,8% | ,9% | 100,0% |

Quadro n.º 9 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Conforto das Instalações
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O conforto das instalações Crosstabulation

| | | O conforto das instalações | | | | | Total |
|---|--|----------------------------|-------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA lantejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 45 12,3% | 95 26,0% | 176 48,1% | 35 9,6% | 15 4,1% | 366 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 17 43,6% | 12 30,8% | 9 23,1% | 1 2,6% | 0 ,0% | 39 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 2 8,7% | 4 17,4% | 10 43,5% | 2 8,7% | 5 21,7% | 23 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 3 8,3% | 7 19,4% | 11 30,6% | 9 25,0% | 6 16,7% | 36 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 67 14,4% | 118 25,4% | 206 44,4% | 47 10,1% | 26 5,6% | 464 100,0% |

Anexo VIII – Dados sobre o Atendimento

Quadro n.º 1**O tempo de espera para ser atendido**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 75 | 15,8 | 15,9 | 15,9 |
| | Satisfaz Bastante | 102 | 21,5 | 21,6 | 37,5 |
| | Satisfaz | 191 | 40,3 | 40,5 | 78,0 |
| | Satisfaz Pouco | 54 | 11,4 | 11,4 | 89,4 |
| | Não satisfaz | 50 | 10,5 | 10,6 | 100,0 |
| | Total | 472 | 99,6 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 2 | ,4 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 2**A atenção e disponibilidade dos funcionários**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 156 | 32,9 | 33,1 | 33,1 |
| | Satisfaz Bastante | 179 | 37,8 | 38,0 | 71,1 |
| | Satisfaz | 128 | 27,0 | 27,2 | 98,3 |
| | Satisfaz Pouco | 5 | 1,1 | 1,1 | 99,4 |
| | Não Satisfaz | 3 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| | Total | 471 | 99,4 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 3 | ,6 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 3**A competência e eficiência dos funcionários**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 147 | 31,0 | 31,4 | 31,4 |
| | Satisfaz Bastante | 192 | 40,5 | 41,0 | 72,4 |
| | Satisfaz | 123 | 25,9 | 26,3 | 98,7 |
| | Satisfaz Pouco | 4 | ,8 | ,9 | 99,6 |
| | Não Satisfaz | 2 | ,4 | ,4 | 100,0 |
| | Total | 468 | 98,7 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 6 | 1,3 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 4

A simpatia dos funcionários

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 186 | 39,2 | 39,3 | 39,3 |
| | Satisfaz Bastante | 172 | 36,3 | 36,4 | 75,7 |
| | Satisfaz | 111 | 23,4 | 23,5 | 99,2 |
| | Satisfaz Pouco | 3 | ,6 | ,6 | 99,8 |
| | Não Satisfaz | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| | Total | 473 | 99,8 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 1 | ,2 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 5

A boa disposição dos funcionários

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 171 | 36,1 | 36,2 | 36,2 |
| | Satisfaz Bastante | 168 | 35,4 | 35,6 | 71,8 |
| | Satisfaz | 129 | 27,2 | 27,3 | 99,2 |
| | Satisfaz Pouco | 3 | ,6 | ,6 | 99,8 |
| | Não Satisfaz | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| | Total | 472 | 99,6 | 100,0 | |
| Missina | Svstem | 2 | ,4 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 6

A igualdade no atendimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 134 | 28,3 | 29,5 | 29,5 |
| | Satisfaz Bastante | 173 | 36,5 | 38,0 | 67,5 |
| | Satisfaz | 136 | 28,7 | 29,9 | 97,4 |
| | Satisfaz Pouco | 8 | 1,7 | 1,8 | 99,1 |
| | Não Satisfaz | 4 | ,8 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 455 | 96,0 | 100,0 | |
| Missina | System | 19 | 4,0 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 7

O respeito manifestado pelos funcionários

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 168 | 35,4 | 35,7 | 35,7 |
| | Satisfaz Bastante | 176 | 37,1 | 37,4 | 73,2 |
| | Satisfaz | 121 | 25,5 | 25,7 | 98,9 |
| | Satisfaz Pouco | 5 | 1,1 | 1,1 | 100,0 |
| | Total | 470 | 99,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | ,8 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 8

O interesse em compreender o seu problema

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 164 | 34,6 | 34,9 | 34,9 |
| | Satisfaz Bastante | 169 | 35,7 | 36,0 | 70,9 |
| | Satisfaz | 129 | 27,2 | 27,4 | 98,3 |
| | Satisfaz Pouco | 7 | 1,5 | 1,5 | 99,8 |
| | Não Satisfaz | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| | Total | 470 | 99,2 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | ,8 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 9

O atendimento personalizado

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 146 | 30,8 | 31,9 | 31,9 |
| | Satisfaz Bastante | 167 | 35,2 | 36,5 | 68,3 |
| | Satisfaz | 134 | 28,3 | 29,3 | 97,6 |
| | Satisfaz Pouco | 9 | 1,9 | 2,0 | 99,6 |
| | Não Satisfaz | 2 | ,4 | ,4 | 100,0 |
| | Total | 458 | 96,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 16 | 3,4 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 10

A capacidade de comunicação dos funcionários

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 146 | 30,8 | 30,9 | 30,9 |
| | Satisfaz Bastante | 188 | 39,7 | 39,8 | 70,8 |
| | Satisfaz | 132 | 27,8 | 28,0 | 98,7 |
| | Satisfaz Pouco | 6 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 472 | 99,6 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 2 | ,4 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 11

A credibilidade na resolução do seu problema

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 125 | 26,4 | 26,8 | 26,8 |
| | Satisfaz Bastante | 185 | 39,0 | 39,7 | 66,5 |
| | Satisfaz | 144 | 30,4 | 30,9 | 97,4 |
| | Satisfaz Pouco | 11 | 2,3 | 2,4 | 99,8 |
| | Não Satisfaz | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| | Total | 466 | 98,3 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 8 | 1,7 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 12

A rapidez do atendimento

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 107 | 22,6 | 22,8 | 22,8 |
| | Satisfaz Bastante | 145 | 30,6 | 30,9 | 53,7 |
| | Satisfaz | 162 | 34,2 | 34,5 | 88,3 |
| | Satisfaz Pouco | 39 | 8,2 | 8,3 | 96,6 |
| | Não Satisfaz | 16 | 3,4 | 3,4 | 100,0 |
| | Total | 469 | 98,9 | 100,0 | |
| Missing | Svstem | 5 | 1,1 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 13

O fornecimento de informações e a explicação de dúvidas

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|-------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Excelente | 132 | 27,8 | 28,4 | 28,4 |
| | Satisfaz Bastante | 169 | 35,7 | 36,3 | 64,7 |
| | Satisfaz | 153 | 32,3 | 32,9 | 97,6 |
| | Satisfaz Pouco | 9 | 1,9 | 1,9 | 99,6 |
| | Não Satisfaz | 2 | ,4 | ,4 | 100,0 |
| | Total | 465 | 98,1 | 100,0 | |
| Missina | System | 9 | 1,9 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 14

A clareza na prestação de informações

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|-------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Excelente | 136 | 28,7 | 29,1 | 29,1 |
| | Satisfaz Bastante | 181 | 38,2 | 38,8 | 67,9 |
| | Satisfaz | 140 | 29,5 | 30,0 | 97,9 |
| | Satisfaz Pouco | 10 | 2,1 | 2,1 | 100,0 |
| | Total | 467 | 98,5 | 100,0 | |
| Missina | System | 7 | 1,5 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 15

A prestabilidade dos funcionários

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|-------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Excelente | 152 | 32,1 | 32,3 | 32,3 |
| | Satisfaz Bastante | 197 | 41,6 | 41,9 | 74,3 |
| | Satisfaz | 118 | 24,9 | 25,1 | 99,4 |
| | Satisfaz Pouco | 2 | ,4 | ,4 | 99,8 |
| | Não Satisfaz | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| | Total | 470 | 99,2 | 100,0 | |
| Missina | System | 4 | ,8 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 16**Os formulários dos serviços são claros**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 88 | 18.6 | 19.1 | 19.1 |
| | Satisfaz Bastante | 149 | 31.4 | 32.4 | 51.5 |
| | Satisfaz | 195 | 41.1 | 42.4 | 93.9 |
| | Satisfaz Pouco | 22 | 4.6 | 4.8 | 98.7 |
| | Não Satisfaz | 6 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | Total | 460 | 97,0 | 100,0 | |
| Missing | System | 14 | 3.0 | | |
| Total | | 474 | 100.0 | | |

Quadro n.º 17**Os procedimentos para satisfazer as necessidades são simples**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 94 | 19.8 | 20.4 | 20.4 |
| | Satisfaz Bastante | 154 | 32.5 | 33.4 | 53.8 |
| | Satisfaz | 182 | 38.4 | 39.5 | 93.3 |
| | Satisfaz Pouco | 24 | 5.1 | 5.2 | 98.5 |
| | Não Satisfaz | 7 | 1.5 | 1.5 | 100.0 |
| | Total | 461 | 97,3 | 100,0 | |
| Missing | System | 13 | 2.7 | | |
| Total | | 474 | 100.0 | | |

Quadro n.º 18**A avaliação do relacionamento interpessoal**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 108 | 22,8 | 24,2 | 24,2 |
| | Satisfaz Bastante | 174 | 36,7 | 38,9 | 63,1 |
| | Satisfaz | 162 | 34,2 | 36,2 | 99,3 |
| | Satisfaz Pouco | 3 | ,6 | ,7 | 100,0 |
| | Total | 447 | 94,3 | 100,0 | |
| Missing | System | 27 | 5,7 | | |
| Total | | 474 | 100,0 | | |

Quadro n.º 19

A garantia no serviço prestado

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Excelente | 123 | 25,9 | 26,9 | 26,9 |
| | Satisfaz Bastante | 167 | 35,2 | 36,5 | 63,5 |
| | Satisfaz | 163 | 34,4 | 35,7 | 99,1 |
| | Satisfaz Pouco | 4 | ,8 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 457 | 96,4 | 100,0 | |
| Missing | System | 17 | 3,6 | | |
| | Total | 474 | 100,0 | | |

**Anexo IX – Quadros com Dados Cruzados do Serviço onde foi Recolhido o
Questionário e o Atendimento**

Quadro n.º 1 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Tempo de Espera para ser Atendido
 Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O tempo de espera para ser atendido Crosstabulation

| | | O tempo de espera para ser atendido | | | | | Total |
|---|---|-------------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não satisfaz | |
| DRMTA lantejo Évora | Count | 33 | 74 | 159 | 54 | 47 | 367 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 9,0% | 20,2% | 43,3% | 14,7% | 12,8% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 26 | 8 | 4 | 0 | 1 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 66,7% | 20,5% | 10,3% | ,0% | 2,6% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 5 | 7 | 15 | 0 | 1 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 17,9% | 25,0% | 53,6% | ,0% | 3,6% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 11 | 13 | 13 | 0 | 1 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 28,9% | 34,2% | 34,2% | ,0% | 2,6% | 100,0% |
| Total | Count | 75 | 102 | 191 | 54 | 50 | 472 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 15,9% | 21,6% | 40,5% | 11,4% | 10,6% | 100,0% |

Quadro n.º 2 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Atenção e Disponibilidade dos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A atenção e disponibilidade dos funcionários Crosstabulation

| | | A atenção e disponibilidade dos funcionários | | | | | | Total |
|---|---|--|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|-------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | Total | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 101 | 147 | 111 | 5 | 3 | 367 | |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 27,5% | 40,1% | 30,2% | 1,4% | ,8% | 100,0% | |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 27 | 8 | 3 | 0 | 0 | 38 | |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 71,1% | 21,1% | 7,9% | ,0% | ,0% | 100,0% | |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 5 | 11 | 12 | 0 | 0 | 28 | |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 17,9% | 39,3% | 42,9% | ,0% | ,0% | 100,0% | |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 23 | 13 | 2 | 0 | 0 | 38 | |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 60,5% | 34,2% | 5,3% | ,0% | ,0% | 100,0% | |
| Total | Count | 156 | 179 | 128 | 5 | 3 | 471 | |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 33,1% | 38,0% | 27,2% | 1,1% | ,6% | 100,0% | |

Quadro n.º 3 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Competência e Eficiência dos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A competência e eficiência dos funcionários Crosstabulation

| | | A competência e eficiência dos funcionários | | | | | Total |
|---|--|---|-------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA lentejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 95 26,2% | 155 42,7% | 107 29,5% | 4 1,1% | 2 ,6% | 363 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 22 56,4% | 13 33,3% | 4 10,3% | 0 ,0% | 0 ,0% | 39 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 7 25,0% | 10 35,7% | 11 39,3% | 0 ,0% | 0 ,0% | 28 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 23 60,5% | 14 36,8% | 1 2,6% | 0 ,0% | 0 ,0% | 38 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 147 31,4% | 192 41,0% | 123 26,3% | 4 ,9% | 2 ,4% | 468 100,0% |

Quadro n.º 4 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Simpatia dos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A simpatia dos funcionários Crosstabulation

| | | A simpatia dos funcionários | | | | | Total |
|---|---|-----------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 128 | 138 | 98 | 3 | 1 | 368 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 34,8% | 37,5% | 26,6% | ,8% | ,3% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 22 | 14 | 3 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 56,4% | 35,9% | 7,7% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 7 | 11 | 10 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,0% | 39,3% | 35,7% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 29 | 9 | 0 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 76,3% | 23,7% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 186 | 172 | 111 | 3 | 1 | 473 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 39,3% | 36,4% | 23,5% | ,6% | ,2% | 100,0% |

Quadro n.º 5 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Boa Disposição dos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A boa disposição dos funcionários Crosstabulation

| | | A boa disposição dos funcionários | | | | | Total |
|---|---|-----------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 116 | 132 | 115 | 3 | 1 | 367 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 31,6% | 36,0% | 31,3% | ,8% | ,3% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 21 | 14 | 4 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 53,8% | 35,9% | 10,3% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 7 | 11 | 10 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,0% | 39,3% | 35,7% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 27 | 11 | 0 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 71,1% | 28,9% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 171 | 168 | 129 | 3 | 1 | 472 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 36,2% | 35,6% | 27,3% | ,6% | ,2% | 100,0% |

Quadro n.º 6 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Igualdade no Atendimento
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A Igualdade no atendimento Crosstabulation

| | | A igualdade no atendimento | | | | | Total |
|--|---|----------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 91 | 136 | 114 | 8 | 4 | 353 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,8% | 38,5% | 32,3% | 2,3% | 1,1% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 18 | 13 | 6 | 0 | 0 | 37 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 48,6% | 35,1% | 16,2% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Beja | Count | 4 | 9 | 14 | 0 | 0 | 27 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 14,8% | 33,3% | 51,9% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Portalegre | Count | 21 | 15 | 2 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 55,3% | 39,5% | 5,3% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 134 | 173 | 136 | 8 | 4 | 455 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 29,5% | 38,0% | 29,9% | 1,8% | ,9% | 100,0% |

Quadro n.º 7 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Respeito Manifestado pelos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O respeito manifestado pelos funcionários Crosstabulation

| | | O respeito manifestado pelos funcionários | | | | Total |
|---|---|---|-------------------|----------|----------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 118 | 141 | 101 | 5 | 365 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 38,6% | 27,7% | 1,4% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 20 | 11 | 8 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 51,3% | 28,2% | 20,5% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 6 | 12 | 10 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,4% | 42,9% | 35,7% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 24 | 12 | 2 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 63,2% | 31,6% | 5,3% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 168 | 176 | 121 | 5 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 35,7% | 37,4% | 25,7% | 1,1% | 100,0% |

Quadro n.º 8 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Interesse em Compreender o seu Problema

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O Interesse em compreender o seu problema Cross-tabulation

| | | O interesse em compreender o seu problema | | | | | Total |
|--|---|---|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 115 | 134 | 108 | 7 | 1 | 365 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 31,5% | 36,7% | 29,6% | 1,9% | ,3% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 22 | 11 | 6 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 56,4% | 28,2% | 15,4% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Beja | Count | 4 | 13 | 11 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 14,3% | 46,4% | 39,3% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Portalegre | Count | 23 | 11 | 4 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 60,5% | 28,9% | 10,5% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 164 | 169 | 129 | 7 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 34,9% | 36,0% | 27,4% | 1,5% | ,2% | 100,0% |

Quadro n.º 9 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Atendimento Personalizado
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O atendimento personalizado Crosstabulation

| | | O atendimento personalizado | | | | | Total |
|--|---|-----------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 102 | 133 | 108 | 9 | 2 | 354 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 28,8% | 37,6% | 30,5% | 2,5% | ,6% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 19 | 12 | 7 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 50,0% | 31,6% | 18,4% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Beja | Count | 6 | 10 | 12 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,4% | 35,7% | 42,9% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Portalegre | Count | 19 | 12 | 7 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 50,0% | 31,6% | 18,4% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 146 | 167 | 134 | 9 | 2 | 458 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 31,9% | 36,5% | 29,3% | 2,0% | ,4% | 100,0% |

Quadro n.º 10 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Capacidade de Comunicação dos Funcionários
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A capacidade de comunicação dos funcionários Crosstabulation

| | | A capacidade de comunicação dos funcionários | | | | Total |
|--|---|--|-------------------|----------|----------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | |
| DRMTA lentejo Évora | Count | 101 | 148 | 112 | 6 | 367 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 27,5% | 40,3% | 30,5% | 1,6% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 21 | 11 | 7 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 53,8% | 28,2% | 17,9% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Beja | Count | 8 | 9 | 11 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 28,6% | 32,1% | 39,3% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Vilação Portalegre | Count | 16 | 20 | 2 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 42,1% | 52,6% | 5,3% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 146 | 188 | 132 | 6 | 472 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 30,9% | 39,8% | 28,0% | 1,3% | 100,0% |

Quadro n.º 11 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Credibilidade na Resolução do seu Problema Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A credibilidade na resolução do seu problema Crosstabulation

| | | A credibilidade na resolução do seu problema | | | | | Total |
|---|---|--|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 86 | 143 | 121 | 11 | 1 | 362 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 23,8% | 39,5% | 33,4% | 3,0% | ,3% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 19 | 13 | 6 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 50,0% | 34,2% | 15,8% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 6 | 11 | 11 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 21,4% | 39,3% | 39,3% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 14 | 18 | 6 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 36,8% | 47,4% | 15,8% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 125 | 185 | 144 | 11 | 1 | 466 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 26,8% | 39,7% | 30,9% | 2,4% | ,2% | 100,0% |

Quadro n.º 12 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Rapidez do Atendimento
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A rapidez do atendimento Crosstabulation

| | | A rapidez do atendimento | | | | | Total |
|---|---|--------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 68 | 98 | 143 | 39 | 16 | 364 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 18,7% | 26,9% | 39,3% | 10,7% | 4,4% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 22 | 14 | 3 | 0 | 0 | 39 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 56,4% | 35,9% | 7,7% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 10 | 11 | 7 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 35,7% | 39,3% | 25,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 7 | 22 | 9 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 18,4% | 57,9% | 23,7% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 107 | 145 | 162 | 39 | 16 | 469 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 22,8% | 30,9% | 34,5% | 8,3% | 3,4% | 100,0% |

Quadro n.º 13 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs o Fornecimento de Informações e a Explicação de Dúvidas Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * O fornecimento de informações e a explicação de dúvidas Crosstabulation

| | | O fornecimento de informações e a explicação de dúvidas | | | | | Total |
|---|---|---|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA lantejo Évora | Count | 89 | 131 | 130 | 9 | 2 | 361 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 24,7% | 36,3% | 36,0% | 2,5% | ,6% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 18 | 14 | 6 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 47,4% | 36,8% | 15,8% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 7 | 8 | 13 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,0% | 28,6% | 46,4% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 18 | 16 | 4 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 47,4% | 42,1% | 10,5% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 132 | 169 | 153 | 9 | 2 | 465 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 28,4% | 36,3% | 32,9% | 1,9% | ,4% | 100,0% |

**Quadro n.º 14 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Clareza na Prestação de Informações
Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A clareza na prestação de informações Crosstabulation**

| | | A clareza na prestação de informações | | | | Total |
|---|---|---------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 95 26,1% | 138 37,9% | 122 33,5% | 9 2,5% | 364 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 17 44,7% | 16 42,1% | 5 13,2% | 0 ,0% | 38 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 6 21,4% | 11 39,3% | 10 35,7% | 1 3,6% | 28 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 18 48,6% | 16 43,2% | 3 8,1% | 0 ,0% | 37 100,0% |
| Total | Count % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 136 29,1% | 181 38,8% | 140 30,0% | 10 2,1% | 467 100,0% |

Quadro n.º 15 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Prestabilidade dos Funcionários

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * A prestabilidade dos funcionários Crosstabulation

| | | A prestabilidade dos funcionários | | | | | Total |
|---|---|-----------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA lentejo Évora | Count | 106 | 155 | 102 | 2 | 1 | 366 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 29,0% | 42,3% | 27,9% | ,5% | ,3% | 100,0% |
| | Count | 20 | 13 | 5 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 52,6% | 34,2% | 13,2% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 7 | 13 | 8 | 0 | 0 | 28 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 25,0% | 46,4% | 28,6% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| | Count | 19 | 16 | 3 | 0 | 0 | 38 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 50,0% | 42,1% | 7,9% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |
| | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |
| | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |
| Total | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |
| | Count | 152 | 197 | 118 | 2 | 1 | 470 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 32,3% | 41,9% | 25,1% | ,4% | ,2% | 100,0% |

Quadro n.º 16 – Dados Cruzados Identificação do Serviço vs a Clareza dos Formulários dos Serviços

Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário * Os formulários dos serviços são claros Crosstabulation

| | | Os formulários dos serviços são claros | | | | | Total |
|---|---|--|-------------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | | Excelente | Satisfaz Bastante | Satisfaz | Satisfaz Pouco | Não Satisfaz | |
| DRMTA Alentejo Évora | Count | 62 | 122 | 153 | 19 | 6 | 362 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 17,1% | 33,7% | 42,3% | 5,2% | 1,7% | 100,0% |
| DRMTA Serv. Activ. Transporte Évora | Count | 13 | 10 | 11 | 1 | 0 | 35 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 37,1% | 28,6% | 31,4% | 2,9% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Beja | Count | 6 | 4 | 14 | 2 | 0 | 26 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 23,1% | 15,4% | 53,8% | 7,7% | ,0% | 100,0% |
| Delegação Distrital de Viação Portalegre | Count | 7 | 13 | 17 | 0 | 0 | 37 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 18,9% | 35,1% | 45,9% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Count | 88 | 149 | 195 | 22 | 6 | 460 |
| | % within Identificação do serviço onde foi recolhido o questionário | 19,1% | 32,4% | 42,4% | 4,8% | 1,3% | 100,0% |