



IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Diana Lúcia da Silva Moreira

dezembro | 2015





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

DIANA LÚCIA DA SILVA MOREIRA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADA

EM GESTÃO

Dezembro de 2015

Ficha de Identificação

Estagiária: Diana Lúcia da Silva Moreira

Número de Aluno: 1011168

E-mail: diana.moreira.77@hotmail.com

Licenciatura: Gestão

Estabelecimento de Ensino: Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG)

Empresa Recetora do Estágio: Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A

Morada: Rua D. Pedro de Castro, 5000-169 Vila Real

Contacto: 259 340 710

E-mail: geral@rodonorte.pt

Supervisor na Empresa: Dr. Mário Cide Lopes Barata

Grau Académico: Licenciatura

Orientador na ESTG do IPG: Prof. Maria José Valente

Grau Académico: Doutor

Duração do Estágio: 400 horas

Data de Início de Estágio: 1 de julho de 2015

Data de Conclusão: 8 de setembro de 2015

“É FAZENDO QUE SE APRENDE A FAZER
AQUILO QUE SE DEVE APRENDER A FAZER”

Aristóteles

Agradecimentos

A elaboração deste relatório de estágio encerra uma das fases mais importantes da minha vida a qual permitiu o meu crescimento tanto a nível pessoal como profissional. Durante a elaboração do mesmo contei com a ajuda e o apoio de algumas pessoas sem as quais não teria sido possível chegar ao fim deste ciclo. Deste modo pretendo deixar uma palavra de agradecimento a todas essas pessoas.

Em primeiro lugar agradeço à Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A. empresa onde realizei o estágio curricular, pela oportunidade que me foi concedida e pelo apoio recebido por todos os colaboradores da empresa durante o período de estágio.

Agradeço também ao Dr. Mário Barata, meu orientador na empresa, por todo o apoio e compreensão prestados, bem como aos colaboradores pela paciência, conhecimentos transmitidos, e disponibilidade para me esclarecerem em todas as minhas dúvidas.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, aos seus funcionários e docentes, pelo acolhimento, formação e enriquecimento académico e em especial à professora Maria José Valente, minha orientadora de estágio, pelo acompanhamento que me prestou, disponibilidade, compreensão e paciência que teve comigo na elaboração deste relatório.

Aos meus pais, irmão e à restante família por todo o apoio incondicional prestado ao longo deste percurso, pela compreensão, confiança e carinho que sempre me deram.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus amigos por me acompanharem sempre neste percurso, pelos conselhos que me deram, pelas experiências partilhadas e por todo o apoio e amizade que sempre me proporcionaram.

A todos eles, OBRIGADA!

Plano de Estágio

O presente plano de estágio foi definido pelo supervisor na empresa, Dr. Mário Barata, Diretor Administrativo/Financeiro.

As atividades previstas para desenvolver foram:

- Ter um conhecimento adequado da organização;
- Fortalecer o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade assegurando a viabilidade da melhoria continua e cumprimento dos requisitos normativos, planeando e executando a sua revisão, mantendo-o operacional e adequado à política e objetivos;
- Aplicar conhecimentos informáticos na ótica do utilizador;
- Aplicar técnicas de medição e de monitorização, através dos indicadores associados aos processos;
- Aprender a avaliar fornecedores e agentes comerciais autorizados e atribuir a sua classificação;
- Aplicar ferramentas da qualidade e técnicas estatísticas na determinação do nível de satisfação de clientes externos e internos;
- Registo e tratamento de reclamações, ações corretivas e preventivas, análise de causas reais e potenciais, associação, monitorização e relativização em relação a outros dados económicos;
- Análise e interpretação de dados económicos e financeiros;
- Elaboração de alguns trabalhos administrativos associados ao quotidiano e funcionamentos da empresa;
- Tratamento estatístico das receitas tendo em consideração a origem/destino e percursos;
- Revisão e estudo de alguns formulários.

Resumo

O estágio curricular foi realizado na empresa Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A., empresa esta com uma vasta experiência no transporte de passageiros, sendo uma importante referência no setor, a empresa localiza-se na cidade de Vila Real, o estágio teve a duração de quatrocentas horas.

Este relatório de estágio encontra-se dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma caracterização sumária da Empresa recetora da estagiária. No segundo capítulo descrevem-se as diversas tarefas desenvolvidas no âmbito do plano de estágio, tais como: aplicação de ferramentas da qualidade e técnicas estatísticas na determinação do nível de satisfação de clientes, avaliação de fornecedores e agentes comerciais, elaboração de alguns trabalhos administrativos, entre outros. Por último, tiram-se algumas conclusões ao trabalho desenvolvido e ao contributo que o estágio teve no desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária.

Palavras-chave: Transportes; Certificação; Qualidade; Satisfação de Clientes; Métodos de Avaliação.

Índice Geral

Ficha de Identificação	i
Agradecimentos	iii
Plano de Estágio.....	iv
Resumo	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Anexos.....	ix
Lista de Siglas e Abreviaturas	x
Introdução.....	1
<i>Capítulo I- Apresentação da Empresa.....</i>	<i>2</i>
1.1. História da Empresa	3
1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos	5
1.3. Estrutura organizacional da Empresa	6
1.4. Manutenção e Aprovisionamento	6
1.5. O desafio da Qualidade	8
1.6. Empresa certificada	9
<i>Capítulo II- Atividades Desenvolvidas</i>	<i>10</i>
2.1. Conceito de Sistema de Gestão da Qualidade.....	11
2.1.1. Sistema de Gestão da Qualidade: NP EN ISO 9001:2000.....	11
2.2. Tarefa - <i>Análise dos Inquéritos de Satisfação aos Clientes</i>	14
2.3. Tarefa - <i>Organização de reclamações</i>	18
2.4. Tarefa - <i>Avaliação dos Fornecedores</i>	18
2.5. Tarefa - <i>Avaliação dos Agentes Comerciais</i>	19
2.6. Tarefa - <i>Análise 2015 (Orçamental)</i>	20

<i>2.7. Tarefa - Análise da afluência dos clientes Expresso</i>	21
<i>2.8. Tarefa - Serviço de Aluguer</i>	22
Conclusão	23
Bibliografia	24

Índice de Figuras

Figura 1 - Área de atuação dos serviços da Rodonorte.....	4
Figura 2 - Manutenção e aprovisionamento	7
Figura 3 - Manutenção e aprovisionamento	7
Figura 4 - Certificação da Rodonorte - Transportes Portugueses, S.A.	9
Figura 5 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2000)	14

Índice de Tabelas

Tabela 1- Nível de confiança de uma amostra	16
---	----

Índice de Anexos

Anexo I - Site da Empresa.....	26
Anexo II - Programa SPSS.....	28
Anexo III - Exemplo de um Output	30
Anexo IV - Inquérito à Satisfação dos Colaboradores.....	32
Anexo V - Inquérito à Satisfação dos clientes do Serviço de Aluguer	35

Lista de Siglas e Abreviaturas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

NP – *Portuguese Norm*
Norma Portuguesa

EN – *European Norm*
Norma Europeia

ISO – *International Standardisation Organisation*
Organização Internacional de Normalização

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ABS – *Anti-lock Braking System*
Sistema de Antibloqueio

ASR – *Anti Slip Regulator*
Sistema de Antipatinagem

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

Km – Quilómetro (s)

Introdução

A Licenciatura em Gestão do Instituto Politécnico da Guarda contempla a realização de um estágio curricular que culmina com a elaboração de um relatório desse estágio.

O presente relatório pretende descrever as tarefas realizadas no âmbito do estágio enquadradas pela identificação da empresa onde esse estágio curricular decorreu.

O estágio é sem dúvida um importante meio de contacto com o mundo empresarial, que nos oferece a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico bem como aperfeiçoar e adquirir novas competências.

Este estágio foi realizado na empresa Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A., e teve a duração de quatrocentas horas. E o relatório que o descreve encontra-se estruturado em dois capítulos.

No primeiro capítulo, é feita uma apresentação da empresa onde decorreu o estágio, a Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A.

No segundo capítulo, são apresentadas todas as atividades realizadas durante o estágio na empresa, sendo cada uma delas devidamente explicada.

Por último, são apresentadas as conclusões finais do relatório, onde é feita uma análise crítica ao trabalho desenvolvido e onde foi feita também uma consideração sobre o contributo do estágio no desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária.

Capítulo I

Apresentação da Empresa

1.1. História da Empresa

A Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A. tem mais de cem anos de atividade nos transportes públicos de passageiros, que fazem da Rodonorte uma referência importante neste sector. Dispondo de uma frota de 131 autocarros, a Rodonorte percorre diariamente 30.000 km para servir os seus Clientes. Com a sua equipa atualmente constituída por 234 colaboradores, distribuída por três centros operacionais e inúmeras delegações por todo o país, apostou com firmeza desde os seus inícios numa melhoria contínua e na qualidade dos serviços prestados.

Recordando os seus primórdios, a atual empresa remonta ao séc. XIX, mais precisamente a 1865, então designada por "Cabanelas". Nessa altura, os serviços de transporte de passageiros eram efetuados por uma diligência puxada a cavalos. Já em 1892, o poeta António Nobre, no seu poema "Só", referenciava os serviços da Cabanelas. Com a aquisição em 1960 da Empresa de Camionagem Rodrigues, Lda., a atividade da empresa começava a desenvolver-se em Trás-os-Montes, adquirindo posteriormente, em 1961, em Miranda do Douro, a empresa Machado, Fernandes & C^a., Lda.

Em 22 de Junho de 1964 é alterada a sua designação social para Empresa de Camionagem Cabanelas, Lda., com sede em Murça. Prosseguindo a estratégia de expansão, adquire em 1972 em Bragança, a empresa Auto-Viação Mirandelense, Lda., e em 1973 na Lixa a empresa Pereira, Meireles & C^a., Lda. Em 2 de Março de 1981 é efetuada a incorporação, por fusão, das sociedades Auto-Viação Mirandelense, Lda. e Pereira, Meireles & C^a. Lda., na Empresa de Camionagem Cabanelas, Lda., sendo transformada numa sociedade anónima em 30 de Dezembro de 1987.

Com a entrada de novos acionistas em finais de 1989, é dado um novo impulso e uma dinâmica progressista no caminho da modernidade, da criatividade, inovação dos serviços, proporcionado um valor fundamental aos clientes: a sua confiança.

Em 25 de Maio de 1992 é alterada a designação social para Rodonorte - Transportes Portugueses, S.A. Em 20 de Maio de 2004 a empresa foi adquirida pelos acionistas "Santos".

A satisfação do cliente é um objetivo central da Rodonorte e na prossecução do processo de melhoria contínua, iniciou em 1995, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. A empresa Rodonorte é uma empresa pioneira e vanguardista, com uma posição marcante no mercado de transportes de passageiros, sendo concessionária de 96

Carreiras Regulares de Passageiros, de 23 Serviços Expresso, de 3 Carreiras Regulares de Mercadorias e de 5 licenças para Transporte Ocasional de Mercadorias, servindo com carreiras os Distritos de Vila Real, Bragança, Viseu, Porto e Braga. Ainda, através, dos Serviços Expresso liga o Nordeste Transmontano às principais cidades do país, como Aveiro, Amarante, Braga, Bragança, Chaves, Coimbra, Guimarães, Lisboa, Mirandela, Porto, Póvoa de Varzim, Viana do Castelo, Vila Real, Covilhã, Guarda, Viseu e Lamego, adaptando cada serviço às necessidades dos clientes.

A figura que se segue ilustra a área de incidência dos serviços prestados pela Rodonorte, apenas 5 distritos do sul do país ficam fora do seu domínio de atividade.

Figura 1 - Área de atuação dos serviços da Rodonorte



Fonte: www.rodonorte.pt

A empresa Rodonorte revela o seu empenho na modernidade ao estar também visível na montra digital e global que é o mundo *world wide web* (www), detém um *website* na internet (Anexo I), onde é fornecida toda a história da empresa, informações dos serviços, notícias, contactos e ainda todos os horários dos serviços expresso, uma vez que este fácil acesso aos mesmos é bastante útil para os clientes. De momento a website da empresa tem um carácter informativo e pretende estar apenas no encaixe dos motores de busca, acabando por produzir algum *inbound marketing*. É projeto da empresa evoluir para uma plataforma onde é possível a compra dos bilhetes *online*, o que na atualidade é uma mais-valia para a empresa, uma vez que essa funcionalidade é cada vez mais procurada pelos clientes.

1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Rodonorte preocupou-se, desde logo, em refletir acerca da sua existência por forma a definir uma estratégia de crescimento, servindo-se da declaração da sua missão como base para a construção dessa estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Identifica, também, a situação em que pretende estar no futuro e estabelece os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com os seus clientes, fornecedores e parceiros. Para o demonstrarmos passamos a identificar a Missão, Visão e Valores da organização, assim:

A **Missão** da Rodonorte é prestar serviços de transporte de passageiros e mercadorias melhorando continuamente esses serviços para a satisfação de clientes e colaboradores, bem como para contribuir para o desenvolvimento da região que serve, através de uma gestão eficaz, firme e justa, assegurando a constante viabilização económica.

A identificação da Missão está em linha com Valadares (2002) “A Missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da organização.”.

Assim a Rodonorte reúne condições para conseguir estabelecer aonde quer vir a estar no futuro, vindo que, a **Visão** da Rodonorte é ser reconhecida como uma referência *em satisfação de clientes, colaboradores e acionistas* no sector de transportes de passageiros e de mercadorias. Esta definição de Visão está em linha com o conceito de Scott, Jaffe & Tobe (1998) “ A **Visão** baseia-se na realidade, mas visualiza o futuro, permitindo explorar as possibilidades e as realidades desejadas. Assim sendo, a visão é a estrutura para o que se quer criar.”

Por fim a Rodonorte ao pretender prestar serviços de transporte de passageiros e mercadorias com o foco na satisfação do cliente tem de definir os ideais de comportamento dentro da empresa e entre empresas. Vindo que **os Valores da Rodonorte são:**

- Espírito de grupo;
- Lealdade dos colaboradores;
- Parceria comum com os fornecedores;
- Respeitar a sociedade e o ambiente.

Em termos operacionais todos os aspetos acima referidos se concretizam em definição de **Objetivos/Estratégias**, a saber:

Crescimento sustentado da Rodonorte através:

- Expansão da atividade no sector dos Expressos;
- Consolidação no sector das Carreiras;
- Desenvolvimento da Qualidade.

1.3. Estrutura organizacional da Empresa

A Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A mantém uma estrutura organizacional do tipo clássica que ainda permanece na maioria das empresas portuguesas, tendo uma estrutura organizada dividida por vários departamentos, por sua vez esses vários departamentos são coordenados por uma direção geral. A direção geral é assumida pelo Dr. Jorge Santos, responsável por assegurar o funcionamento total da empresa.

De entre os diversos departamentos importa destacar o departamento administrativo/financeiro e o SGQ, por ter sido onde a estagiária desenvolveu as atividades constantes no plano de estágio. O responsável deste departamento é o Dr. Mário Barata a quem compete assegurar o desenvolvimento operacional da empresa.

1.4. Manutenção e Aprovisionamento

As novas tecnologias são instrumentos fundamentais para otimizar a gestão dos recursos das empresas transportadoras e também para melhorarem os serviços prestados aos passageiros, pelo que a Rodonorte aposta em viaturas ideais, para a zona geográfica onde opera e para o tipo de serviço a que se destina, tanto em termos tecnológicos como de carroçaria. O Departamento de Manutenção e Aprovisionamento investe nos recursos humanos e equipamento tecnológico para a otimização dos serviços que presta, sentindo necessidade de melhorar de modo contínuo os seus serviços. Para corresponder a estes princípios a Rodonorte, criou serviços de Manutenção preventiva/corretiva, tendo nos quadros da empresa equipas de profissionais qualificados nos centros operacionais de

Bragança, Lixa e Vila Real, que têm por objetivo dar uma resposta rápida e eficaz oferecendo serviços de qualidade ao Cliente.

Seguem-se as figuras 2 e 3 que ilustram as instalações e algum equipamento do departamento.

Figura 2 - Manutenção e aprovisionamento



Figura 3 - Manutenção e aprovisionamento



Fonte: www.rodonorte.pt

A Qualidade dos Serviços prestados pela Manutenção nasce da formação contínua a qual assume um papel preponderante na vida da empresa daí que não seja de estranhar que a evolução do Departamento de Manutenção e Aprovisionamento, ao nível de recursos humanos e técnicos tenha vindo a ser constante, estando atualmente a organização acreditada pela NP EN ISO 9001:2000.

A execução das tarefas baseia-se em três premissas: Formação Profissional, uma aposta forte na valorização dos colaboradores mantendo-os devidamente formados e atualizados, com formação externa (ministrada pelas marcas dos chassis) e interna

centrada no aperfeiçoamento das suas competências técnicas; Segurança dos passageiros, pelo que atua ao nível do equipamento (viaturas com ABS, ASR, *Retarder Voith*, carroçarias adequadas para as estradas onde operamos) e Recursos Humanos, colaborando na seleção e recrutamento de motoristas a quem é dada uma formação de condução segura e preventiva.

A Rodonorte tem consciência de que deve assegurar de modo eficiente e eficaz Serviços de Qualidade, baseados essencialmente, em critérios de segurança e conhecimentos técnicos aperfeiçoados.

1.5. O desafio da Qualidade

A Rodonorte, considerou de fundamental importância a definição da Política da Qualidade, Visão, Missão, Valores e Objetivos Estratégicos, na orientação de toda a sua atividade e de todos os seus colaboradores, concebendo e implementando um Sistema de Gestão da Qualidade, com o propósito de sistematizar e melhorar os processos, procedimentos e instruções de trabalho. Criou ainda, objetivos e metas de forma a avaliar o desempenho, determinar o grau e melhoria da eficácia atingida. Acredita no elo entre *acionistas*, *colaboradores* e *parceiros* como pedras basilares no processo de Melhoria Contínua da sua atividade e na Satisfação dos Clientes.

1.6. Empresa certificada

O reconhecimento da Qualidade na Rodonorte com o Certificado de Conformidade n.º 99/CEP.999 em 16 de Novembro de 1999 segundo a Norma NP EN ISO 9002 e a sua transição para a Norma NP EN ISO 9001:2000 em 16 de Novembro de 2002 constitui um passo importante no alcance dos objetivos que se propôs atingir. Para além do prestígio e da responsabilidade que um certificado desta natureza proporciona a uma empresa, o facto de a Rodonorte, ser a 1ª empresa de transporte coletivo de passageiros em autocarros a alcançar tal distinção, torna o momento mais especial. Na figura 4 que se segue apresenta-se a certificação da Rodonorte que é apostado em toda a sua documentação, por forma a divulgar o reconhecimento alcançado.

A Rodonorte reconhece que todos os clientes, parceiros, colaboradores e acionistas contribuíram para esta certificação.

Figura 4 - Certificação da Rodonorte - Transportes Portugueses, S.A.



Fonte: Informação cedida pela Rodonorte

Capítulo II

Atividades Desenvolvidas

Algumas das funções da estagiária na empresa estiveram relacionadas com a área da Gestão da Qualidade. Na verdade *avaliar a satisfação dos clientes com os serviços prestados* pela Rodonorte, ou *organizar essas reclamações*, ou, ainda *avaliar a satisfação dos colaboradores*, estendendo, também, essa *análise aos fornecedores*, não são mais do que tarefas necessárias para concretizar alguns dos requisitos ao processo de Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade. Assim, ainda antes de apresentar o descritivo dessas tarefas desenvolvidas far-se-á uma breve introdução ao conceito de Sistema de Gestão da Qualidade, bem como uma breve referência à Norma NP EN ISO 9001:2000 e só depois virá o descritivo dessas tarefas.

2.1. Conceito de Sistema de Gestão da Qualidade

A qualidade é o conjunto de características intrínsecas de determinado produto ou serviço com a capacidade de satisfazer necessidades determinadas ou implícitas. Neste sentido, depreende-se que o Sistema de Gestão da Qualidade tem por base uma estrutura organizacional, processos e recursos necessários e relacionados entre si que permitem a implementação e gestão da qualidade numa organização, isto é, são regras e princípios relacionados com a qualidade aplicados no dia-a-dia das organizações.

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as perceções de cada indivíduo. Existem diversos fatores que influenciam diretamente a definição de qualidade, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas.

A Associação Portuguesa para a Qualidade define qualidade como “*a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade*”.

2.1.1. Sistema de Gestão da Qualidade: NP EN ISO 9001:2000

O Sistema de Gestão da Qualidade da Rodonorte tem por base a Norma NP EN ISO 9001:2000, norma esta pela qual a empresa é certificada.

A norma NP EN ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos é a norma mais conhecida da família ISO 9000. Esta realidade deve-se ao facto de ser a única norma desta família que se destina a fins de certificação, sendo universalmente difundida tanto em meios académicos como empresariais.

Esta norma encontra-se dividida em quatro pontos principais:

1. Responsabilidade da Gestão;
2. Gestão de Recursos;
3. Realização do Produto;
4. Medição, Análise e Melhoria.

Para além destes pontos, a norma NP EN ISO 9001:2000 estabelece uma série de requisitos gerais e de documentação.

Não sendo o objetivo deste relatório a transcrição da norma ou a sua descrição exaustiva, proceder-se-á apenas a uma descrição geral e explicativa do que a norma pretende em cada um dos seus pontos.

1. Responsabilidade da Gestão

A direção de uma organização deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia. Deve criar e manter um ambiente de trabalho que permita integrar os seus colaboradores nos objetivos da organização.

A unificação de vontades facilita a revisão periódica de todo o sistema de gestão da qualidade, possibilitando a adaptação a novas realidades e a implementação de um espírito de melhoria contínua ao longo de toda a organização.

2. Gestão de Recursos

A definição dos recursos essenciais para o bom funcionamento de uma organização é uma questão vital que, como tal, deve ser equacionada. A organização deve assegurar os recursos (humanos e materiais) necessários ao correto desempenho das funções ligadas com o sistema da qualidade e a satisfação do cliente.

Relativamente aos recursos humanos, a organização deve determinar a competência e formação necessária ao desempenho das várias funções que afetam a qualidade, proporcionando formação àqueles que não atingem os requisitos mínimos.

As infraestruturas e o ambiente de trabalho devem ser os adequados à preservação da qualidade do produto.

3. Realização do Produto

A organização deve planear e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. A determinação dos requisitos a que este deve obedecer é a atividade chave para toda e qualquer realização.

A fase de conceção e desenvolvimento deve ser planeada e controlada de acordo com os requisitos previamente estabelecidos e/ou determinados.

O processo de compra deve assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados. O controlo a aplicar ao fornecedor ou ao produto comprado deve depender do efeito do produto comprado na subsequente realização de produto ou no produto final.

A produção deve ser planeada e levada a cabo sob condições controladas. A existência de instruções de trabalho e a definição de pontos de controlo da conformidade do produto devem ser pensadas e definidas atempadamente.

4. Medição, Análise e Melhoria

A organização deve planear e implementar processos de monitorização, medição, análise e melhoria, de forma a:

- Demonstrar a conformidade do produto;
- Assegurar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Isto deve conter a determinação de métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão da sua utilização.

O modelo de um SGQ baseado em processos, preconizado pela NP EN ISO 9001:2000, é apresentado na figura que se segue. Como se pode observar os quatro pontos suprarreferidos, 1. Responsabilidade da Gestão; 2. Gestão de Recursos; 3. Realização do Produto e 4. Medição, Análise e Melhoria, interagem num processo contínuo de melhoria da qualidade onde o Cliente é o foco.

Figura 5 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2000)



Fonte: Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000

Feito o breve enquadramento do sistema de gestão da qualidade para a contextualização das tarefas desenvolvidas, passa-se à apresentação das mesmas.

2.2. Tarefa - *Análise dos Inquéritos de Satisfação aos Clientes*

Dentro desta área a estagiária elaborou a análise dos inquéritos de satisfação aos clientes. Este inquérito tem por fim procurar saber aquilo que os utilizadores do serviço (os clientes) pensam sobre o trabalho da empresa e onde a empresa deve melhorar os serviços. O inquérito, enquanto instrumento de auscultação dos clientes, permite à Rodonorte selecionar os pontos mais relevantes a desenvolver no que diz respeito à sua melhoria e confirmar a validade e eficácia dessas medidas.

De acordo com a norma, o sistema de medida orientado para o cliente deve procurar:

- Identificar as expectativas e necessidades dos Clientes;
- Determinar a importância e o diferencial dessas expectativas e necessidades para o desempenho realizado;
- Facilitar o acompanhamento e avaliação da melhoria.

Este estudo de opinião sobre os serviços da Rodonorte, foi promovido pela Assessoria da Coordenação da Qualidade, com a colaboração da Direção e definiu como objetivo *conhecer a evolução registada no Transporte Rodoviário de Passageiros e de Mercadorias, nomeadamente na área operacional da Rodonorte e nos serviços interurbanos*, de acordo com o seu Sistema de Gestão da Qualidade.

A construção do inquérito teve em consideração a qualificação do serviço prestado pela Rodonorte, na ótica do cliente face a um conjunto de atributos, considerando:

- Os Meios Humanos utilizados;
- As infraestruturas disponibilizadas;
- Viaturas colocadas ao Serviço;
- Análise do Serviço Prestado.

Nessa construção de inquérito não foi descurada a função de auscultação de ideias, sugestões ou reclamações dos clientes, pelo que foi desenhado para conter um espaço de expressão livre, para que cada um pudesse opinar aquilo que sentia em relação aos serviços e como melhorá-los, procurando com isso estabelecer a interação Cliente – Organização.

Os atributos que se pretendia avaliar prendiam-se com, *Imagem Global da Empresa, Avaliação do Desempenho dos Colaboradores e Avaliação dos Serviços* e foram medidos a partir do ponto de vista do cliente. As respostas aos inquéritos, enquanto observações diretas de desempenho, serviram de suporte a dados estatísticos. Os resultados daí decorrentes visam de uma forma progressiva sistematizar, diagnosticar e determinar meios e ações que permitam melhorar os serviços prestados pela Rodonorte. Importa destacar o facto de, ainda, facilitarem a deteção da origem de não conformidades conducentes à diminuição do grau de satisfação do cliente, isto especialmente no que se refere a infraestruturas, meios materiais utilizados, serviço de apoio, entre outros.

Para uma maior integração e participação das equipas de melhoria, procurou-se uma maior abrangência e planificação, quer na elaboração dos questionários quer na forma e modo de condução das entrevistas. Assim foram decididas as linhas e percursos, de forma a abranger geograficamente as zonas operacionais da Rodonorte, com especial destaque para aquelas que face à tipologia, concorrência, exigências e anseios do cliente, merecem maior atenção. Não se descuraram os percursos onde

ocorreram alterações de horários, também, aí, se procurou analisar o seu impacto. Para que os inquéritos pudessem suportar os objetivos a que se propunham, estavam desenhados de forma a colher informação relativa ao local de origem da partida do cliente, com particular incidência nos serviços de expresso.

Além da conceção de inquérito e das estratégias de aplicação havia que definir o tamanho da amostra, para o efeito recorreu-se ao Manual de Gestão da Qualidade da empresa, instrução técnica IT.07 “*Tratamento Estatístico de Inquéritos de Satisfação ao Cliente*”. Verificamos que o tamanho da amostra a inquirir, para um nível de confiança de 98% e com uma margem de erro de $\pm 5\%$, seria de 541 elementos para um universo de passageiros/mês de 95273, de acordo com as recomendações da tabela prática constante do Manual, ilustrada na tabela que se segue. Foram validados 545 inquéritos.

Tabela 1- Nível de confiança de uma amostra

Nível de confiança	Margem de erro							
	Tamanho da amostra	$\pm 10\%$	$\pm 7,5\%$	$\pm 5\%$	$\pm 4\%$	$\pm 3\%$	$\pm 2\%$	$\pm 1\%$
80%		41	73	164	257	457	1.027	4.109
90%		68	120	271	423	752	1.691	6.765
95%		96	171	384	600	1.067	2.401	9.604
98%		135	240	541	845	1.503	3.381	13.526
99%		166	295	664	1.037	1.847	4.147	16.589

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade da empresa

A análise dos dados recolhidos foi feito pela estagiária com o recurso ao programa informático SPSS (Anexo II e Anexo III), um software aplicativo que permitiu desempenhar uma tarefa específica, neste caso ligada a processamento de dados. Este software inclui aplicação analítica e estatística que transforma os dados em informações importantes, que proporcionam reduzir custos e aumentar a lucratividade, permitindo assim realizar pesquisas de mercado.

Após terminada a análise obteve-se um índice de satisfação dos clientes de 89,3%. Este valor é uma média das percentagens dos três atributos avaliados, a saber: o *Índice de Satisfação com Desempenho dos Colaboradores* 95%; o *Índice de Satisfação com os Meios Disponibilizados* 89% e o *Índice de Avaliação dos Serviços* 84%. Esta desagregação dos atributos permite-nos retirar ilações mais precisas, que certamente não seriam possíveis caso esta não fosse efetuada. Analisando cada um deles verifica-se que o “*Desempenho dos Colaboradores*” é o índice cujo resultado mais satisfaz.

A Rodonorte elaborou, ainda nesta área, também, dois inquéritos: um de *Satisfação dos Colaboradores* (Anexo IV)¹, este com base apenas em informações fornecidas pelo responsável desta área e por consultas; o outro de *Satisfação dos Clientes* (Anexo V)², dirigido aos clientes do serviço de aluguer, baseado num questionário ligeiramente diferente do aplicado aos restantes serviços, fundamentado no carácter mais casual deste tipo de clientes, onde o fator de preferência desses mesmos clientes é normalmente a empresa.

O inquérito de satisfação dos clientes do serviço de aluguer foi aplicado durante o período de estágio o que permitiu à estagiária o seu acompanhamento e posterior a análise. Esta análise foi realizada com as ferramentas e os meios da análise do inquérito de satisfação nos outros serviços, suprarreferido.

Novamente definiu-se a amostra de acordo com o descrito na IT.07 “*Tratamento Estatístico de Inquéritos de Satisfação ao Cliente*”. Pela utilização da tabela prática verificou-se que para um nível de confiança de 95% e com uma margem de erro de $\pm 7,5\%$, o tamanho da amostra a inquirir seria constituído por 171 elementos. Foram validados 220 inquéritos.³

No global obteve-se um Nível de Satisfação dos Clientes de 92% e um Nível de Insatisfação de 3,5%. Efetuada a desagregação dos atributos, seccionando-os pela *Imagem Global da Empresa*, *Avaliação do Desempenho dos Colaboradores* e por último pela *Avaliação dos Serviços*, verifica-se que: a *Imagem Global da Empresa* regista um valor médio de satisfação de 90,6%; a *Avaliação do Desempenho dos Colaboradores* é aquele cujo resultado mais satisfaz, obtendo 92,8% de satisfação, quanto à *Avaliação dos Serviços* esta apresenta 93,9% de satisfação dos clientes.

¹ Optou-se por trazer o inquérito para anexo pelo facto de ter sido a estagiária a elaborá-lo.

² Optou-se por trazer o inquérito para anexo pelo facto de ter sido a estagiária a elaborá-lo.

³ O intervalo de confiança e a margem de erro foi reduzida na definição desta amostra devido ao carácter menos regular do serviço de aluguer.

2.3. Tarefa - Organização de reclamações

Ainda relacionado com a satisfação dos clientes coube também à estagiária a organização das reclamações, (uma reclamação é a expressão de insatisfação para com o serviço da empresa, trata-se de um tipo de reclamação instrumental, na medida em que o cliente procura sobretudo resolver o problema ocorrido e conseguir aquilo a que tem direito). Todas as reclamações pronunciadas pelos clientes têm para a empresa muita importância, daí dedicar toda a atenção possível e necessária à resolução e esclarecimento destas.

As reclamações são divididas em dois grupos: reclamações correntes e reclamações oficiais. As reclamações correntes são aquelas que, para a empresa, são por norma de fácil resolução, geralmente chegam por carta ou via *e-mail* e facilmente se consegue dar resposta e solucioná-las de forma a promover a satisfação do cliente e a boa imagem que a empresa quer preservar perante todos os seus clientes. As reclamações oficiais chegam muitas vezes pelo livro de reclamações, logo por norma requerem uma maior formalidade, o que por vezes poderá fazer tardar a sua resolução.

Para que nenhuma reclamação caia no esquecimento é feito um balanço destas, nesse sentido a estagiária analisou o estado de cada reclamação, lançou o respetivo resultado no mapa correspondente, para que posteriormente os responsáveis pela sua resolução tivessem acesso à informação acerca do estado em que cada uma das reclamações se encontra.

2.4. Tarefa - Avaliação dos Fornecedores

Para que os processos não gerem produtos não conformes, as empresas adotam cada vez mais sistemas de gestão, como a norma ISO 9001, que proporciona a padronização dos métodos e práticas de uma organização evitando assim produtos fora dos requisitos esperados pelos clientes.

Mas para que se possa aperfeiçoar o processo de melhoria de gestão é importante a avaliação permanente do processo, nesse sentido competiu à estagiária contabilizar o número de não conformidades mensais verificadas nas faturas (uma não conformidade está relacionada a processos que geraram resultado insatisfatório, ou seja, produtos não

conformes, que não atendem determinado requisito como, por exemplo, as decorrentes de normas como a ISO 9000:2008, ISO 14001, ISO/IEC 17025, entre outras).

Para cada fornecedor, a estagiária observou as notas de crédito referidas nas faturas. Uma nota de crédito pode decorrer de situações como o caso de mercadorias danificadas, erros ou reajustes, podendo reduzir ou eliminar o montante que se têm a pagar em relação ao valor original constante da fatura emitida inicialmente. Como o valor relativo às notas de crédito se encontrava sempre a débito, esta tarefa ajudou a estagiária a perceber na prática o verdadeiro significado de débito, muito mais simples do que a percepção teórica que tinha acerca dessa operação.

A operacionalização desta tarefa consistiu em agrupar o número de notas de crédito mensais por cada fornecedor e dentro desse número total de notas de crédito mensais, contabilizou as não conformes, para cada fornecedor. Esta contabilização permitiu obter a média de não conformidades, por mês e por número de fornecedores e a média de não conformidades por fornecedor. Com estes números o objetivo futuro passaria por analisar o *porquê de existirem meses com uma média mais elevada de não conformidades* e o *porquê de haver fornecedores também com uma média mais elevada de não conformidades*, de forma a reduzir essas mesmas não conformidades ou procurar melhores soluções de fornecedores para melhores serviços na empresa.

2.5. Tarefa - Avaliação dos Agentes Comerciais

A avaliação dos agentes comerciais consistia basicamente numa comparação do volume total de vendas em função da procura, do ano em curso com o ano anterior, esta comparação era feita por cada um dos agentes comerciais e mensalmente.

Com recurso às ferramentas do programa *excel*, a estagiária começou por analisar o total do volume de vendas do ano 2014 e calculou a média dessas mesmas vendas. Depois, a partir dos documentos, entretanto disponibilizados, relativos às vendas do ano 2015 até ao mês em curso, a estagiária introduziu os dados das vendas desse período na folha de cálculo do *excel* e procedeu à comparação do volume de vendas de cada mês com a média obtida do volume de vendas do ano 2014.

De forma a facilitar a análise relativamente à avaliação de cada agente comercial por parte dos responsáveis, coube à estagiária fazer uma pré-avaliação baseada nos

resultados decorrentes da comparação entre cada mês de 2015 e a média do ano de 2014. A pré-avaliação consistiu em atribuir um valor 0 (zero) aos agentes comerciais em que o volume total de vendas de um determinado mês estivesse ligeiramente próximo da média do volume de vendas do ano 2014 e atribuir um valor 1 (um) aos agentes comerciais em que se obtivesse uma grande discrepância entre os valores comparados.

Esta pré-avaliação exigiu por parte da estagiária uma grande responsabilidade e uma atenção redobrada na preparação da informação relativa a cada agente comercial avaliado, já que esta pré-avaliação serviria de fundamento à avaliação dos agentes comerciais pelos responsáveis. Os quais, com base nos dados fornecidos pela estagiária iriam passar a disponibilizar uma maior atenção aos agentes comerciais que lhes foi atribuído a notação 1 em cada respetivo mês, com o intuito de apurar as causas dessas discrepâncias de valores de forma a solucionarem-se.

2.6. Tarefa - Análise 2015 (Orçamental)

Esta análise tem por objetivo a comparação dos valores orçamentados com os valores reais, em diversos itens relativos a custos e receitas. Para facilitar a análise desta comparação são utilizados mapas em formato *excel*.

A operacionalização desta tarefa consubstanciou-se no lançamento dos valores orçamentados em folhas de *excel*, relativamente a gastos com o pessoal, a fornecimentos e serviços externos, a compras, a prestações de serviços e a custos. Para a sua concretização, foram fornecidos à estagiária todos os documentos necessários para o efeito. O objetivo desta colocação dos dados orçamentados em folhas de *excel* era facilitar o posterior lançamento dos valores efetivos, de forma a proceder-se a comparações para uma avaliação de eventuais desvios entre o previsto e o executado em todas as atividades da empresa.

Estes mapas, em suporte *excel*, já tinham inseridas as fórmulas necessárias para as futuras comparações entre os valores orçamentados e os valores reais desse ano. Nesta matéria a estagiária apenas acedeu às fórmulas para a operacionalização dos desvios e os valores daí decorrentes. Ainda que não se tenha procedido aos cálculos, mesmo assim a estagiária conseguiu ter a perceção de todos os itens contidos nesses mapas, tais como as remunerações do pessoal e todos os encargos a estes subjacentes,

os custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas, entre outros. Também ficou alertada para a importância de se observarem os potenciais desvios entre os valores orçamentados e os valores efetivos, para avaliar os motivos que lhe estão subjacentes por forma a proceder a correções e ajustamentos.

2.7. Tarefa - *Análise da afluência dos clientes Expresso*

Neste documento a estagiária procedeu à comparação do número de passageiros de cada uma das origens existentes para os determinados destinos possíveis, esta comparação foi feita mensalmente entre o ano 2014 e o ano 2015. O objetivo desta análise comparativa era apurar a tendência de evolução da procura do serviço *expresso*, por percurso e por períodos temporais, de forma a intervir-se caso existam grandes discrepâncias de valores (de sinal negativo) para a empresa, analisando as suas causas para resolução futura das mesmas.

Dos dados apurados conclui-se uma descida no número de passageiros, mais acentuada em alguns percursos do que outros, esta é apenas uma conclusão retirada a partir de determinados meses, nomeadamente de janeiro até julho, uma vez que o ano 2015 está, ainda, em curso. Só no final do ano se poderão retirar conclusões anuais e mais rigorosas, ainda assim os percursos críticos passaram a estar sobre maior nível de atenção para se tentar perceber as causas para a diminuição apurada. Desde que a causa esteja relacionada com as condições proporcionadas pela empresa, a missão da empresa é tentar solucioná-las.

2.8. Tarefa - Serviço de Aluguer

Os serviços de Aluguer são considerados serviços ocasionais, e estavam documentados em folhas de itinerário, em suporte papel. As folhas de itinerário são documentos em que se apresentam todos os dados relativos a um serviço de aluguer.

A incumbência da estagiária nesta tarefa foi transpor para o suporte digital, mais concretamente para a folha de cálculo *excel*, os dados constantes das folhas de itinerário até aí existentes apenas em suporte papel. Para o efeito criou uma folha de cálculo com itens capazes de acolher todos os dados constantes do suporte papel e inseriu fórmulas capazes de aportar informação relativa aos ganhos e custos relativos a cada serviço realizado.

Por exemplo, as fórmulas inseridas procuravam dar a conhecer o preço do serviço por km, conseguido através do rácio entre o valor do aluguer, ou seja, as receitas, pelo número real de km percorridos. A partir daí, logo que se introduzissem os dados passava-se a conhecer o preço/km do serviço realizado. Os resultados obtidos para esse rácio permitiram concluir que, em alguns casos, esse valor era relativamente baixo (esta conclusão resulta da comparação com o preço médio por km, no valor de 1,10 €, valor que a empresa tinha padronizado, após uma avaliação de custos). Face aos custos do serviço, estar-se-ia perante um caso de prejuízo, pelo que seria necessário uma reavaliação do valor cobrado para esse serviço de aluguer. Entretanto, esta compilação de informação permitiu apurar que esse prejuízo deve-se não só a alterações imprevistas como por exemplo de percurso, mas também à diferença existente muitas vezes entre os km previstos e os km reais.

Este processo de transferência de dados do documento papel para a folha de cálculo facultou, também, observar quais os motoristas que negligenciam o preenchimento da folha de itinerário que lhes é previamente fornecida antes de efetuar o serviço. Essa falha no preenchimento dificultava posteriormente a análise dos custos e ganhos que se obtinha com esse serviço de aluguer.

Conclusão

A realização do estágio curricular facultou a possibilidade da estagiária aplicar os conhecimentos e as competências adquiridas durante o período curricular da licenciatura de Gestão, realizada no Instituto Politécnico da Guarda, e ainda obter novas competências, o que se revelou bastante enriquecedor a nível profissional. A nível pessoal permitiu-lhe conhecer diversas pessoas que sempre a auxiliaram e apoiaram da melhor maneira possível ao longo do estágio, transmitindo conhecimentos muito enriquecedores.

Para além da aproximação à vida profissional, o contacto com novas pessoas e a aquisição de novos conhecimentos, este estágio permitiu um conhecimento mais aprofundado do setor dos transportes portugueses, bem como das dificuldades verificadas no dia-a-dia por estas empresas e em particular pela Rodonorte.

Inevitavelmente, durante o período de estágio, a estagiária deparou-se com dúvidas, que conseguiu sempre superar com a ajuda dos colaboradores da empresa, o que decorreu do ambiente de trabalho aí existente. Essas dificuldades foram traduzidas em aprendizagens, na medida em que, se não as vivenciasse não teria tido oportunidade de as superar, e de se preparar para situações que provavelmente terá que enfrentar no futuro.

De um modo geral pensa que os objetivos foram bem conseguidos, permitindo colocar à prova as suas capacidades de aprendizagem, integração e adaptação a uma organização.

A interligação entre o trabalho realizado na empresa e o conhecimento adquirido na formação académica tornou-se um objetivo alcançado após a realização do estágio.

Desta forma, com todos os conhecimentos adquiridos, todo o apoio recebido por parte da empresa, dos seus colaboradores e do Instituto Politécnico da Guarda, considera que o estágio curricular realizado na empresa Rodonorte – Transportes Portugueses, S.A., foi uma mais-valia, sendo o balanço bastante positivo.

Bibliografia

Obras consultadas:

- Manual de Gestão da Qualidade da Rodonorte
- MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* (2008) Gestão da qualidade. 9. Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* (2002) ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Atlas.
- Valadares, M.C.B. (2002) Panejamento Estratégico Empresarial, QualiFyMark, Rio de Janeiro.
- Scott, Jaffe & Tobe (1998) Visão, Valores e Missão organizacional, QualiFyMark, Rio de Janeiro.

Endereços consultados:

- www.rodonorte.pt/, acessido entre 1/7/2015 a 8/9/2015.
- www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-nao-conformidade/, acessido entre 1/7/2015 a 8/9/2015.
- www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx, acessido entre 1/7/2015 a 8/9/2015.
- www.promover.pt/Certifica%C3%A7%C3%A3o/Gest%C3%A3odaQualidade.aspx, acessido entre 1/7/2015 a 8/9/2015.

Anexos

Anexo I

Site da Empresa



Início **Empresa** **Horários** **Alugueres** **Informações** **Contactos**



Viajamos a pensar em si!

Consulte os nossos horários

Origem ▼

Destino ▼



Onde estamos

Novidades

Alteração de horários Expresso
Horários com saída de Bragança e Lisboa sofrem alterações, a partir de 14 de Setembro 2015. [+](#)

Horários Online

Consulte a qualquer hora e em qualquer lado os horários, com toda a rapidez e facilidade.

Para consulta online, seleccione do lado esquerdo a sua origem.

Descontos

Saiba que tipos de descontos temos à sua disposição, as vantagens e condições para usufruir dos mesmos. [mais info](#)

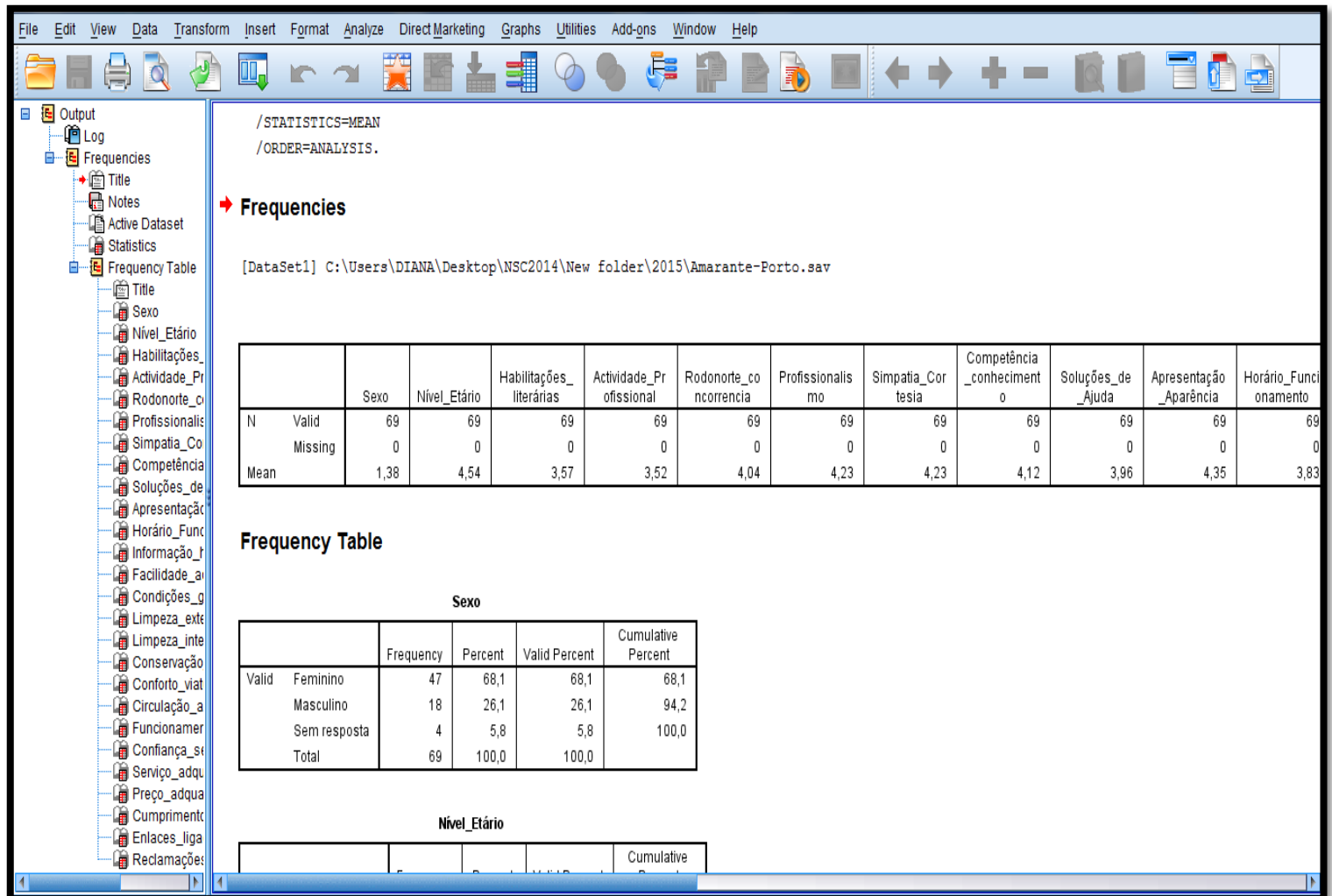
Anexo II

Programa SPSS

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Sexo	Numeric	3	0		{1, Feminin...	None	8	Right	Nominal	Input
2	Nível_Etário	Numeric	7	0		{1, Até aos ...	None	8	Right	Scale	Input
3	Habilitações...	Numeric	7	0		{1, 1º ciclo...	None	8	Right	Scale	Input
4	Actividade_...	Numeric	9	0		{1, Estudant...	None	8	Right	Scale	Input
5	Rodonorte_...	Numeric	6	0		{1, Péssimo...	None	8	Right	Scale	Input
6	Professionali...	Numeric	6	0		{1, Muito in...	None	8	Right	Scale	Input
7	Simpatia_C...	Numeric	6	0		{1, Muito in...	None	8	Right	Scale	Input
8	Competênci...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
9	Soluções_d...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
10	Apresentaç...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
11	Horário_Fun...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
12	Informação_...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
13	Facilidade_...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
14	Condições_...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
15	Limpeza_ex...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
16	Limpeza_int...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
17	Conservaçã...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
18	Conforto_via...	Numeric	7	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
19	Circulação_...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
20	Funcioname...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
21	Confiança_s...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
22	Serviço_adq...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
23	Preço_adqu...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
24	Cumpriment...	Numeric	6	0		{1, Muito In...	None	8	Right	Scale	Input
25	...	Numeric	6	0		{1, Muito in...	None	8	Right	Scale	Input

Anexo III

Exemplo de um *Output*



The screenshot shows the SPSS software interface. The main window displays the following content:

```

/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

→ Frequencies

[DataSet1] C:\Users\DIANA\Desktop\NSC2014\New folder\2015\Amarante-Porto.sav

	Sexo	Nível_Etário	Habilitações_literárias	Actividade_Profissional	Rodonorte_concurrença	Profissionalismo	Simpatia_Cortesias	Competência_conhecimento	Soluções_de_Ajuda	Apresentação_Aparência	Horário_Funcionamento
N	Valid	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,38	4,54	3,57	3,52	4,04	4,23	4,12	3,96	4,35	3,83

Frequency Table

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	47	68,1	68,1	68,1
Masculino	18	26,1	26,1	94,2
Sem resposta	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Nível_Etário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Missing				
Total				

Anexo IV

Inquérito à Satisfação dos Colaboradores



Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Este inquérito versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Coloque um na quadrícula correspondente.

1- Identifique o seu Departamento:

- Administrativo.....
- Manutenção / Aprovisionamento.....
- Tráfego.....

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu nível de satisfação e concordância, classifique-a numa escala de 1 a 4.

1 = Insatisfeito, 2 = Pouco Satisfeito, 3 = Satisfeito e 4 = Muito Satisfeito

2- Satisfação Global dos Colaboradores com a Organização e a sua Gestão				
Satisfação com:	Grau de Satisfação			
	1	2	3	4
1- A empresa tem um manual de funções / tarefas / responsabilidades, explícito e claro.				
2- A empresa proporciona distribuição equitativa de tarefas por categoria profissional.				
3- A empresa oferece-me estabilidade.				
4- A empresa disponibiliza formações adequadas para executar o meu trabalho.				
5- O meu chefe lidera através do exemplo, adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações.				
6- O meu chefe aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria.				
7- O meu chefe estimula a iniciativa e delega competências e responsabilidades.				
8- Recebo a justa compensação pelo trabalho que faço.				
9- Considero que a minha empresa se distingue das outras pela positiva.				

Anexo V

Inquérito à Satisfação dos clientes do Serviço de Aluguer



Inquérito à satisfação dos clientes

Ex.^{mos} Clientes,

Com vista a melhorar os nossos serviços e avaliar a sua Qualidade, agradecemos a sua colaboração preenchendo este questionário.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendemos apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Coloque um na quadrícula correspondente.

1- Sexo

Feminino.....

Masculino.....

2- Nível Etário (Idade)

Até aos 15.....

Dos 26 aos 35.....

Superior a 66.....

Dos 16 aos 25.....

Dos 36 aos 65.....

3- Habilitações Literária

1º Ciclo.....

Secundário.....

Mestrado.....

2º Ciclo.....

Licenciatura.....

Doutoramento.....

3º Ciclo.....

4- Enquadre a sua Atividade Profissional

Estudante.....

Militar ou Equiparado.....

Desempregado.....

Funcionário Público.....

Profissão Liberal.....

Outra.....

Funcionário de Empresa Privada.....

Pensionista/Reformado.....

Considerando o Serviço Prestado pela Rodonorte, classifique-o numa escala de 1 a 5.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Satisfação com:		Grau de Satisfação				
		1	2	3	4	5
6- Imagem Global da Empresa	1- Organização					
	2- Relação com o cliente					
	3- Estado de conservação e manutenção da viatura					
	4- Limpeza interior e exterior da viatura					
	5- Conforto da viatura					
	6- Climatização dentro da viatura					
	7- Meios de entretenimento (rádio, vídeo, wi-fi)					
7- Avaliação do desempenho dos Colaboradores	1- Apresentação e aparência dos colaboradores					
	2- Cumprimento dos horários					
	3- Simpatia e Cortesia					
	4- Propõe soluções e ajuda os Clientes					
	5- Competência e conhecimentos adequados					
8- Avaliação de Serviços	1- Satisfação com os serviços prestados					
	2- Qualidade da informação disponibilizada					
	3- Tempo de resposta às solicitações					

9- Agradecemos que formulasse todas as sugestões e reclamações que entenda convenientes para que possamos melhorar o serviço que prestamos.

Muito obrigado pela sua colaboração.