



Mestrado em Gestão.

**Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de
Ferro de Benguela**

Projeto Final do Mestrado

Elaborado por Mário Socola Teodoro

Aluno nº 201428096

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto Galamba Pinto

Barcarena

Setembro de 2016

Universidade Atlântica

Mestrado em Gestão.

**Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de
Ferro de Benguela**

Projeto Final do Mestrado

Elaborado por Mário Socola Teodoro

Aluno nº 201428096

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto Galamba Pinto

Barcarena

Setembro de 2016

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela saúde, e vitórias que me têm concedido ao longo da vida.

Ao me orientador Professor Doutor Carlos Alberto Galamba Pinto, pelo incentivo, disponibilidade, prontidão e dedicação durante o curso, e sobretudo na orientação para a realização do presente trabalho.

A minha querida esposa pela compreensão, dedicação e esforço, que tem empreendido ao longo da minha formação.

Aos meus estimados filhos pelo esforço e compreensão que têm tido pela minha ausência e que mesmo não sabendo do que se tratava perguntavam sempre se o pai iria a escola ou estudar. Aos familiares pelo apoio que me tem dado, em especial a minha mãe, pelo sacrifício que tem realizado ao longo de toda minha formação. Ao meu pai pelo incentivo na escolha do sector dos transportes para realizar este estudo.

A todo corpo docente do mestrado em gestão por toda a disponibilidade demonstrada e auxilio prestado, sempre que por mim solicitado, no esclarecimento das minhas duvidas ou na execução de algumas tarefas mais complexas. A todos colaboradores da Universidade New Atlântica sem exceção na prontidão e paciência manifestada na resolução de casos mais complicados alheios a universidade.

Aos amigos que me apoiaram e incentivaram neste desafio e a alguns ferroviários agradeço pelas informações fornecidas durante a recolha de dados.

Aos meus colegas, pela camaradagem e interajuda e a todos aqueles que diretas ou indiretamente contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

A todas empresas de transporte rodoviário que responderam ao questionário e pelas informações que me forneceram nas conversas mantidas.

E de forma geral a todos que com maior ou menor esforço responderam aos questionários.

Resumo

Atualmente o cliente procura qualidade e valor na totalidade dos serviços e produtos que adquire, sendo essencial conhecer os elementos que conduzem à sua satisfação e fidelização. Assim, torna-se fundamental analisar o desempenho dos serviços de forma a melhorar as políticas, procedimentos e ferramentas adotados pelas organizações.

Este trabalho pretende determinar de que forma a o Caminho de Ferro de Benguela (CFB) pode melhorar o seu desempenho, do ponto de vista do cliente, através da implementação de um sistema de avaliação da qualidade do serviço.

Para a sua realização foi efetuada a descrição dos aspetos da organização que têm impacto direto sobre a perceção que o cliente tem relativamente à qualidade dos serviços. Foram analisados nomeadamente, aspetos como a acessibilidade aos serviços, ao conforto e adequação das infraestruturas e veículos da empresa, assim como da informação e abordagem por parte dos seus colaboradores.

Este levantamento de informação foi realizado no âmbito do estudo de caso da organização, utilizando a perspectiva de realismo crítico, suportada pela observação direta das atividades da empresa e da realização de entrevistas e questionários a colaboradores e clientes.

Os conteúdos utilizados nas ferramentas de investigação foram desenvolvidos com base nas melhores práticas do setor ferroviário, utilizando normativos internacionais e a experiência de peritos no tema da avaliação da qualidade de serviço, em ambiente ferroviário.

Os resultados deste estudo permitem dar pistas sobre a forma como a organização poderá adequar os seus recursos e atividades, com base na auscultação sistemática dos clientes, assente num sistema de avaliação com significado para os atores dos CFB.

Palavras-chave – qualidade de serviço, satisfação do cliente, indicadores da qualidade, níveis de serviço, transporte ferroviário de passageiros.

Abstract

Currently the customer looking for quality and value in all services and products you buy, it is essential to know the factors that lead to their satisfaction and loyalty. Thus, it is essential to analyze the performance of services in order to improve policies, procedures and tools adopted by organizations.

This work aims to determine how the Iron Way of Benguela (CFB) can improve your customer's point of view of performance, by implementing a system of evaluation of quality of service.

For its realization was made the description of the organization aspects that have direct impact on the perception that the client has on the quality of services. In particular, were analyzed aspects such as the accessibility of services, comfort and suitability of the company's infrastructure and vehicles, as well as information and approach of its employees.

This survey information was carried out under the organization case study, using the perspective of critical realism, supported by direct observation of the activities of the company and interviews and questionnaires to employees and customers.

The contents used in research tools were developed based on best practices in the rail sector, using international standards and expert experience in evaluating the issue of service quality in the railway environment.

The results of this study allow us to give clues on how the organization can adapt its resources and activities based on systematic consultation of customers, based on an evaluation system with meaning for the actors of the CFB.

Keywords - service quality, customer satisfaction, quality indicators, service levels, rail passenger transport.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Localização geográfica.....	1
1.2. Enquadramento organizacional, problema e motivação	2
1.3. Tema	3
1.4. Objetivos	3
1.5. Estrutura do documento	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Gestão da qualidade.....	5
2.2. Cultura organizacional e Liderança.....	9
2.3. Gestão de pessoas e conflitos.....	11
2.4. Estrutura e processo Organizacional	11
2.5. Gestão do Desempenho	12
2.6. Qualidade de serviço	13
2.7. A qualidade de serviço nas empresas de transportes públicos.....	15
2.7.1. Experiência Europeia.....	19
2.7.2. Experiência Portuguesa	29
2.8. Angola	31
2.9. História do CFB	37
2.9.1. O Caminho de Ferro de Benguela, após 1975.....	40
2.9.2. Contexto atual do CFB	42
2.9.3. Estrutura Organizacional do CFB	44
3. Metodologia de Investigação	45
3.1. Filosofia de investigação.....	45
3.2. Abordagem de investigação	46
3.3. Estratégia de investigação	47
3.4. Métodos de escolha, recolha e análise de dados.....	48
3.5. Definição de população	49
3.6. Entrevista.....	50
3.7. Questionário.....	53

3.8.	Horizonte temporal	54
3.9.	Estratégia de validação	55
4.	Análise dos dados e resultados	56
4.1.	Análise dos dados do questionário à satisfação dos utilizadores dos serviços de transporte ferroviário de passageiros do CFB.....	56
4.1.1.	Dimensão 1 – Garantia.....	57
4.1.2.	Dimensão 2 - Empatia	59
4.1.3.	Dimensão 3 - Confiança/Confiabilidade	60
4.1.4.	Dimensão 4 - Capacidade de Resposta	63
4.1.5.	Dimensão 5- Tangíveis.....	64
4.1.6.	Dimensão 6 - Conforto	67
4.1.7.	Dimensão 7- Intermodalidade/Interconexão	68
4.1.8.	Dimensão 8- Conveniência	70
4.1.9.	Dimensão 9- Responsabilidade Social	70
4.1.10.	Dimensão 10- Impacto Ambiental.....	71
4.2.	Validação dos resultados pelo de Alfa de Cronbach.....	71
4.3.	Resumo dos resultados do inquérito à satisfação dos utilizadores dos serviços do CFB	72
4.4.	Resumo dos resultados das entrevistas a não utilizadores do transporte ferroviário	78
4.5.	Resumo da Avaliação feita aos funcionários sobre Aprendizagem Organizacional.....	80
5.	Conclusões e Apreciações Finais.....	83
5.1.	Principais conclusões do estudo	83
5.2.	Contribuições para a gestão	84
5.3.	Limitações do estudo	85
5.4.	Sugestões para investigação futura.....	85
	Bibliografia	86
	Anexo I – Questionário aos Utilizadores dos Serviços do CFB	94
	Anexo II – Entrevista a Não Utilizadores do Transporte Ferroviário.....	97
	Anexo III – Entrevista a Transportadores Rodoviários de Passageiros	102

Anexo IV – Entrevista a Responsáveis do CFB	108
Anexo V – Entrevista a Funcionários do CFB.....	110
Anexo VI – Critérios da Qualidade (adaptado do Anexo A da Norma NP EN ISO 13816: 2002)...	121
Anexo VII – Exemplos de medições de desempenho e satisfação utilizadas no transporte público de passageiros (adaptado do Anexo C.1 da Norma NP EN ISO 13816: 2002).....	122
Anexo VIII – Alguns exemplos mais detalhados de métodos de medição (adaptado do Anexo C.2 da Norma NP EN ISO 13816: 2002)	123

Índice de figuras

Figura 1 – Mapa de Angola com linha do CFB a vermelho (www.gopixpic.com)	2
Figura 2 – Fluxos de informação no sistema de comunicação (Bernilon e Cérutti, 1990).	10
Figura 3 – O ciclo da qualidade de serviço.....	14
Figura 4 – Relações entre energia, desenvolvimento e pobreza.	32
Figura 5 – Mapa do mundo indicando por cores os diferentes níveis do índice de desenvolvimento humano para os diferentes países. Angola surge classificada no relatório com um desenvolvimento humano baixo (país em nº 149).	33
Figura 6 – <i>Ranking ICDH (2014)</i> . Verificamos que Angola se enquadra nos países com o ICDH, abaixo de 0,548, tendo a classificação de 0,526 que representa um índice de desenvolvimento humano baixo.	34
Figura 7 – Pontuação de Angola relativamente aos fatores do GCI. Angola surge na posição 140 em 144 países, relativamente a este indicador. Quadro exemplificativo do nível de disparidade das infraestruturas entre Angola, Africa do Sul e Portugal baseado no GCI	36
Figura 8 –Estação do Huambo nos Anos 30. Imagens da construção da linha. Imagem do carregamento de um comboio de mercadorias.	38
Figura 9 –Lista de estações previstas no projeto inicial do caminho-de-ferro de Benguela.	39
Figura 10 –Evolução do movimento de passageiros e mercadorias desde o primeiro exercício em 1905 até 1967.	39
Figura 11 – Organograma do CFB – EP (2011).	44
Figura 12 – The research onion, the Research methods for business students (Saunders et al., 2009).....	46
Figura 13 – Repartição dos inquiridos por sexo e por motivo da deslocação (trabalho, estudo ou lazer).	57
Figura 14 – Nível de escolaridade dos inquiridos.	57
Figura 15 – Atributo 1 (P1) – Cortesia do pessoal embarcado.	57
Figura 16 – Atributo 2 (P2) – Informação sobre atrasos na estação e durante a viagem.	58
Figura 17 – Atributo 3 (P3) – Cortesia do pessoal na bilheteira.	58
Figura 18 – Atributo 4 (P4) – Disponibilidade de conhecimento para esclarecer o cliente.	58
Figura 19 – Atributo 5 (P5) – Informações sobre ligações de autocarro e táxi às estações.	58
Figura 20 – Pergunta 6 (P6) – Segurança pessoal na estação e a bordo do comboio (ex. Acidentes por falta de policiamento, pisos antiderrapantes, corrimões, avisos de obras/obstáculos).....	59
Figura 21 – Ocupação da linha por vendedores que optam por exercer o seu negócio nas zonas de atravessamento pedonal.....	59
Figura 22 – Atributo 7 (P7) – Simpatia do pessoal quando lhes colocam questões.....	59
Figura 23 – Atributo 8 (P8) – Compreensão das necessidades dos clientes que lhes colocam questões.	60

Figura 24 – Atributo 9 (P9) – Ter em conta o interesse do cliente, vontade de o ajudar (relacionamento cordial quando são colocadas questões).	60
Figura 25 – Atributo 10 (P10) – Disponibilidade de pessoal de bordo para atendimento e ajuda no desembarque de bagagens.	60
Figura 26 – Saída de passageiros diretamente para a linha.	60
Figura 27 – Atributo 11 (P11) – Fiabilidade do comboio (avarias, quebras de luz).	60
Figura 28 – Pergunta 12 (P12) – Cumprimento do horário dos comboios (partida/chegada).	61
Figura 29 – Pergunta 13 (P13) – Supressão de comboios do horário.	61
Figura 30 – Passageiros em espera no exterior da estação após supressão de comboios.	61
Figura 31 – Atributo 14 (P14) – Confiança na capacidade de resolução de problemas com o serviço.	62
Figura 32 – Atributo 15 (P15) – Facilidade de aquisição e validação de bilhetes; - Facilidade de compra do bilhete (ex. bilheteiras, bilhetes pré comprados, máquinas, passes).	62
Figura 33 – Atributo 16 (P16) – Sistema de gestão de reclamações.	62
Figura 34 – Imagens de estações recentemente construídas. Pode observar-se que não foi considerada a colocação de plataformas em altura para facilitar a entrada e saída dos passageiros do comboio. Os espaços exteriores possuem coberturas reduzidas ou inexistentes que permitiram a espera à sombra.	62
Figura 35 – Atributo 17 (P17) – Número de comboios (frequência diária/semanal).	63
Figura 36 – Passagem de nível no troço Lobito/Benguela.	63
Figura 37 – Atributo 18 (P18) – Duração da viagem.	63
Figura 38 – Atributo 19 (P19) – Pessoal para atendimento no comboio, e Prontidão do atendimento.	64
Figura 39 – Atributo 20 (P20) – Assistência a pessoas idosas, deficientes, acompanhamento de crianças/grupos.	64
Figura 40 – Na imagem é notável a dificuldade com que os passageiros se deparam, na hora de descer ou subir para as carruagens.	64
Figura 41 – Atributo 21 (P21) – Aparência/aprumo e asseio do pessoal na estação/bilheteiras.	64
Figura 42 – Atributo 22 (P22) - Aparência e asseio do pessoal no comboio.	65
Figura 43 – Colaborador do CFB devidamente trajado.	65
Figura 44 – Atributo 23 (P23) – Limpeza da estação; Aspeto geral da estação (luminosidade, paredes/grafitadas, vidros, chão, portas, caixotes do lixo, mobiliário, WC).	65
Figura 45 – Estação da Catumbela. Não são visíveis painéis exteriores onde possa ser afixada informação para o cliente.	65
Figura 46 – Atributo 24 (P24) – Limpeza do comboio; aspeto geral do comboio (cadeiras, portas, chão, vidros, paredes, grafitis, WC).	66

Figura 47 – Atributo 25 (P25) – Serviço de lojas, cafés na estação; Serviço de restauração no comboio.....	66
Figura 48 – Estação da Catumbela com vendedoras ambulantes na parte frontal do edifício e na zona de acesso ao comboio. Imagem da vendedora ambulante no interior do comboio.	66
Figura 49 – Atributo 26 (P26) – Sinalética de orientação do passageiro; Passadiços/passagens superiores na estação/plataformas; Coberturas nas plataformas (ex. proteção do sol, chuva).....	66
Figura 50 – Exemplo de estação isolada, sem serviços ou infraestruturas circundantes que demonstram a atratividade do sistema de transporte ferroviário.....	66
Figura 51 – Atributo 27 (P27) – Disponibilidade de espaço/assentos no comboio (excesso de passageiros).....	67
Figura 52 – Passageiros com bagagens em viagem entre Lobito e Huambo.	67
Figura 53 – Atributo 28 (P28) – Disponibilidade de assentos no comboio (nível de ocupação).	67
Figura 54 – Imagem de passageiros em carruagens de 2ª e 3ª Classes. A lotação de passageiros foi excedida. Verifica-se que os passageiros se fazem acompanhar de grandes volumes, que não cabem nos suportes existentes para esse efeito, reduzindo o número de assentos disponíveis.	67
Figura 55 – Atributo 29 (P29) – Conforto a bordo.	68
Figura 56 – Atributo 30 (P30) – Temperatura a bordo comboio (ex. capacidade de aquecimento, refrigeração).	68
Figura 57 – Atributo 31 (P31) – Destreza do maquinista (arranques/afrouxamentos bruscos).	68
Figura 58 – Atributo 32 (P32) – Estabilidade da marcha do comboio (sem movimentos laterais e verticais bruscos).	68
Figura 59 – Atributo 33 (P33) – Proximidade das estações relativamente à origem/destino da viagem.	68
Figura 60 – Atributo 34 (P34) – Adequação do estacionamento (automóvel, bicicleta) à volta da estação.	69
Figura 61 – Atributo 35 (P35) – Facilidade de acesso à estação a partir de casa/trabalho/escola.....	69
Figura 62 – Atributo 36 (P36) – Ligação a outros modos de transporte (ex. coordenação de horários com autocarros)....	69
Figura 63 – Atributo 37 (P37) – Facilidade de acesso a informação sobre a viagem (ex. horários, plataformas de embarque).	70
Figura 64 – Atributo 38 (P38) – Conveniência do horário de funcionamento da bilheteira.	70
Figura 65 – Atributo 39 (P39) – Contributo do comboio para a sociedade.	70
Figura 66 – Atributo 40 (P40) – Preço aceitável.	70
Figura 67 – Atributo 41 (P41) – Ruído, emissões/poluição, odores, sujidade/pó, resíduos, consumo recursos naturais, vibrações.....	71
Figura 68 – Sexo do entrevistado.....	98
Figura 69 – Nível de escolaridade dos inquiridos.	99
Figura 70 – Pergunta 1 (P1) – Têm conhecimento do início da entrada em funcionamento do comboio do CFB?	99
Figura 71 – Pergunta 2 (P2) – Já pensou em viajar de comboio?	99

Figura 72 – Pergunta 3 (P3) – Que meio de transporte mais utiliza?.....	99
Figura 73 – Acha que o transporte ferroviário é alternativo aos táxis?	100
Figura 74 – Pergunta 5 (P5) – Conhece o horário do comboio.....	100
Figura 75 – Pergunta 6 (P6) – O Caminho de Ferro de Benguela divulga os seus serviços?	100
Figura 76 – Pergunta 7 (P7) – Tem conhecimento dos preços dos bilhetes?.....	100
Figura 77 – Pergunta 8 (P8) – Quais são os trajetos que sabes que o comboio faz? As figuras revelam que existe um elevado número de entrevistados que não tem conhecimento do percurso dos comboios.....	100
Figura 78 – Pergunta 9 (P9) – Porque não utiliza o comboio como meio de transporte diário?.....	101
Figura 79 – Pergunta 10 (P10) – O que o levaria a utilizar o comboio?.....	101
Figura 80 – Pergunta 1 – A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro?	113
Figura 81 – Pergunta 2 – A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão?	113
Figura 82 – Pergunta 3 – A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões?.....	113
Figura 83 – Pergunta 4 – Os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa?.....	113
Figura 84 – Pergunta 5 – Os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem?	113
Figura 85 – Pergunta 6 – A Organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados?	114
Figura 86 – Pergunta 7 – Na Organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver Informalmente?... 114	114
Figura 87 – Pergunta 8 – Os diretores dão a conhecer a missão da organização?	114
Figura 88 – Pergunta 9 – Os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias?	114
Figura 89 – Pergunta 10 – Os diretores incentivam a partilha formal de informação?	114
Figura 90 – Pergunta 11 – Os diretores incentivam a partilha informal de informação?.....	114
Figura 91 – Pergunta12 – Os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos trabalhadores, que ajudam na tomada de decisões?	115
Figura 92 – Pergunta 13 – Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento?	115
Figura 93 – Pergunta 14 – A definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos diretores?	115
Figura 94 – Pergunta 15 – A implementação da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos diretores?.....	115

Figura 95 – Pergunta 16 – Os diretores consideram a organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação?	115
Figura 96 – Pergunta 17 – A Organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da organização?.....	116
Figura 97 – Pergunta 18 – A Organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.	116
Figura 98 – Pergunta 19 – A Organização incentiva a aprendizagem extraprofissional?	116
Figura 99 – Pergunta 20 – A Organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto dos colaboradores?	116
Figura 100 – Pergunta 21 – Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela Organização?	116
Figura 101 – Pergunta 22 – A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objetivo promover alterações na organização?.....	116
Figura 102 – Pergunta 23 – A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento?	117
Figura 103 – A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento?	117
Figura 104 – Pergunta 25 – A Organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização?	117
Figura 105 – Pergunta 26 – A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função?	117
Figura 106 – Pergunta 27 – A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização?	118
Figura 107 – Pergunta 28 – A Organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento?	118
Figura 108 – Pergunta 29 – A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos?.....	118
Figura 109 – Pergunta 30 – Existem, formalizados na organização, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas?	118
Figura 110 – Pergunta 31 – O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás?.....	118
Figura 111 – Pergunta 32 – O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás?	119
Figura 112 – Pergunta 33 – O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização é superior ao de um ano atrás?.....	119

Figura 113 – Pergunta 34 – O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a organização é superior ao de um ano atrás?	119
Figura 114 – Pergunta 35 – A formação média dos colaboradores da organização é superior quando comparada com o ano anterior?	119
Figura 115 – Pergunta 36 – O valor do investimento feito pela organização em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior?	119
Figura 116 – Pergunta 37 – Como encara o sucesso futuro da organização?	120

Índice de tabelas

Tabela 1 – Tópicos de abordagem à gestão da qualidade.....	7
Tabela 2 – Oito atributos de qualidade de serviço segundo a norma EN13816 (Adaptado da Norma NP EN ISO 13816: 2002).....	21
Tabela 3 – Oito atributos de qualidade de serviço segundo a norma EN13816.....	23
Tabela 4 – Os 10 principais indicadores da qualidade de serviço medidos no grupo CoMET/Nova Metros.....	23
Tabela 5 – 10 principais indicadores da qualidade de serviço medidos no grupo CoMET/Nova Metros.....	24
Tabela 6 – Medição de acidentes focada no comboio e no cliente.....	25
Tabela 7 – Dimensões de abordagem à perceção da qualidade do serviço na ótica de Cavana e Corbett (2007).....	26
Tabela 8 – Dimensões de abordagem à perceção da qualidade do serviço na ótica de Prasad (2010).	28
Tabela 9 – Cronologia de eventos relevantes do desenvolvimento do CFB até à atualidade.....	42
Tabela 10 – Elementos escutados, relativamente à sua perceção sobre aspetos significativos para o desempenho do serviço do CFB.	50
Tabela 11 – Plano de trabalho realizado na pesquisa de campo no território Angolano.....	55
Tabela 12 – Filosofias, abordagens e ferramentas de investigação associadas aos objetivos do trabalho.	55
Tabela 13 – Motivos da não utilização do comboio.	101
Tabela 14 – Tópicos de abordagem à gestão da qualidade.....	101
Tabela 15 – Número passageiros transportados anualmente por empresas de serviço rodoviário de longo curso.....	107
Tabela 16 – Número passageiros transportados anualmente por empresas de serviço rodoviário urbano.	107

Lista de abreviaturas e siglas

ANIP- Agência Nacional para o Investimento Privado
CFB-Caminho de Ferro de Benguela
CP- Comboios de Portugal
CR20 – *China Railways 20*
DMAIC- Definir Medir Analisar Implementar Controlar
EN- Normas Europeias
EC- Comunidade Europeia
EFQM- *European Foundation for Quality Management*
EP- Empresa Pública
EPE- Entidades Públicas Empresariais
GCI - *Global Competitiveness Index*
GRN – Gabinete de Reconstrução Nacional
GAAI- Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna
IMT- Instituto da Mobilidade e dos Transportes
IPAD- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
ISC- Inquérito da Satisfação dos Cliente
ICDH- Índice Composto de Desenvolvimento Humano
L/B- Lobito Benguela
MCI- *Millennium Cities Initiative*
MIREX- Ministério das Relações Exteriores
NP- Normas Portuguesas
OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Economico
ONU - Organização das Nações Unidas
PIB- Produto Interno Bruto
PDCA- Plan-Do-Check-Act
RDC- Republica Democrática do Congo
RDZ- República Democrática da Zâmbia
REFER- Rede Ferroviária
SADC- Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
TQM – *Total Quality Management*

1. Introdução

Os processos de avaliação da qualidade de serviço são uma componente fundamental da gestão moderna. Os novos paradigmas de gestão assentam nos conceitos de gestão por objetivos e na sua estreita ligação com a gestão do risco de negócio, assim como na gestão das competências dos colaboradores da empresa.

O risco de negócio está associado a todos os eventos que colocam em causa os objetivos da empresa, nomeadamente os relacionados com a sua relação com os clientes. Estes aspetos são também considerados requisitos críticos na nova versão ISO9001:2015, referencial geral para a generalidade das organizações, estando as empresas a analisar a forma de os cumprir com uma boa relação custo/benefício.

A reabilitação da rede ferroviária Angolana, destruída pela guerra civil, tem sido uma prioridade do estado Angolano desde o alcance da paz em 2002, sendo o Caminho de Ferro de Benguela o maior e mais importante troço das linhas Férreas existentes, devido a sua localização e as ligações que efetua com a vizinha Republica Democrática do Congo e a Republica da Zâmbia.

Este trabalho pretende analisar boas práticas de gestão utilizadas para avaliar a qualidade de serviço em empresas ferroviárias, no sentido de adaptar essas práticas à realidade dos Caminhos de Ferro de Benguela (CFB), dando pistas sobre a forma como os processos de trabalho da empresa poderão evoluir.

1.1. Localização geográfica

Angola situa-se no Continente Africano, na Costa ocidental da Africa Austral. Tem uma superfície terrestre de 1.246.700 km² e é dividida administrativamente por 18 províncias. Tem uma população aproximada de 24.383.301 habitantes. Com a sua vasta extensão, faz fronteira a norte com a Republica Democrática do Congo, a Sul com a Republica da Namíbia, a leste com a Republica da Zâmbia e a Republica Democrática do Congo e a Oeste com Oceano Atlântico. O Caminho de Ferro de Benguela liga a costa atlântica de Angola à República Democrática do Congo, numa extensão de 1346 Km, estando atualmente em processo de reabilitação e reestruturação.

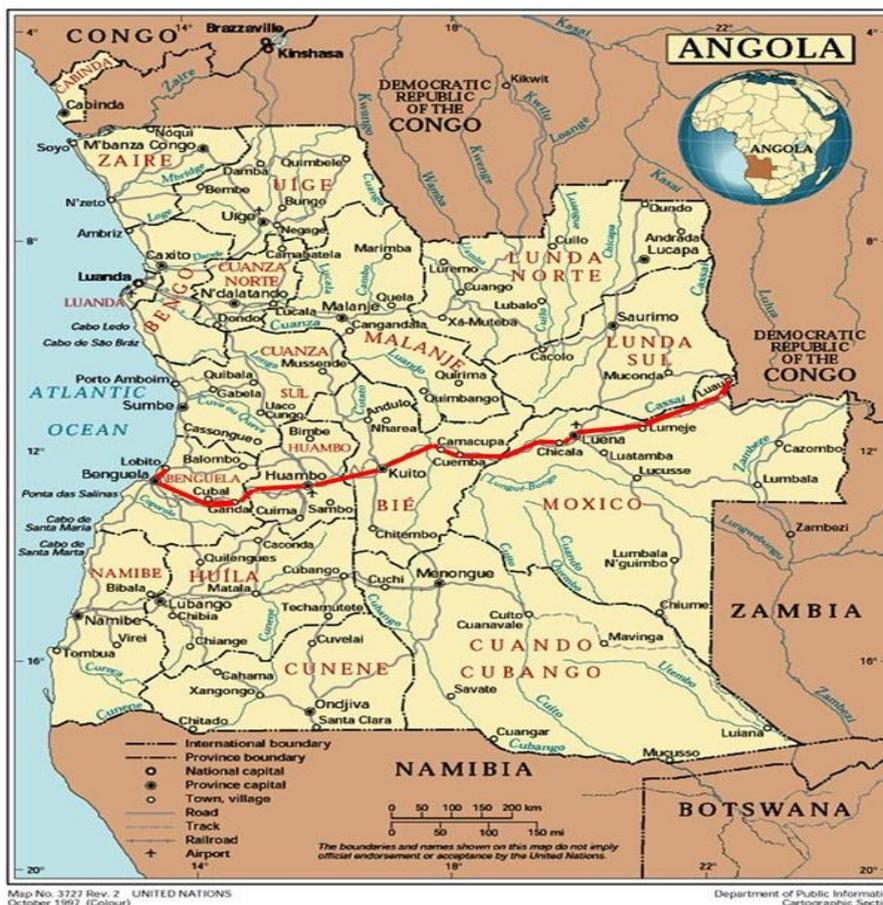


Figura 1 – Mapa de Angola com linha do CFB a vermelho (www.gopixpic.com)

1.2. Enquadramento organizacional, problema e motivação

Baseando-se nos vários desafios que o País enfrenta, e sendo o sector dos transportes de extrema importância para o desenvolvimento, Angola tem vindo a realizar investimentos para a recuperação e alargamento das infraestruturas nas diversas modalidades do sector, com o objetivo de tornar o sector competitivo face aos países da região.

A recente reabilitação do caminho de Ferro de Benguela, depois de várias décadas sem realização sistemática e coerente de serviços de transporte, tem vindo a permitir o desenvolvimento de todas as comunidades atravessadas pelo percurso ferroviário, e suas envolventes. O Caminho de Ferro de Benguela é o maior eixo Ferroviário do País, e tem o Porto do Lobito como interface chave, devido à sua importância para o sector dos transportes, pelas condições que oferece na receção e escoamento de mercadorias. Para além da componente do transporte de mercadorias, considera-se que a melhoria

do transporte ferroviário de passageiros é também um pilar importante do desenvolvimento e Angola, sendo necessário estudar a forma como se poderá aumentar a sua eficácia.

Com este estudo pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre a forma como os CFB poderão incentivar a melhoria dos seus serviços de transporte de passageiros, através da aplicação de um método de avaliação da qualidade. Considera-se que o conhecimento da perspectiva dos clientes sobre a qualidade dos serviços de transporte de passageiros poderá ser uma mais-valia para a organização e ajudar a aperfeiçoar os procedimentos de trabalhos e a orientar investimentos futuros.

Ao longo do meu percurso académico, senti a necessidade de consultar vários documentos relacionados com o sector dos transportes em Angola e deparei-me com grandes limitações de informação. Existe pouca bibliografia científica e académica sobre as condições do transporte de passageiros em Angola, aspeto que me incentiva ainda mais a realizar este trabalho.

1.3. Tema

O tema da avaliação da qualidade de serviço centra-se na construção de processos de recolha de informação e respetivos indicadores de gestão aptos para a descrição do desempenho de uma realidade empresarial orgânica e técnica.

1.4. Objetivos

A pergunta de investigação formulada pretende saber:

“Qual é a perceção dos clientes do serviço de transporte de passageiros do Caminho de Ferro de Benguela, relativamente à qualidade do serviço prestado”.

Sendo propostos os seguintes objetivos:

- Efetuar o levantamento de boas práticas no domínio da avaliação da qualidade de serviço nomeadamente em empresas ferroviárias;

- Realizar um questionário com base no modelo SERVQUAL adaptado ao domínio do transporte ferroviário de passageiros em Angola;
- Analisar a realidade dos Caminhos de Ferro de Benguela, com base na realização de entrevistas e aplicação do questionário para compreender os aspetos mais relevantes da perceção do cliente relativamente à qualidade de serviço.

1.5. Estrutura do documento

Capítulo 1 – Introdução, enquadramento organizacional do problema e respetiva motivação, com descrição do tema e objetivos de investigação.

Capítulo 2 - Revisão de literatura, estruturada e segmentada conforme os temas em análise, incluindo um resumo histórico.

Capítulo 3 – Descrição da metodologia de investigação utilizada, incluindo a filosofia de investigação, a abordagem, a estratégia, os métodos de escolha, recolha e análise de dados, o horizonte temporal e estratégia de validação.

Capítulo 4 – Análise dos dados e resultados obtidos através dos vários métodos de recolha de dados, nomeadamente os relativos aos atributos da qualidade de serviço, resumindo, para cada dimensão analisada, os aspetos mais relevantes para o estudo.

Capítulo 5 – Conclusões, resumindo as ideias chave do estudo, incluindo as limitações da investigação e oportunidades de investigação futuras.

Capítulo 6 – Bibliografia.

Anexos I a VIII – Relativos aos vários guiões do questionário, das entrevistas e informação adicional.

2. Revisão de Literatura

A revisão da literatura ajuda o investigador a aprofundar o conhecimento sobre o tema do estudo. Esta revisão terá um carácter mais aprofundado se o investigador já possui um domínio amplo da situação e se a realidade a explorar já estiver sido amplamente estudada, ou menos aprofundado se as análises já realizadas sobre o tema forem ainda muito incipientes. Neste estudo o investigador realiza um trabalho exploratório sobre um caso ainda não estudado pelo que iniciará por uma pesquisa mais alargada que depois irá refinando.

A revisão da literatura tem em conta o aspeto de honestidade, relativo à utilização criteriosa de informação de trabalhos já realizados com indicação da fonte e o aspeto de clareza, relativo à apresentação completa da informação e da sua origem para permitir a respetiva consulta e esclarecimento (Baranãno, 2008). Esta revisão começa por abordar os conceitos mais comuns associados ao tema da qualidade e vai aprofundando a visão da medição qualidade de serviço e respetivas ferramentas.

2.1. Gestão da qualidade

O Prémio Malcolm Baldrige destina-se a organizações que demonstraram de forma consistente ter qualidade notória. As empresas são divididas em categorias: manufatura, serviços, pequenas empresas, educação e saúde e sem fins lucrativos. As empresas candidatas ao prémio enviam um formulário que descreve a abordagem, aplicação e resultados do esforço no desenvolvimento da qualidade segundo sete categorias:

- Liderança
- Planeamento estratégico
- Foco no cliente e no mercado,
- Informação e análise
- Foco nos recursos humanos
- Administração do processo
- Resultados do negócio.

As empresas que recebem mais de 650 pontos são visitadas e os vencedores recebem um prémio num encontro anual em Washington, DC. Os examinadores auditam as práticas e dão recomendações valiosas para as empresas.

O prémio está alinhado com a visão de gurus da qualidade como Edwards Deming (1982), Joseph Juran (1979) e Philip Crosby (1979). Estes autores afirmaram que a melhor forma de alcançar a qualidade é através de uma postura de compromisso de onde se destacam vários aspetos:

- Liderança da gestão de topo;
- Foco no cliente
- Envolvimento da mão-de-obra e melhoria contínua com base em informação detalhada dos processos de fabrico/negócio.

Na tabela seguinte são apresentados tópicos de abordagem à gestão da qualidade, por parte de cada autor, para cada um de vários aspetos considerados fundamentais nesses sistemas. O quadro resume as perspetivas de alguns dos chamados pais da qualidade, centrados essencialmente nos aspetos de liderança da gestão de topo, envolvimento dos trabalhadores, foco no cliente e medição dos processos produtivos.

Tema	Crosby	Deming	Juran
Função de Qualidade	Conformidade com os Requisitos	Um grau previsível de uniformidade e confiança a um preço baixo e adequado ao mercado	Adequado ao uso (Sstisfaz ás necessidades dos clientes)
Grau de Responsabilidade da Alta direção	Responsável pela Qualidade	Responsável por 94% dos problemas da qualidade	Os trabalhadores provocam menos de 20% dos problemas da qualidade
Padrão de desempenho motivação	Zero Defeito	A qualidade mede o desempenho com escalas e estatísticas (não há zero defeitos)	Evite campanhas para fazer o trabalho perfeito
Medida Geral	Prevenção não Inspeção	Reduza a variabilidade por meio da melhoria continua. Não à inspeção em massa	Abordagem da administração centrada na qualidade e nas pessoas
Estrutura	14 Passos para a melhoria da Qualidade	14 Pontos para a administração	10 Passos a melhoria da qualidade
Controlo Estatístico do Processo	Rejeita os níveis de qualidade estatisticamente aceitáveis (quer 100% qualidade)	Devem-se utilizar métodos estatísticos do controle de qualidade	Recomenda o CEP, mas adverte que ele pode levar ás abordagens orientadas por ferramentas
Base da melhoria	Processo, não um programa; Objetivos de melhoria	Redução contínua da variabilidade elimine os objetivos sem métodos	Abordagem de projetos. Estabeleça objetivos
Trabalho em Equipes	Equipes de melhoria da qualidade, Conselhos de qualidade	Participação do funcionário na tomada de decisão; quebra as barreiras as barreiras entre os departamentos	Abordagem de equipe e circulo da qualidade
Controle de Qualidade	Custo de não-conformidade. Qualidade é grátis	Não há custo ótimo. Melhoria contínua	A qualidade não é grátis. Não há custo ótimo
Compras e Bens Recebidos	Defina as necessidades. O fornecedor é uma extensão da empresa. A maioria das falhas deve-se aos próprios	Inspeção total cria atrasos. A amostragem permite analisar os defeitos. São necessárias evidencias	Os problemas são complexos. Põe em prática estudos formais

	Compradores	estatísticas e gráficos de controle	
Classificação do fornecedor	Sim. Auditoria da qualidade são inúteis	Não. Crítico da maioria dos sistemas	Sim, mas ajude o fornecedor a melhorar

Tabela 1 – Tópicos de abordagem à gestão da qualidade.

A especificação da qualidade do produto ou serviço, depende das decisões que levaram à sua criação. As dimensões da qualidade de cada projeto dependem das características de desempenho esperadas em termos de fiabilidade e durabilidade, nomeadamente dos materiais e processo produtivo.

A qualidade do ponto de vista da conformidade incide no grau de proximidade das características do produto ou serviço com as especificações do projeto. A qualidade, do ponto de vista da conformidade, tem como orientação os desejos do cliente, segundo um conjunto de dimensões que os tipificam. Cabe à gestão da qualidade desenvolver um programa de controlo da qualidade que leve à realização dessas dimensões.

São exemplos de dimensões da qualidade aspetos como:

- O desempenho (caraterísticas primárias do produto ou serviço);
- As caraterísticas (caraterísticas secundárias que complementam o desempenho);
- A fiabilidade/durabilidade (consistência do desempenho ao longo da vida útil);
- A facilidade de manutenção, a estética e a qualidade percebida (desempenho passado e reputação).

Juran (1979) refletiu sobre o custo de obter qualidade. Estes custos tendem a ser quantificados em quatro categorias:

- Custos de avaliação (ex. inspeção, teste);
- Custos de prevenção (medidas para evitar defeitos, eliminando as causas; ex. formação, treino, máquinas mais aperfeiçoadas);
- Custos de falha interna (custos dos defeitos nomeadamente a reparação);
- Custos de falha externa (substituição de produtos em garantia, perda de clientes, perda de credibilidade).

Walter A. Shewhart (1936, 1986) nos Laboratórios Bell foi pioneiro no uso do Controle Estatístico de Processos (SPC – *Statistical Process Control*), focado na deteção e prevenção dos problemas de fabrico antes de se tornarem problemas. Este método é uma vantagem sobre os métodos como inspeção que permitem a criação de produtos defeituosos.

O estatístico americano Dr. William Edwards Deming (1982) trabalhou com Shewhart (1936, 1986), treinando posteriormente engenheiros e empresários japoneses e em SPC e conceitos de qualidade. Deming centrou-se na eliminação do retrabalho e do desperdício.

Armand Feigenbaum propôs que a qualidade fosse tratada de forma sistemática nas organizações, através da interligação dos aspetos de marketing, projeto, produção e manutenção de bens e serviços.

O engenheiro americano Joseph M. Juran (1979), também influenciado pelo trabalho de Shewhart (1939, 1986) vai igualmente viver para o Japão onde ensina métodos de gestão da qualidade. Juran (1979) propôs a abordagem dos custos da qualidade com três categorias: custos de falhas internas e externas; custos de prevenção e custos de avaliação.

Na década de 1970 o Japão foi considerado o líder mundial em qualidade. Os engenheiros japoneses Taiichi Ohno (1988) e Shigeo Shingo (1986) da Toyota participaram no desenvolvimento do Sistema de Produção da Toyota (*Just in Time Manufacturing*).

A partir dos anos 80 com o sucesso do Japão a América interessa-se cada vez mais pelo trabalho de Deming (1982). Com a publicação de "Out of the Crisis" a teoria de gestão com base nos seus famosos 14 pontos de Deming (1982), muito centrados na liderança, torna-se uma referência no ocidente. Esta teoria foi muito divulgada por Crosby (1979) como forma de resolver problemas.

A Motorola foi pioneira da técnica de melhoria de processos Seis Sigma, utilizando métodos estatísticos como o SPC, para identificar as causas e reduzir a variação do processo (visto como a causa dos problemas que podem levar a produtos ou serviços defeituosos).

James Womack, Daniel Roos e Daniel T. Jones publicam em 1990 o livro “A Máquina que Mudou o Mundo” sobre o Sistema Toyota de Produção, centrado na filosofia Lean, com resultados superiores aos da tradicional produção em massa.

A TQM desenvolveu-se primeiramente no Japão e depois no Estados Unidos tornando-se uma prioridade nacional, de que é exemplo a criação do prémio nacional da qualidade Malcolm Baldrige em 1987. A gestão da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) é a gestão de todos os aspetos da organização com vista a satisfazer o cliente em todas as dimensões de produtos e serviços com relevância para o cliente. Inclui o desenvolvimento cuidadoso do produto ou serviço e a garantia de que a organização o pode realizar de forma consistente. Tem semelhanças com a técnica Seis Sigma e incorpora aspetos do sistema japonês de melhoria contínua.

As ferramentas e técnicas de análise e solução de problemas, essenciais para a melhoria contínua e para o TQM tiveram o grande contributo de Kaoru Ishikawa (1976), quer na sua criação como também na sua divulgação.

Genechi Taguschi (1986) centrou-se nas atividades de projeto e produção utilizando métodos de controle estatístico do processo. Segundo Taguchi (1986) a qualidade é definida a partir das relações das organizações com a sociedade.

A metodologia Seis Sigma, desenvolvida por empresas como a General Electric e a Motorola, procura eliminar os defeitos em produtos e processos. Considera-se defeito um produto/serviço que não cumpra os limites de especificação do cliente, reduzindo a variação nos processos que provoca o defeito.

A metodologia permite que os gestores descrevam o desempenho do processo de acordo com a sua variabilidade a partir de três dados (unidade: item produzido, defeito: item ou evento que não satisfaz os requisitos, oportunidade: probabilidade do defeito acontecer). O método inclui as ferramentas estatísticas do controlo da qualidade (ex. fluxogramas, cartas de controlo estatístico, gráficos de Pareto, folhas de verificação, diagramas causa efeito) mas orientadas segundo um ciclo de definição, medição, análise, melhoria e controlo (ciclo DMAIC).

2.2. Cultura organizacional e Liderança

Schein (1985) afirma que a cultura organizacional é definida como um “modelo de postulados elementares, inventados por um determinado grupo, descobertos ou desenvolvidos com vista a resolver os seus problemas de adaptação externa e interna, e que foram julgados suficientemente eficazes para serem ensinados a novos membros enquanto procedimento adequado para perceber, pensar e reagir diante dos problemas postos”. Estes elementos incluem aspetos importantes como valores, crenças, atitudes, normas, costumes e tradições comuns aos indivíduos do grupo

A cultura organizacional influencia muito o nível de motivação dos colaboradores da organização, sustentando as práticas e o seu inter-relacionamento, estruturando o sistema social complexo e dando-lhe identidade e através de características que lhe são específicas. Existe uma representação informal da cultura da empresa, materializada na forma como as pessoas visualizam os relacionamentos existentes, que é essencial para sustentar o sistema formal da organização, na medida em ajuda os colaboradores a definir os seus papéis dentro dessa estrutura. O conjunto de valores e normas aceites constitui informação essencial para os colaboradores compreenderem o seu

trabalho e a organização. A alteração da cultura organizacional requer o desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz, com fluxos de informação ascendentes e descendentes (figura 2).

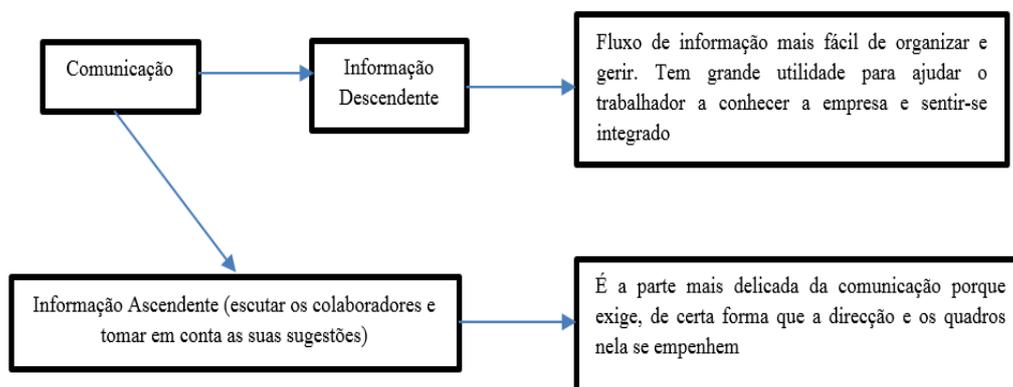


Figura 2 – Fluxos de informação no sistema de comunicação (Bernilon e Cérutti, 1990).

A liderança refere-se à dinâmica do relacionamento nomeadamente à capacidade de os líderes influenciarem seguidores, promovendo mudanças, tendo como resultado um elevado nível de motivação e resultados do trabalho. Trata-se um aspeto essencial para o sucesso da organização, constituindo uma forma de atuação dos líderes que com vista a orientar os indivíduos para a ação, centrada nas metas da organização (Lopez, 2013). A liderança faz uso das emoções para induzir a prática de ações (Goleman, 2002).

Como qualquer processo de mudança a nível organizacional e pessoal, a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade requer e o envolvimento de todos os colaboradores, no sentido de adquirirem capacidades essenciais nomeadamente, comportamentos e técnicas de gestão pela qualidade total (Das et al., 2011). Esse envolvimento é facilitado por atitudes de liderança. A liderança constitui-se assim como uma metodologia dos gestores que numa posição hierárquica superior conseguem utilizando aspetos de personalidade (Nicolescu e Verboncu, 2007), incutir princípios e responsabilidade, de forma a influenciar os subordinados para a prossecução de objetivos, agindo de forma dedicada, motivada e coerente. A liderança induz à ação sistemática, não devendo ser confundida com autoridade rigorosa (Cavaco, 2007), levando à interiorização de comportamentos.

2.3. Gestão de pessoas e conflitos

O desempenho da organização é função do desempenho dos seus colaboradores, da sua estrutura e recursos disponíveis, incluindo a capacidade de investimento (Sousa et al. (2006). As pessoas e os seus papéis são hoje um aspeto centra das organizações.

Os recursos humanos da organização desempenham quatro papéis relevantes para o desempenho da organização nomeadamente: administração da estratégia de recursos humanos, administração da transformação e mudança, administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários (Ulrich, 2008).

Para além dos requisitos comuns de gestão, partilhados com outras organizações, e essenciais para atingir objetivos básicos em termos de estrutura, competência e estabilidade, as organizações têm requisitos específicos relacionados com o contexto socioeconómico e político em que se inserem.

Quando um conjunto de colaboradores se depara com motivações incompatíveis com o funcionamento normal da organização, geram-se tensões que têm de ser geridas pelos responsáveis de forma a conseguir estabelecer um conjunto de regras estável.

2.4. Estrutura e processo Organizacional

O desenvolvimento de serviços com qualidade começa nos próprios procedimentos de contratação de colaboradores. A organização necessita de uma estrutura de colaboradores com capacidade para escutar e compreender os clientes, confiáveis e com vontade e energia para realizar um serviço que responda às suas necessidades.

A organização beneficia significativamente se for utilizada uma filosofia de melhoria contínua, utilizando o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), em todos os seus processos. Este ciclo procura minimizar de forma sistemática as falhas dos processos e respetivos custos, aumentando a rentabilidade dos produtos e processos (Ribeiro, 2012).

Gerir, usando uma filosofia de melhoria contínua, implica alterar sistematicamente a forma como se administram as pessoas e os resultados da organização. A gestão por processos coloca o ênfase no

controlo sobre as pessoas e sobre os resultados, incidindo essencialmente sobre os objetivos da organização. Os processos são, assim, planeados, executados e avaliados de forma a garantir que as metodologias utilizadas estejam enquadradas por normas aceites (ex. NP ISO 9001:2015) e atinjam a qualidade pretendida (Dantas e Coelho, 2007).

A gestão por processos pressupõe a existência de trabalho em equipa e respetivo sistema de monitorização, essencial para a realização das tarefas interligadas que os compõem. O trabalho em equipa permite a partilha de objetivos e troca de conhecimentos, dando a cada colaborador a oportunidade de conhecer as diferentes atividades/colaboradores dos processos em que se insere, compreendendo melhor o seu papel e contributo para a organização. Este conhecimento proporciona condições para propostas de melhoria dessas mesmas atividades e do processo no seu todo, no âmbito de uma maior partilha de responsabilidades.

2.5. Gestão do Desempenho

O desempenho consiste na medição do rendimento de um colaborador e na sua comparação com metas, condições ou expectativas estabelecidas, podendo ser exprimido através de indicadores ou índices.

A evolução, nas últimas décadas, para estruturas orgânicas menos hierárquicas e a compreensão da importância dos recursos, capacidades, dinâmica empresarial e relações de partilha de informação com os interessados, permitiram melhorar o desempenho da organização, com impacto no bem-estar geral e na qualidade da sua oferta os diferentes mercados (Carvalho, 2009).

Baker e Sinkula (2005) afirma que o desempenho organizacional é um constructo multidimensional que deve ser medido através de indicadores financeiros mais orientados para o curto prazo e por indicadores não financeiros mais orientados para o longo prazo. Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999) defendem que as medidas financeiras espelham os objetivos económicos da organização, sendo o um desempenho financeiro superior essencial para a sustentabilidade das atividades da organização (Carvalho, 2009).

Para Hunt e Morgan (1997), uma organização que visa níveis de desempenho superiores necessita de referenciais para análise comparativa. O desempenho abrange a ação, o seu resultado e o sucesso desse resultado comparativamente com os referenciais, representando a capacidade de criação de

valor num horizonte temporal definido (Lebas, 1995). O conceito de desempenho organizacional é fundamental para as organizações, podendo ser analisado em várias dimensões (teoria, empírica, gestão) por académicos e gestores (Yamin, Gunasekaran e Mavondo, 1999; Uncles, 2000; Pun e White, 2005).

2.6. Qualidade de serviço

As empresas bem-sucedidas nos seus negócios reconhecem ser essencial ter uma elevada qualidade de serviço (Parasuraman et al., 1988), permitindo uma maior rentabilidade, maior lealdade dos clientes (Lewis, 1994) e redução de custos de produção.

Gronroos (1982) apresentou duas vertentes da qualidade de serviços nomeadamente, a qualidade técnica relativa aos resultados que o cliente poderia obter depois do serviço e a qualidade funcional relativa aos processos que permitem entregar o serviço ao cliente.

Lehtinen e Lehtinen (1982) dividiram a qualidade em três componentes: qualidade física, envolvendo os aspetos físicos do serviço; qualidade corporativa, envolvendo a imagem da organização; qualidade interativa, envolvendo a interação entre colaboradores e clientes.

A aplicação dos princípios do ciclo da qualidade implica:

- a definição/avaliação das expectativas explícitas e implícitas do cliente;
- a especificação e implementação de um serviço viável e realizável, segundo as expectativas,
- a medição da satisfação dos clientes, análise dos resultados, comunicação dos resultados aos clientes e a tomada das ações corretivas apropriadas.

O ciclo da qualidade do serviço permite distinguir o conceito de medição da satisfação, associada à medição da qualidade na perspetiva do cliente, do conceito de medição do desempenho, associado à medição da qualidade na perspetiva do prestador do serviço.

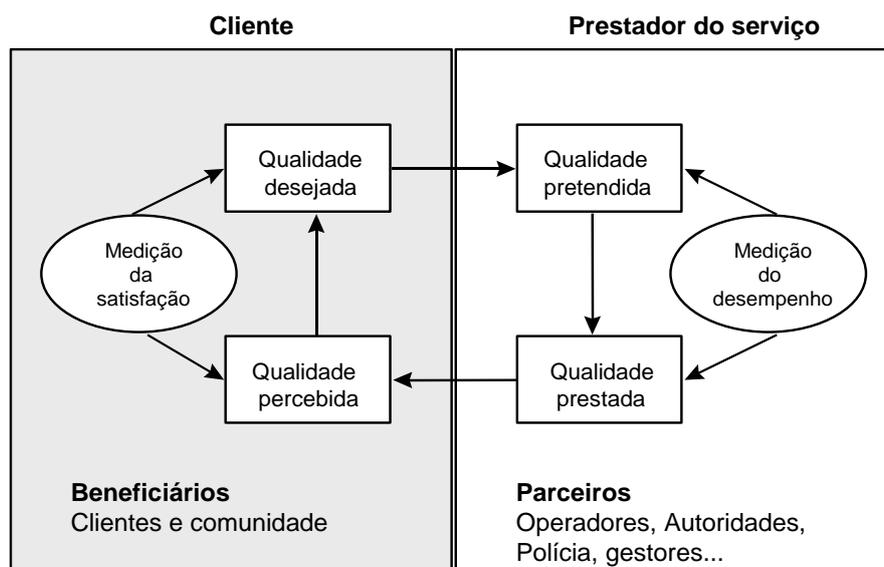


Figura 3 – O ciclo da qualidade de serviço

Os elementos e ligações constituintes do ciclo da qualidade do serviço são:

- Qualidade de serviço desejada - Este é o nível de qualidade, que explícita ou implicitamente, o cliente pretende. O nível de qualidade pode ser considerado como a soma de um dado número de critérios de qualidade ponderados. O peso relativo destes critérios pode ser avaliado através de análise qualitativa;
- Qualidade de serviço pretendida - Este é o nível de qualidade que o prestador do serviço pretende prestar aos clientes. Este nível é influenciado pelo nível de qualidade desejado pelos clientes, pressões externas e internas, restrições orçamentais e técnicas, e desempenho dos concorrentes. Na definição dos objetivos para o serviço a ser prestado, é necessário ter em conta os seguintes fatores: uma definição concisa do serviço de referência, por exemplo: comboio pontual tem atraso máximo de 2 minutos, resposta rápida a reclamações é feita em menos de 10 dias úteis; um nível de exigência, por exemplo 98% dos nossos passageiros viajam em comboios pontuais; um limiar de desempenho inaceitável implicando medidas corretivas ou compensações;
- Qualidade de serviço prestada - Este é o nível de qualidade atingido no dia-a-dia. A qualidade prestada mede-se a partir do ponto de vista do cliente. Os atrasos técnicos sem impacto no cliente não contam;
- Qualidade de serviço percebida - Este é o nível de qualidade percebido pelo cliente. A perceção pelo cliente da qualidade prestada depende da sua experiência pessoal sobre o serviço ou dos serviços que lhe estão associados, da informação que recebe sobre o serviço – pelo prestador do serviço ou outras fontes – ou do seu enquadramento pessoal.

A diferença entre “qualidade desejada” e “qualidade pretendida” representa o grau de capacidade dos prestadores do serviço de orientarem os seus esforços para áreas que são importantes para os clientes.

A diferença entre “qualidade pretendida” e “qualidade prestada” é uma medida da eficiência dos prestadores do serviço em atingir os seus objetivos.

A qualidade percebida tem, por vezes, poucas semelhanças com a qualidade prestada. A qualidade percebida pode ser medida através de inquéritos (medidas “leves”). A diferença entre a qualidade prestada e a qualidade percebida é função dos conhecimentos do cliente sobre o serviço prestado, da sua experiência pessoal (ou relatos de outros) com o serviço e/ou o seu meio cultural e social. A diferença entre “qualidade desejada” e “qualidade percebida” pode ser tomada como o grau de satisfação do cliente.

2.7. A qualidade de serviço nas empresas de transportes públicos

O transporte público de passageiros inclui serviços de transporte realizados por prestadores de serviço públicos ou privados que têm as seguintes características:

- São abertos a todos, quer viajem sós ou em grupos;
- São divulgados ao público;
- Têm horários ou frequências, e períodos de operação fixos;
- Têm percursos e paragens fixos, ou origens e destinos definidos, ou áreas de operação definidas;
- São operados de forma continuada; e
- Têm tarifário publicado.

Este conceito não é limitado pelo modo de transporte, propriedade do veículo e da infraestrutura, distância de viagem, necessidade eventual de reserva antecipada, forma de pagamento da viagem, ou estatuto jurídico dos prestadores do serviço.

Na gestão da qualidade os operadores de transporte usam vários instrumentos como:

- Os métodos de autoavaliação (ex. EFQM); a implementação de programas de melhoria contínua;
- A comparação de desempenhos (“benchmarking”) entre empresas;
- A normalização e/ou certificação;
- Parcerias para a qualidade e garantias de serviço por cooperação/compromisso entre autoridades e operadores.

São vários os meios disponíveis para influenciar a perceção dos clientes sobre os critérios de qualidade. A medição do desempenho usa nomeadamente:

- Medições de satisfação através de Inquéritos de Satisfação dos Clientes (ISC), avaliando os níveis de satisfação com o serviço prestado numa escala de qualidade esperada pelo cliente. Os inquéritos centram-se nos aspetos mais importantes das viagens (ex. obtidos por estudos de mercado).

Depois de identificar os critérios mais importantes para cada tipo de utilizadores a construção do inquérito e a seleção das amostras devem ter em conta essa realidade e o contexto da operação (ex. número de passageiros de cada serviço obtidos por contagem). Existem limitações relativamente ao tempo que o cliente pode dedicar ao inquérito;

- Medições de desempenho através de:
 - Inquéritos Cliente Mistério (ICM) que medem a qualidade do serviço baseados em observações objetivas feitas por equipas de inquérito independentes que se comportam como clientes, classificando o serviço segundo critérios pré-determinados e relativamente a características relevantes para o cliente. Os ISC centram-se no lado esquerdo do ciclo da qualidade e avaliam o nível de satisfação com o serviço prestado de forma considerada não rigorosa.

A utilização de listas de verificação calibradas permite evitar variações entre a pontuação dos inquiridores. Devem ser realizados periodicamente para identificar tendências. Permitem comparar o serviço prestado com a qualidade de serviço desejada pelo cliente. As limitações de tempo são menores do que nos ISC e permitem avaliar um âmbito maior de serviços e dimensões mesmo que não sejam declarados como prioritários ou usados pelo cliente. Por outro lado, ao não avaliar diretamente a perceção do cliente não mede o cumprimento das suas expectativas;

- Medições “Directas de Desempenho” (MDD) que permitem que o desempenho atual seja monitorizado e objetivado face a escalas definidas e de forma contínua a partir dos registos das operações ou por amostragem de observações. As medições devem ser relevantes e não apenas as mais fáceis de realizar, devendo refletir os objetivos da organização a todos os níveis, de forma a contribuir para melhorar o seu desempenho.

Num estudo Transit Cooperative Research Program (TCRP), 1999), são identificados elementos essenciais em estações rodoviárias, incluindo abrigos, salas de espera, assentos, portas, escadas rolantes, sinalética e indicadores eletrônicos de informação e acomodações para os passageiros.

No domínio da avaliação de aeroportos foram desenvolvidos variados estudos (Correia, 2004), (Correia e Wirasinghe, 2005), (Correia, Wirasinghe e Barros, 2005), incluindo medidas como a distância a percorrer, a orientação, o tempo total e o ambiente de segurança. Seneviratne e Martel (1991) indicaram um conjunto de variáveis agrupadas nas categorias: circulação, áreas de espera e elementos de processamento.

Gupta e Datta (2012) desenvolveram um método para medir a qualidade do serviço prestado em estações de caminho de ferro indianas, através um conjunto de seis atributos. Os autores pretenderam diferenciar por níveis de importância e priorizar os diferentes fatores. Foram apontadas melhorias nomeadamente ao nível da automatização da venda de bilhetes, dos tempos de espera e do estado do mobiliário e das infraestruturas das estações.

São apresentados seis atributos (acessibilidade, tempo de espera, disponibilidade de informação, acomodações para os passageiros, segurança, estruturas de apoio à viagem) que explicam os requisitos do passageiro relativamente aos aspetos físicos e funcionais de uma estação ferroviária na Índia. Os passageiros inquiridos em questionário foram subdivididos em cinco tipos (local à chegada, de longa distância à chegada, em trânsito, local de partida, de longa distância de partida)

No âmbito qualidade de serviço nos transportes públicos Allen e DiCesare (1976) consideram que a qualidade se divide em duas categorias: para o utilizador, incluindo aspetos como a velocidade, a fiabilidade, o conforto, a conveniência, a segurança, os serviços especiais e as inovações; para o não utilizador, incluindo aspetos como a eficiência do sistema, a poluição e a procura.

Os autores classificam os indicadores de desempenho em três categorias: quantidade de serviço, qualidade de serviço e custo/resultado, que por sua vez são subdivididas em medidas para utilizadores e para não utilizadores.

Pullen (1993) considera a divisão entre indicadores de eficiência, relacionados com os processos que produzem o serviço e indicadores de eficácia, utilizados para determinar se os serviços prestados respeitam os objetivos que lhe foram definidos. A qualidade de serviço surge como um indicador de eficácia, sendo subdividido em acessibilidade, fiabilidade, conforto, conveniência e segurança.

São exemplos de medidas da qualidade de serviço: o tempo de espera, a duração do percurso, o tempo à chegada, o tempo de percurso, o tempo à chegada ao destino, o excesso de passageiros, incluindo indicadores compostos como o atraso por passageiro comboio, os carris partidos por quilómetro percorrido (condição dos recursos), os sinais vermelhos ultrapassados por quilómetro percorrido). Na Nova Zelândia foi proposto um indicador de nível de serviço (LOTS – level of transport service) para o transporte público.

Hanna e Drea (1998) e Drea e Hanna (2000) estudaram a qualidade de serviço na empresa americana de transporte ferroviário de passageiros Amtrak, onde estudaram atributos da qualidade de serviço que influenciam a escolha do modo de transporte ferroviário relativamente a outros.

São referidos nos seus artigos os atributos conforto de marcha, custo, frequência (possibilidade de viajar quando desejado), localização (alcance geográfico da viagem), capacidade de trabalhar durante a viagem, acessibilidade à estação, disponibilidade de parque de estacionamento, conforto dos assentos, limpeza do comboio, cortesia do pessoal embarcado. Tripp e Drea (2002), também no mesmo âmbito, adicionaram as condições das salas de espera e das zonas de café/bar.

A conveniência de um sistema de transporte público assenta na sua capacidade para satisfazer as necessidades dos seus utilizadores, num ambiente de expectativas crescentes das populações. Essa satisfação de necessidades, atividades e planos para abordagem aos utilizadores deve ser realizada com esforço e dificuldade mínimos.

A conveniência assenta na capacidade de movimentar o passageiro na sua deslocação porta-a-porta, sendo apontada como o grande benefício que leva à utilização do carro particular (Huey e Everett, 1996), relativamente ao transporte público, onde uma viagem envolve normalmente vários modos de transporte numa cadeia intermodal (ex. autocarro/táxi/metro, comboio, avião) (Wardman et al, 1997).

O acesso ao sistema de transportes sem dificuldades e com pouco esforço pode ser sinónimo de vários atributos objetivos relacionados com custo e tempo entre eles (Wardman et al., 2007), tempo de deslocação (Wardman, 2011), tempo de espera, atraso, assim como atributos subjetivos de tipo qualitativo (Whelan e Johnson, 2003; Litman, 2008). Para Berry et al. (2002) a conveniência do serviço é a perceção do consumidor relativamente ao tempo e esforço despendido para adquirir e utilizar um serviço, incluindo cinco dimensões (decisão, acesso, transação, benefício imediato e benefícios posteriores).

Esta percepção é bastante condicionada pelas operações da empresa (ex. filas de espera, aglomerações). Crockett et al. (2010) apontou quatro temas relacionados com a conveniência do transporte ferroviário nomeadamente: acesso, facilidades da estação/ambiente, frequência do serviço/calendarização e ligação entre os serviços ferroviários.

Em Inglaterra, por exemplo, o foco na medição e avaliação do desempenho decorre do elevado nível de requisitos imposto pelos mecanismos de financiamento governamental. As medições detalhadas incluem o tempo de viagem, as horas perdidas por cliente, o excesso de tempo de espera em excesso. Para medir o tempo de viagem, cada viagem é dividida nas suas partes constituintes: acesso da entrada à plataforma, espera e aquisição do bilhete, tempo de espera na plataforma, tempo no comboio, passagem entre plataformas e saída da plataforma para o exterior.

2.7.1. Experiência Europeia

O regulamento EC 1371/2007 do Parlamento Europeu sobre direitos e obrigações dos passageiros estabelece um conjunto básico de direitos dos passageiros, destinadas a melhorar a eficiência e a atratividade do transporte nomeadamente invocando responsabilidades por parte dos operadores ferroviários europeus, licenciados segundo a Diretiva 95/18/EC. Segundo o regulamento os passageiros ferroviários têm os seguintes direitos básicos:

- Acesso à informação clara e acessível sobre o contrato de transporte e sobre os bilhetes (títulos de transporte), abrangendo pessoas com deficiência ou de mobilidade reduzida:
 - Antes da viagem sobre as condições contratuais, horários e preços aplicados.
 - Durante a viagem relativamente a atrasos e interrupções no serviço;
 - Relativa aos procedimentos para apresentação de reclamações;
- A aquisição de bilhetes deve ser facilitada em bilheteiras, máquinas automáticas, ou a bordo dos comboios, ou através de uma tecnologia de informação (ex. internet/telefone);
- Deve existir responsabilidade para com os passageiros e bagagens.
 - Os passageiros devem ser compensados se as suas bagagens registadas forem perdidas ou danificadas.
 - Em caso de ferimento ou morte do passageiro deve existir um pagamento para fazer face a necessidades imediatas e que seja proporcional aos danos.

- Em situações de atraso ou cancelamento do serviço o cliente deve ser compensado (25% do preço do bilhete para atrasos de 60 a 119 minutos, 50% do preço do bilhete para atrasos de 120 minutos ou superiores). Em situações de atraso à partida ou à chegada os passageiros devem receber informação sobre a situação e tempo estimado de partida/chegada, refeições e bebidas dentro de limites razoáveis, alojamento/dormida se for necessário permanecer uma ou mais noites no local, transporte para o local de partida ou chegada se o comboio ficar bloqueado na linha férrea;
- **As pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida têm direito**
 - A aceder ao transporte sem limitações de barreiras físicas ou outras e sem pagamentos adicionais ao normal quando reservam ou compram um bilhete;
 - A ter informação sobre as acessibilidades e a ter formas de acesso fácil aos serviços e aos comboios;
 - A ter apoio grátis nas estações (ex. embarque/desembarque) e a bordo dos comboios desde que peçam esses apoios com 48 horas de antecedência;
 - A serem compensados se o seu equipamento de suporte (ex. cadeiras de rodas) for perdido ou danificado;
- **Deve existir segurança, acesso a reclamações e qualidade de serviço. As estações e comboios devem ter segurança. As informações sobre formas de reclamação devem ser do conhecimento dos passageiros e ser publicadas nas línguas mais comuns.**

Os prazos de resposta a reclamações devem estar definidos e ser cumpridos. Os passageiros devem poder reclamar a qualquer dos operadores ferroviários envolvidos na viagem. Os requisitos mínimos de qualidade de serviço devem incluir medidas para gerir:

- Informação aos passageiros e bilhética;
- Pontualidade do serviço e princípios gerais para resolver problemas;
- Cancelamento dos serviços;
- Limpeza dos comboios e estações;
- Inquéritos regulares aos clientes;
- Reclamações, devolução do dinheiro em caso de desistência do serviço e compensações para falhas de qualidade;
- Assistência a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Os requisitos mínimos de qualidade são avaliados por cada operador e publicados/enviados à Comissão Europeia para publicação, comparação e conhecimento da evolução da qualidade de serviço.

O aumento da relevância dos aspetos de qualidade no transporte público urbano de passageiros tem sido reconhecido pela União Europeia, a qual emitiu dois standards (EN 13816 e EN 15140) para esse efeito. A abordagem europeia para medir a conveniência e a qualidade de serviço segue essencialmente a norma EN13816: 2002 (*Transportation – Logistics and Services – Public Passenger Transport, Service Quality Definition, Targeting and Measurement, European Committee for Standardisation, Brussels*).

A EN 13816 de 2002, centra-se na melhoria da qualidade do transporte público e no aumento da capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. A norma centra-se no conceito de “ciclo da qualidade de serviço” entre prestadores de serviço e os seus clientes. Propõe um conjunto de oito dimensões de qualidade de serviço (Tabela 2) a garantir no processo de certificação do serviço de transportes. Os critérios da norma representam o ponto de vista do cliente sobre o serviço prestado segundo 8 categorias (1 e 2 sobre a oferta em termos mais gerais, 3, 4, 5, 6 e 7 sobre a qualidade do serviço, e a 8 sobre o impacto ambiental do serviço).

Categorias	Descrição
1- Disponibilidade (Oferta de serviço)	Extensão do serviço oferecido em termos geográficos, de tempo (horário de operação), frequência e modo de transporte.
2- Acessibilidade	Acesso ao sistema de TPP, incluindo interfaces com outros modos de transporte.
3- Informação	Prestação sistemática de informação sobre o TPP para apoio ao planeamento e realização de viagens.
4- Tempos	Aspetos de horários/durações relevantes para o planeamento e realização de viagens dos comboios e passageiros, incluindo o tempo de viagem, pontualidade e fiabilidade.
5- Apoio ao cliente	Elementos de serviço introduzidos para assegurar a melhor adequação possível entre o serviço de referência e os requisitos individuais de cada cliente incluindo aspetos como a reação do pessoal a reclamações do cliente e a simpatia do pessoal.
6- Conforto	Elementos de serviço introduzidos com a finalidade de tornar as viagens em TPP repousantes e agradáveis. Inclui evitar as grandes aglomerações de pessoas, a limpeza e outros aspetos que tornam a viagem minimamente confortável.
7- Segurança pessoal	Oferta de segurança à circulação de comboios e de pessoas e bens aos clientes durante a viagem. Sensação de proteção pessoal sentida pelos clientes, devida às medidas atualmente implementadas e a atividades concebidas para assegurar que os clientes têm conhecimento delas.
8- Impacto ambiental	Efeitos no ambiente resultantes da prestação dum serviço de TPP (ex. poluição e ruído).

Tabela 2 – Oito atributos de qualidade de serviço segundo a norma EN13816 (Adaptado da Norma NP EN ISO 13816: 2002)

Barabino et al. (2011) efetuaram uma investigação sobre a forma como a habilidade e cortesia dos motoristas influenciam a qualidade percebida pelos clientes. Barabino (2012), adaptou e aplicou um modelo SERVQUAL compatível com a norma europeia EN13816: 2002, relativa à qualidade de serviço no transporte público, através de um questionário sobre a qualidade de serviço a bordo de autocarros.

A correspondência entre os dois referenciais é garantida pela inclusão de 15 atributos dos modelos nas oito macro áreas da norma. O estudo destetou uma grande diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percecionada nos itens, fiabilidade do autocarro, limpeza e frequência do serviço.

Na sua investigação em Cagliari (povoação costeira na Sardenha) foi elaborado um questionário destinado aos clientes de serviços rodoviários em transporte de camionetas. A tabela 3 descreve as dimensões analisadas e a sua relação com os critérios de qualidade da norma EN 13816: 2002.

A principal finalidade da norma NP EN 13816: 2002 é promover uma abordagem de qualidade nas operações de transporte público, focada nas expectativas e necessidades dos clientes, através da especificação dos aspetos a considerar e da atribuição de responsabilidades, de forma a permitir aos clientes, e a outras entidades, comparar de forma fiável a qualidade da oferta de operadores alternativos e ajudar a implementar processos de melhoria contínua.

A Norma Europeia NP EN 13816: 2002 especifica os requisitos para definir, objetivar e medir a qualidade do serviço no transporte público de passageiros (TPP- Transporte público de passageiros), e dá orientações quanto à seleção dos métodos de medição correspondentes. A sua utilização promove a tradução das expectativas e perceções de qualidade dos clientes em parâmetros de qualidade viáveis, mensuráveis e manuseáveis.

A conformidade com a norma permitirá uma melhor afetação dos recursos disponíveis às tarefas que mais contribuem para a melhoria da satisfação dos clientes e das receitas dos prestadores de serviços.

Dimensão	Atributo analisado	Critério EN13816
Tangíveis	1- Proximidade das paragens de autocarro relativamente à origem/destino do passageiro 2- Conforto a bordo 3- Limpeza a bordo 4- Disponibilidade de espaço a bordo (sentado e em pé) 5- Funcionalidades na paragem de autocarro (informação, assentos, etc) 6- Emissões de gases associadas ao autocarro;	Disponibilidade Conforto Conforto Conforto Conforto Impacto ambiental
Fiabilidade	7- Informação nas paragens (exatidão/fiabilidade) 8- Fiabilidade do autocarro	Informação
Capacidade de resposta	9- Frequência do autocarro 10- Disponibilidade de bilhetes 11- Facilidade de validação de bilhetes 12- Duração da viagem	Tempo Disponibilidade Acessibilidade Acessibilidade
Garantia	13- Destreza do condutor 14- Cortesia e conhecimento do pessoal 15- Segurança a bordo	Suporte ao cliente Suporte ao cliente Segurança

Tabela 3 – Oito atributos de qualidade de serviço segundo a norma EN13816

A CoMET e a Nova Groups, empresas que abrangem 31 redes de metro de vários continentes (América do Norte e Sul, Europa e Ásia), iniciaram em 1994 um processo de benchmarking e partilha de boas práticas. A tabela 8 enumera, do mais importante para o menos importante, os 10 principais indicadores de avaliação da qualidade dentro desse grupo.

Indicadores da qualidade de serviço mais frequentes
Disponibilidade de escadas rolantes e elevadores
Atrasos dos comboios: medidos com níveis de dois e cinco minutos
Disponibilidade de serviços de venda de bilhetes (enganos e demora)
Nível de aglomeração dos clientes
Limpeza de estações e comboios
Disponibilidade de gates de controlo de acessos (taxa de falhas)
Disponibilidade/qualidade do pessoal
Nº de viagens pontuais: medidas com atrasos de dois e cinco minutos
Informação nas estações
Tempo de espera entre comboios

Tabela 4 – Os 10 principais indicadores da qualidade de serviço medidos no grupo CoMET/Nova Metros

Tendo em conta a tabela 4, verifica-se que os indicadores com medidas mais convenientes para os passageiros como o tempo de transporte, acesso/saída do sistema não são comuns. A aglomeração dos passageiros e o tempo de espera pelo comboio embora importantes para os passageiros são pouco importantes para as empresas do grupo. Os Anexo VI, VII e VIII contêm critérios relevantes para a qualidade de serviço sob o ponto de vista do cliente, e que poderão ser utilizados para a avaliação do desempenho da qualidade prestada. Esse desempenho deve ser medido e devem ser desencadeadas as ações corretivas consideradas necessárias. A qualidade percebida requer também a utilização de métodos de medição.

A tabela seguinte mostra indicadores específicos utilizados pelo grupo CoMET e Nova Metros, incluindo alguns dos indicadores mais inovadores e boas práticas definidas para a área da qualidade de serviço, tendo como base as dimensões da norma EN13816: 2002.

Dimensão	Indicadores mais comuns	Medidas inovadoras/boas práticas em metros europeus, americanos e asiáticos
Disponibilidade	% dos veículos disponível para serviço em períodos de pico % de serviços realizados no horário previsto. Número de quilómetros realizados entre avarias de comboios que provocaram atrasos iguais ou superiores a 5 minutos.	Número de encerramentos não planeados da estação em cada dia (Europa) Ocasões em que os passageiros excedem a capacidade máxima da estação (América) Intervalo mínimo entre comboios (Ásia)
Acessibilidade	% de escadas rolantes e elevadores disponíveis para serviço % das máquinas de venda de bilhetes disponíveis ao longo da rede.	% de clientes afetados pela indisponibilidade de escadas rolantes (Europa). Meta: 96% passageiros não devem ficar imobilizados no elevador mais do que 15 minutos.
Informação	Disponibilidade de informação dinâmica para os passageiros nas estações e comboios (para interrupções de serviço) Inquéritos de Cliente Mistério para avaliar a qualidade da informação ao passageiro.	% de passageiros com acesso a informação em tempo real durante a interrupção de serviços. % das interações do pessoal com venda correta de bilhetes e informação correta sobre viagens (Europa).
Tempo	% de comboios sem atraso (limites de 2, 3 e 5 minutos) % de viagens de passageiros sem atrasos (limites de 2, 3 e 5 minutos)	Tempo de viagem em excesso Horas perdidas pelos passageiros Tempo de espera em excesso Rácio de passageiros afetados (% passageiros afetados em 5 ou mais minutos) % de passageiros que esperaram menos que o limite aceitável fora das horas de ponta.
Apoio ao cliente	Rácio de reclamações/passageiro Tempo de resposta do passageiro a inquéritos - % de reclamações de passageiros por período de tempo Índice geral de satisfação dos clientes.	Índice geral de qualidade percebida: índice geral é calculado pesado o rácio de cada aspeto medido segundo a sua importância. Monitorização e avaliação: % de satisfação.
Conforto	Densidade da multidão: número médio de passageiros por metro quadrado de comboio em horas de pico. Temperatura nos comboios e na estação nos limites estabelecidos Limpeza apercebida em estações e comboios	Densidade máxima no comboio em hora de pico: não deve exceder 100 do standard. % de serviços em hora de pico com capacidade acima de 135% dos lugares centados. Standard acordados entre o operador e o regulador (não mais de 4 passageiros por metro quadrado).
Segurança	Incidência de mortes de pessoal e passageiros Taxa de acidentes com passageiros (por passageiro) Incidência de crimes em comboios e estações	Crimes que resultaram em interrupções do sistema influenciando os passageiros e bagagens por milhão de kms percorridos. Rácio de segurança apercebida (relativa a assaltos e furtos). Área de grafitis removidos (m2).
Impacto ambiental	-	-

Tabela 5 – 10 principais indicadores da qualidade de serviço medidos no grupo CoMET/Nova Metros

Os indicadores descritos do grupo CoMET e Nova Metros têm sido utilizados para implementar processos de melhoria contínua e melhorar a cultura nas organizações do grupo, as quais acompanham os indicadores com uma periodicidade mensal.

Os incentivos financeiros dos governos, assentes em contratos de serviço, são controlados através de indicadores. No entanto, alguns indicadores como por exemplo o número de quilómetros percorridos pelos comboios entre acidentes, não são a melhor medida de conveniência para os passageiros, pois focam as operações ferroviárias, sem refletir diretamente a experiência dos passageiros. A tabela seguinte mostra a hierarquia de indicadores de atraso usada pelo grupo CoMET e Nova Metros com vista a aumentar a orientação para o cliente.

Indicador	Construção do indicador
Chegada pontual à estação de destino	Comboios pontuais/Nº total de comboios (na estação terminal)
Chegada pessoal a estações intermédias	Comboios pontuais/Nº total de comboios (em qualquer estação intermédia)
Atraso médio por comboio	Número de minutos de atraso de comboios versus número de comboios afetados pelo atraso Horas de comboio realizadas/Horas de comboio com atraso
Passageiros afetados	Número médio de passageiros por comboio e tempo e localização do atraso
Horas passageiro de atraso	Horas passageiro de atraso/Viagem com passageiros Viagens sem atraso/Viagem com passageiros

Tabela 6 – Medição de acidentes focada no comboio e no cliente

Para ter impacto a nível operacional, os incidentes têm de ser atribuídos a aspetos específicos dos recursos utilizados na prestação do serviço, como por exemplo: avarias de material circulante; avarias de sinalização; ação do pessoal operacional; ação dos passageiros; avarias provocadas por outros equipamentos.

É a análise desses aspetos que poderá efetivamente levar à melhoria das componentes que mais parecem condicionar a conveniência de um serviço de transporte ferroviário, entre elas: a frequência dos comboios; a ligação entre comboios com outros modos de transporte; a pontualidade e fiabilidade; a aglomerações de pessoas; a qualidade do material circulante e das estações.

Parasuraman et al. (1985, 1988, 1994a) desenvolveu o modelo SERVQUAL destinado a medir a qualidade de serviço nas organizações. Este modelo tornou-se no questionário mais utilizado na literatura para medira qualidade de serviço (Frost and Kumar, 2001).

O modelo SERVQUAL baseia-se no conceito do ciclo da qualidade do serviço. Parasuraman (1994) refinou mais o seu modelo dividindo a dimensão tangíveis em dois níveis: serviço desejado, relativo aos atributos que os clientes acreditam poderem existir; serviço adequado, relativo aos aspetos mínimos que os clientes estão dispostos a aceitar. Estes dois níveis estão separados por uma zona de tolerância dentro da qual o serviço é considerado satisfatório.

Cavana e Corbett (2007) desenvolveram também o modelo conceptual SERVQUAL adicionando três novas dimensões (conforto, conexão e conveniência) às dimensões já existentes (garantia, empatia, confiança/fiabilidade, capacidade de resposta, tangíveis) e estabelecendo “zonas de tolerância” para cada dimensão e atributo (tabela 7).

Dimensões	Atributos
Garantia	1- Cortesia do pessoal embarcado 4- Informação sobre atrasos 10- Segurança pessoal na estação 16- Segurança pessoal a bordo do comboio 29- Cortesia do pessoal na bilheteira 30- Disponibilidade de conhecimento para esclarecer o cliente 37- Informações sobre as ligações de autocarro, táxi, etc às estações
Empatia	31- Simpatia do pessoal quando lhes colocam questões 32- Compreensão das necessidades dos clientes que lhes colocam questões 38- Ter em conta o interesse do cliente
Confiança/fiabilidade	23- Manter a frequência indicada no horário (não suprimir comboios) 23- Cumprir o horário dos comboios 34- Confiança na capacidade de resolução de problemas 35- Fornecer o serviço sem erros à primeira tentativa (ex. venda bilhete)
Capacidade de resposta	3- Vontade de ajudar o cliente 28- Prontidão do atendimento 36- Existência de pessoal para satisfazer os pedidos
Tangíveis	2- Aparência e asseio do pessoal embarcado 6- Clareza da informação nos horários 7- Clareza dos horários expostos nas estações 12- Limpeza da estação 13- Aspeto da estação (vidros, chão, portas, mobiliário moderno ou antigo/estragado/grafitado) 18- Limpeza do comboio 19- Aspeto do comboio (cadeiras, portas, chão, vidros, paredes modernos/estragados/grafitados) 33- Aparência e asseio do pessoal nas bilheteiras
Conforto	17- Disponibilidade de assentos no comboio 20- Conforto dos assentos no comboio 21- Temperatura a bordo do comboio 22- Estabilidade da marcha do comboio (movimentos laterais/verticais bruscos)
Intermodalidade/interconexão	11- Adequação do estacionamento (automóvel, bicicleta) à volta da estação 14- Facilidade de acesso à estação a partir de casa 15- Facilidade de acesso à estação a partir do trabalho/escola 25- Frequência dos comboios (nº diário de comboios) 26- Cumprimento do horário (ex. para não falhar ligação a autocarros)
Conveniência	5- Facilidade de acesso a informação sobre a viagem 8- Facilidade de compra do bilhete 9- Conveniência do horário de funcionamento da bilheteira

Tabela 7 – Dimensões de abordagem à perceção da qualidade do serviço na ótica de Cavana e Corbett (2007).

Os autores concluem que os fatores de qualidade - garantia, capacidade de resposta e empatia têm grande efeito na qualidade geral do serviço, seguidos dos fatores confiança e conveniência. Propõem um vasto conjunto de atributos, enquadrados por dimensões de qualidade (tabela 7) para medição da qualidade de serviço do transporte ferroviário de passageiros segundo dimensões do modelo SERVEQUAL.

Verifica-se que a promoção de iniciativas para melhoria da qualidade de serviços entrou nas agendas de muitos governos (Jakka et al., 2004). A avaliação segundo o ponto de vista do cliente assente no modelo SERVQUAL (Parasuman et al., 1985, 1998) é uma solução genérica que precisa de ser adaptada, pois cada serviço é único.

Orwig et al. (1997) estudou a aplicabilidade deste modelo à avaliação de serviços públicos verificando alguma inconsistência. Jun e He (2007) aplicaram o modelo com sucesso para o transporte ferroviário na China enquadrando um total de vinte e dois itens nos cinco elementos de serviço do modelo.

Prasad (2010), realizaram um estudo para medir o impacto das práticas de gestão da qualidade, suportado em duzentas respostas a um inquérito, onde adicionaram três novas dimensões (serviço na ótica do produto, responsabilidade social, entrega do serviço) ao modelo SERVQUAL (5 dimensões), estabelecendo também a ordenação local dos fatores.

O autor reconhece a vantagem do modelo que se provou válido em muitos contextos de serviço, realizando a respetiva adaptação ao contexto de serviço ferroviário local. Esta adaptação é considerada essencial para refletir a especificidade do serviço, modificando, incluindo ou retirando itens conforme necessário (Carman, 1990, Dabholkar et al. 2000).

A tabela 8 baseia-se no modelo SERVQUAL expandido de Prasad (2010).

Dimensões	Atributos
Garantia	Q1. Cortesia do pessoal de bordo Q2. Ser informado sobre atrasos dos comboios Q3. Pessoal de bilheteira Q4. Pessoal capaz de prestar esclarecimentos Q5. Informação sobre alterações no itinerário
Empatia	Q6. Compreensão das necessidades em caso de pergunta Q7. Ter em conta o interesse do cliente Q8 Disponibilidade de pessoal de bordo para ajuda/atendimento Q9. Availability of Carriers (Coolie and trolley)
Confiança/Fiabilidade	Q10. Manter a frequência prevista para os serviços (horário) Q11. Comboios pontuais Q12. Esforço na resolução de problemas com o serviço Q13. Informação atualizadas sobre o estado do comboio durante a viagem Q14 Sistema de gestão de reclamações
Capacidade de Resposta	Q15.Vontade de ajudar o cliente Q16.Prontidão do serviço Q17. Disponibilidade pessoal para atender pedidos Q18. Relacionamento cordial quando são colocadas questões
Tangíveis	Q19. Clareza da informação sobre horários Q20.Clareza da informação prestada nas estações Q21.Limpeza da estação Q22. Limpeza do comboio Q23.Aspeto geral do comboio Q24. Aprumo do pessoal da estação
Serviço na ótica do produto	Q25 Disponibilidade de lugares sentados no comboio Q26.Aparência moderna da estação Q27 Temperatura agradável no comboio Q28. Conforto do andamento do comboio (sem solavancos) Q29. Venda de alimentos no comboio Q30. Serviços médicos no comboio
Responsabilidade Social	Q31.Segurança pessoal nas estações Q32. Segurança pessoal no comboio Q33 O comboio presta um serviço de excelência aos clientes Q34 O comboio dá um grande contributo à sociedade Q35.O comboio permite o transporte a preço aceitável a todos os estratos sociais
Entrega do Serviço	Q36. O tempo de viagem dos comboios é razoável Q37. O comboio é pontual Q38.A viagem de comboio é confortável

Tabela 8 – Dimensões de abordagem à perceção da qualidade do serviço na ótica de Prasad (2010).

O Flash Eurobarometer (2011) realizou um inquérito telefónico promovido pela Comissão Europeia em 25 estados membros com 9798 entrevistas, concentrando-se nas seguintes dimensões:

- **Frequência e objetivo das viagens por caminho de ferro** – verificando-se que 77% dos entrevistados utilizava o caminho de ferro menos de uma vez por mês. Apenas 4% usava os serviços quase todos os dias úteis. Dos

entrevistados 56% usava os serviços por lazer e 32% usava os serviços para deslocações de negócios, trabalho ou estudos;

- **Satisfação com as estações ferroviárias** – destacando-se os tópicos por ordem (muito satisfeitos, satisfeitos, insatisfeitos, muito insatisfeitos, não aplicável) de satisfação dos clientes com a situação existente
 - Facilidade de aquisição do bilhete;
 - Prestação de informação sobre horários e plataformas de embarque dos comboios;
 - Segurança pessoal na estação;
 - Ligação a outros modos de transporte público;
 - Limpeza/manutenção das estações;
 - Qualidade dos serviços nas estações (ex. casas de banho, lojas, cafés, etc);
 - Estacionamento automóvel;
 - Facilidade de realização de reclamações;

- **Satisfação com o serviço ferroviário e com os comboios** - destacando-se os tópicos por ordem (muito satisfeitos, satisfeitos, insatisfeitos, muito insatisfeitos, não aplicável) de satisfação dos clientes com a situação existente:
 - Segurança pessoal a bordo;
 - Duração da viagem;
 - Conforto nas salas ou zonas de espera;
 - Frequência dos comboios;
 - Capacidade dos comboios (passageiros por carruagem);
 - Pontualidade/fiabilidade (à partida e à chegada);
 - Disponibilidade de pessoal de atendimento nos comboios;
 - Ligações com outros serviços de transporte ferroviário;
 - Limpeza e manutenção dos comboios, incluindo casas de banho;
 - Prestação de informação durante as viagens, em particular em situações de atraso;
 - Assistência e informação a pessoas idosas, deficientes ou com mobilidade reduzida na estação e nos comboios.

Atualmente a maioria das empresas ferroviárias europeias realiza relatórios de qualidade de serviço, permitindo a comparação entre organizações, os quais são publicados pelos serviços da UE.

2.7.2. Experiência Portuguesa

A CP – Comboios de Portugal, E.P.E foi criada em 1975 como empresa pública responsável pela gestão do caminho-de-ferro em Portugal, passando a entidade pública empresarial em Junho de 2009

(Decreto-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de Junho), responsável pela prestação de serviços de transporte ferroviário nacional e internacional de passageiros.

No sector ferroviário, a CP articula-se com a REFER - Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. - entidade responsável pela gestão da infraestrutura e com o IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres - entidade responsável pela regulação e pela coordenação e planeamento.

A CP cumpre um conjunto relevante de normativos internos, por exemplo relativamente a informações sobre títulos de transporte, antes de viajar existe um conjunto de informações relevantes nomeadamente, as Condições que regulam o transporte ferroviário de passageiros encontram-se definidas em documento aprovado pelo instituto regulador e está disponível aos clientes nas bilheteiras das estações, nos Gabinetes de Apoio ao Cliente, no Call Center (808 208 208) ou na internet www.cp.pt.

Este documento, Condições Gerais de Transporte, define as regras do transporte ferroviário de passageiros, bagagens, volumes portáteis, animais de companhia e velocípedes. Os horários dos comboios e o preço dos bilhetes estão disponíveis nas estações, no Call Center (808 208 208) e na internet www.cp.pt. Relativamente às condições de acesso às pessoas com mobilidade reduzida as informações são obtidas através do serviço SIM (808 208 746).

Informações sobre incidentes que causem perturbação significativa na circulação dos comboios (atrasos superiores a 60 minutos) podem ser obtidas no site www.cp.pt, nos tele indicadores das estações e avisos sonoros, no Call Center (808 208 208) e junto dos colaboradores em serviço nas estações e Gabinetes de Apoio ao Cliente. Informações respeitantes a alterações profundas na oferta de comboios, por exemplo por motivo de greves, são normalmente veiculadas em órgãos de comunicação de grande audiência – TV, rádio, para além dos meios referidos nos parágrafos anteriores. Se o serviço se encontra atrasado, o cliente é informado, no ato de aquisição do título de transporte na bilheteira.

A CP procura medir o seu desempenho, por exemplo através da utilização de serviços de avaliação Cliente Mistério analisam aspetos relativos à imagem exterior e interior dos comboios, estações e respetivos equipamentos, assim como a imagem e prestação dos colaboradores.

2.8. Angola

Segundo o relatório da SADC (publicação do MCI Working Paper 3, pag. 3 a 23), existe um conjunto de recomendações Internacionais para o desenvolvimento de Angola, consideradas prioritárias. O relatório, identifica atrasos acentuados nas infraestruturas dos países Africanos, e aconselha a realização de planos de investimento. Segundo esta organização, o desenvolvimento das infraestruturas em Angola é o ponto crucial para o crescimento do país e das suas regiões em particular.

Desde a criação do organismo em 1980, a organização tem realçado a necessidade de desenvolvimento de projetos assentes na visão da interligação das infraestruturas regionais em todos os domínios. O desenvolvimento dos sectores das energias, aguas e transportes constitui o caminho para o combate a pobreza e desemprego, influenciando a cooperação económica entre os países membros da SADC.

No Estudo Conjunto realizado entre o GAAI/IPAD e o MIREX, para avaliar o Programa Indicativo de Cooperação entre Portugal e Angola para 2007 a 2010, foram identificadas varias áreas de cooperação entre os dois Estados, e foi elaborado uma serie de recomendações para os diversos sectores, com maior enfase para o sector da educação. Especificamente para o sector dos transportes, foi identificado como prioritário a capacitação dos colaboradores das várias organizações intervenientes no desenvolvimento das infraestruturas de apoio a atividade coordenadas pelo Ministério dos Transportes e obras públicas.

O estudo realizado pela Agencia Internacional de Energia, com o tema: Angola Desenvolvimento de uma Estratégia para a Energia, reuniu o parecer de varias entidades Angolanas ligadas ao sector da Energia, incluindo o sector dos transportes. A figura seguinte ilustra a relação existente entre a disponibilidade de Energia (muito dependente da funcionalidade das diferentes tipologias de transportes disponíveis), Desenvolvimento e Pobreza, expondo a relação que existente entre o fornecimento da energia e o índice desenvolvimento humano de Angola.

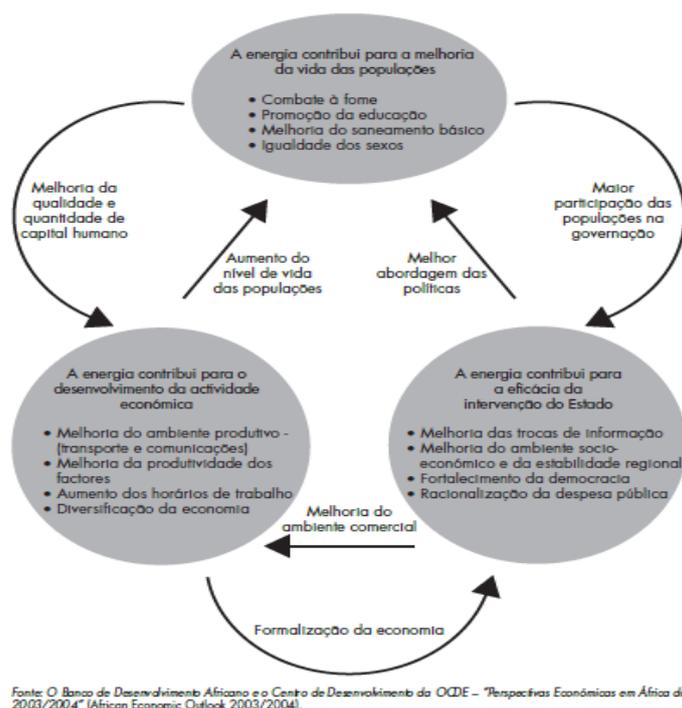


Figura 4 – Relações entre energia, desenvolvimento e pobreza.

No que se refere ao sector dos transportes, o relatório aconselha para que o Governo Angolano concentre esforços na melhoria das infraestruturas de Transporte Rodoviário e Ferroviário, com o objetivo de melhorar a capacidade de distribuição dos diversos bens e serviços e melhorar a mobilidade urbana.

O relatório dá o exemplo da distribuição dos produtos petrolíferos, sendo estes as principais fontes de energia do País, partindo da refinaria de Luanda com a sua distribuição para os pontos de armazenamento nas Províncias do Kwanza Sul, Benguela, Namibe e Soio (feita atualmente essencialmente por navio).

A ineficiência do sector dos transportes, traduz-se no atraso do fornecimento destes produtos para as restantes províncias, feita atualmente por meio rodoviário. As infraestruturas rodoviárias carecem de melhorias, para que a circulação seja feita de modo eficaz, eficiente e seguro.

A qualidade de vida de um país está relacionada com o índice de desenvolvimento humano. Em qualquer sociedade o desenvolvimento político, económico, social e cultural, está diretamente relacionado com os padrões de vida das suas populações. Os indicadores do índice de

desenvolvimento humano, da população Angolana, refletem as grandes necessidades de desenvolvimento dos passageiros do sistema ferroviário, com impacto nas suas expetativas.

Este indicador é apurado anualmente pelas Nações Unidas, sendo designado por Índice Composto de Desenvolvimento Humano (ICDH) e serve para avaliar as condições de vida das populações dos diferentes países, com níveis de desenvolvimento muito diversos.

Para avaliação dos padrões de qualidade de vida, são analisados os seguintes indicadores: vida longa e saudável, medida pela esperança de vida a nascença; nível de conhecimento, medido pelas taxas de alfabetização e de escolarização (A taxa de Alfabetização; e a taxa de escolarização bruta combinada pelo insino primário, secundário e superior); nível de vida digno, medido pelo PIB per capita.

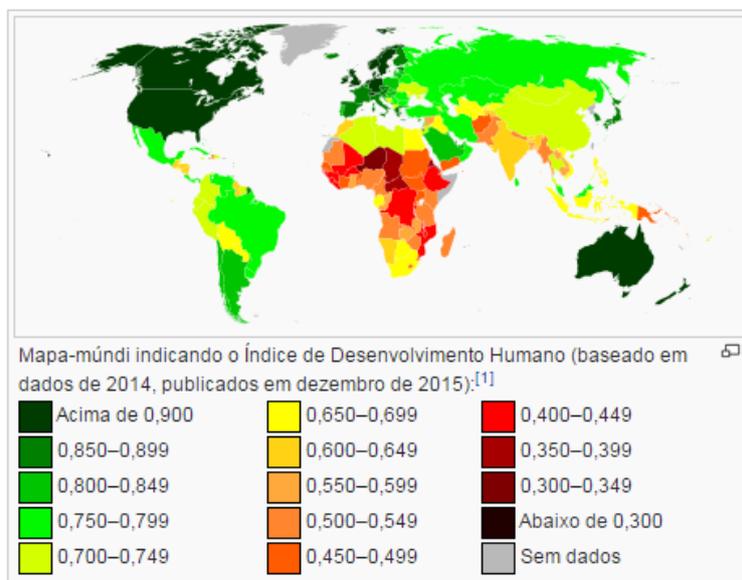


Figura 5 – Mapa do mundo indicando por cores os diferentes níveis do índice de desenvolvimento humano para os diferentes países. Angola surge classificada no relatório com um desenvolvimento humano baixo (pais em nº 149).

Classificação do IDH	Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	Esperança de vida à nascença	Média de anos de escolaridade	Anos de escolaridade esperados	Rendimento Nacional Bruto (RNB) per capita	Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	Variações nas classificações
	Valor	(anos)	(anos)	(anos)	(2011 PPC \$)	Valor	2012-2013
	2013	2013	2012a	2012a	2013	2012	
DESENVOLVIMENTO HUMANO MUITO ELEVADO							
1 Noruega	0,944	81,5	12,6	17,6	63.909	0,943	0
2 Austrália	0,933	82,5	12,8	19,9	41.524	0,931	0
3 Suíça	0,917	82,5	12,2	15,7	53.762	0,916	0
4 Países Baixos	0,915	81,0	11,9	17,9	42.387	0,915	0
5 Estados Unidos	0,914	78,9	12,9	16,5	52.308	0,912	0
6 Alemanha	0,911	80,7	12,9	16,3	43.049	0,911	0
7 Nova Zelândia	0,910	81,1	12,5	19,4	32.569	0,908	0
8 Canada	0,901	81,5	12,3	15,9	41.887	0,901	0
9 Singapura	0,901	82,3	10,2	15,4	72.371	0,899	3
10 Dinamarca	0,900	79,4	12,1	16,9	42.880	0,899	0
DESENVOLVIMENTO HUMANO BAIXO							
145 Nepal	0,540	68,4	3,2	12,4	2.194	0,537	0
146 Paquistão	0,537	66,6	4,7	7,7	4.652	0,535	0
147 Quênia	0,535	61,7	6,3	11,0	2.158	0,531	0
148 Suazilândia	0,530	49,0	7,1	11,3	5.536	0,529	0
149 Angola	0,526	51,9	4,7	11,4	6.323	0,524	0
150 Mianmar	0,524	65,2	4,0	8,6	3.998	0,520	0
151 Ruanda	0,506	64,1	3,3	13,2	1.403	0,502	0
152 Camarões	0,504	55,1	5,9	10,4	2.557	0,501	0
153 Nigéria	0,504	52,5	5,2	9,0	5.353	0,500	1
154 Iémen	0,500	63,1	2,5	9,2	3.945	0,499	0

Figura 6 – *Ranking ICDH (2014)*. Verificamos que Angola se enquadra nos países com o ICDH, abaixo de 0,548, tendo a classificação de 0,526 que representa um índice de desenvolvimento humano baixo.

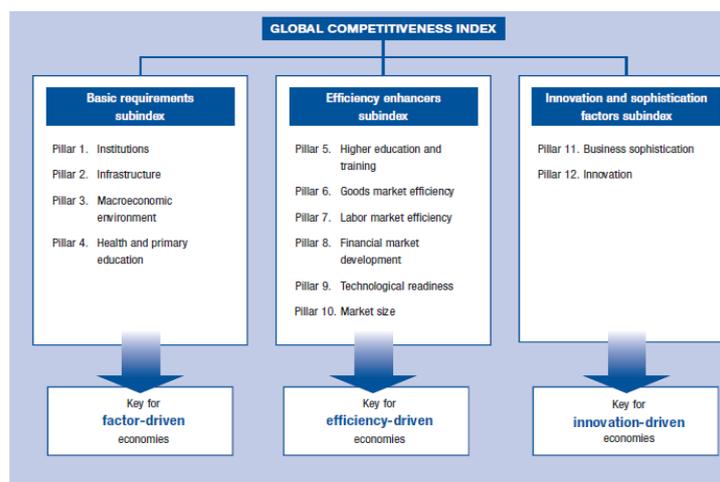
Este ranking foi realizado pelas Nações Unidas e foram estimados 187 países, divididos em três grupos:

- 1º- estão representados os países com desenvolvimento humano elevado, com ICDH acima de 0,7;
- 2º- estão representados os países com desenvolvimento humano médio, com ICDH acima de 0,548 e abaixo de 0,7;
- 3º- estão representados os países com desenvolvimento humano baixo, com ICDH abaixo de 0,548.

O *Global Competitiveness Index* é outro indicador de desenvolvimento de países, centrado essencialmente em parâmetros de classificação segundo três categorias de fatores, classificados de 1 a 7 nomeadamente:

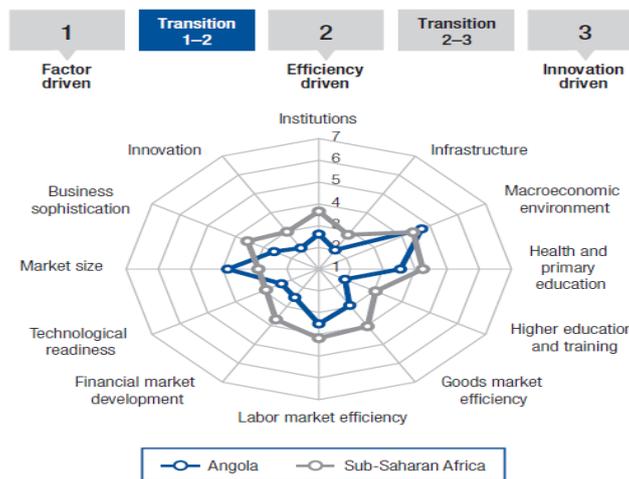
“Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela “

- Requisitos básicos, centrados nas condições das instituições, infraestrutura, ambiente macroeconómico e cuidados de saúde e educação;
- Melhorias de eficiência, centradas na formação e educação superior, eficiência do mercado de produtos e serviços, eficiência do mercado de trabalho, desenvolvimento do mercado financeiro, prontidão tecnológica e dimensão do mercado;
- Inovação e sofisticação, centradas na sofisticação dos negócios e capacidade de inovação.



Note: See the appendix for the detailed structure of the GCI.

Stage of development



Quadro comparativo da qualidade das infraestruturas						
Dimensão	Angola		Africa do Sul		Portugal	
	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor
Qualidade da infraestrutura geral	141	2,2	59	4,5	12	6
Qualidade de estradas	138	2.3	37	4,9	2	6.3
Qualidade da infraestrutura ferroviária	n/a	N/Appl.	44	3,4	23	4,4
Qualidade da infraestrutura portuária	121	2,7	46	4,9	23	5,4
Qualidade da estrutura do transporte aéreo	117	3,3	11	6	20	5,7
Assentos-quilómetro em companhias aéreas	74	130,5	28	1.117	31	802,9
Qualidade do fornecimento de eletricidade	138	1,7	99	3,6	18	6,4

Assinaturas de telefonia móvel	132	61,9	25	147,5	69	113
Linhas de telefone fixo	126	1	90	9,2	18	42,7

Figura 7 – Pontuação de Angola relativamente aos fatores do GCI. Angola surge na posição 140 em 144 países, relativamente a este indicador. Quadro exemplificativo do nível de disparidade das infraestruturas entre Angola, Africa do Sul e Portugal baseado no GCI.

Na figura verificamos que Angola encontra-se na transição do nível 1 para o 2, onde os países do primeiro nível não têm competitividade nenhuma e no nível 3 se encontram países competitivos.

Existe uma convergência de conclusões nos vários estudos promovidos por organismos como a OCDE e ONU através do relatório do ICDH, verificando-se as mesmas causas no relatório GCI, que apontam para vários fatores que limitam a competitividade e qualidade nas empresas nomeadamente:

- Baixo nível de escolaridade;
- Fracos investimentos em infraestruturas e baixa qualidade nas infraestruturas existentes;
- Baixo nível Tecnológico;
- Baixa atratividade relativamente a quadros Inovadores;
- Baixo Índice de Desenvolvimento Humano;
- Baixa qualidade do capital humano;
- Pouca clareza das políticas públicas;
- Ambiente produtivo pouco competitivo;
- Pouca clareza nas políticas de diversificação da economia;
- Ambiente social muito diferenciado;
- Pouca autonomia Empresarial;
- Baixo nível de competitividade interna;
- Pouca internacionalização das empresas;
- Elevada burocracia nos processos.

Os resultados dos relatórios identificam como maior problema para o desenvolvimento do sector dos transportes, a melhoria das infraestruturas, e o baixo índice de desenvolvimento humano do País.

Esta tese foca-se numa organização de grande relevância para Angola, que evolui a Oeste a partir do Município do Lobito na Província de Benguela, um dos principais pontos de entrada e saída de mercadorias do País e onde o desenvolvimento da atividade económica passa pela existência de um serviço ferroviário eficaz de transporte de passageiros. O troço da rede ferroviária em estudo atravessa as províncias do Huambo, Bié e tem o seu término no território Angolano na província do

Muxico, Município do Luau, onde ligar-se à Republica Democrática do Congo e à República da Zâmbia.

2.9. História do CFB

A construção do Caminho de Ferro de Benguela teve o seu início á 28 de novembro de 1902, quando foi adjudicada ao engenheiro escocês Robert Williams, a construção e exploração de um Caminho de Ferro que teria o seu ponto de partida na província de Benguela Município do Lobito e o fim a leste de Angola província do Moxico, Município do Lua.

A concessão foi feita pelo prazo de 99 anos até 28 de Novembro de 2001 com o termo contratual: *«.....ficará sub-rogado em todos os direitos do concessionário e entrará imediatamente na posse do Caminho de Ferro com todo o seu material fixo e circulante, edifícios e dependências, de qualquer ordem que sejam».*

Já anteriormente houvera tentativas de lançar uma via férrea de penetração rumo a Caconda que era então, o mais importante núcleo do interior de Benguela. O grande motivo de Robert Williams foi o encontrar uma saída atlântica para as riquezas mineras que se acabavam de descobrir na Catanga-extremo sudeste do Congo (atual RDC - Republica Democrática do Congo). Desta forma o caminho-de-ferro de Benguela teve varias fazes desde a sua conceção ate a sua conclusão em 1931.

O primeiro caril foi lançado a 1 de março de 1903 e os trabalhos desenvolvem-se no sentido Lobito para o interior. A conclusão da linha férrea deu-se a 1 de junho de 1931 quando os carris chegam sobre a ponte do rio Luau (Dillolo) e ligam-se ao Chemin de Fer du Bas Congo ao Katanga, inserindo assim o caminho-de-ferro de Benguela na rede ferroviária internacional Africana.

O caminho-de-ferro teve grande influência na área no planalto central, permitindo também explorar recursos naturais agrícolas e gerar pequenos e grandes negócios, tornando-se a rota principal de comércio com a Europa.



Figura 8 –Estação do Huambo nos Anos 30. Imagens da construção da linha. Imagem do carregamento de um comboio de mercadorias.

A linha abriu na sua totalidade em 1927, seguindo a mesma rota do corredor de escravos anteriormente existente. Em 1931 foi efetuada a ligação fronteiriça com a linha do Catanga (atual RDC), ficando assim a funcionar uma ligação contínua até à Baía do Lobito em Angola.

Esta ligação poupou cerca de 480 quilómetros por via ferroviária e 4800 quilómetros de viagem marítima do Catanga para a Europa, na alternativa via Rodésia. Com o término, a 28 de novembro de 2001, do contrato de concessão de exploração de 99 anos, atribuído à Companhia do Caminho de Ferro de Benguela SARL, reverteram a favor do Estado angolano todos os meios fixos e circulantes da Companhia.

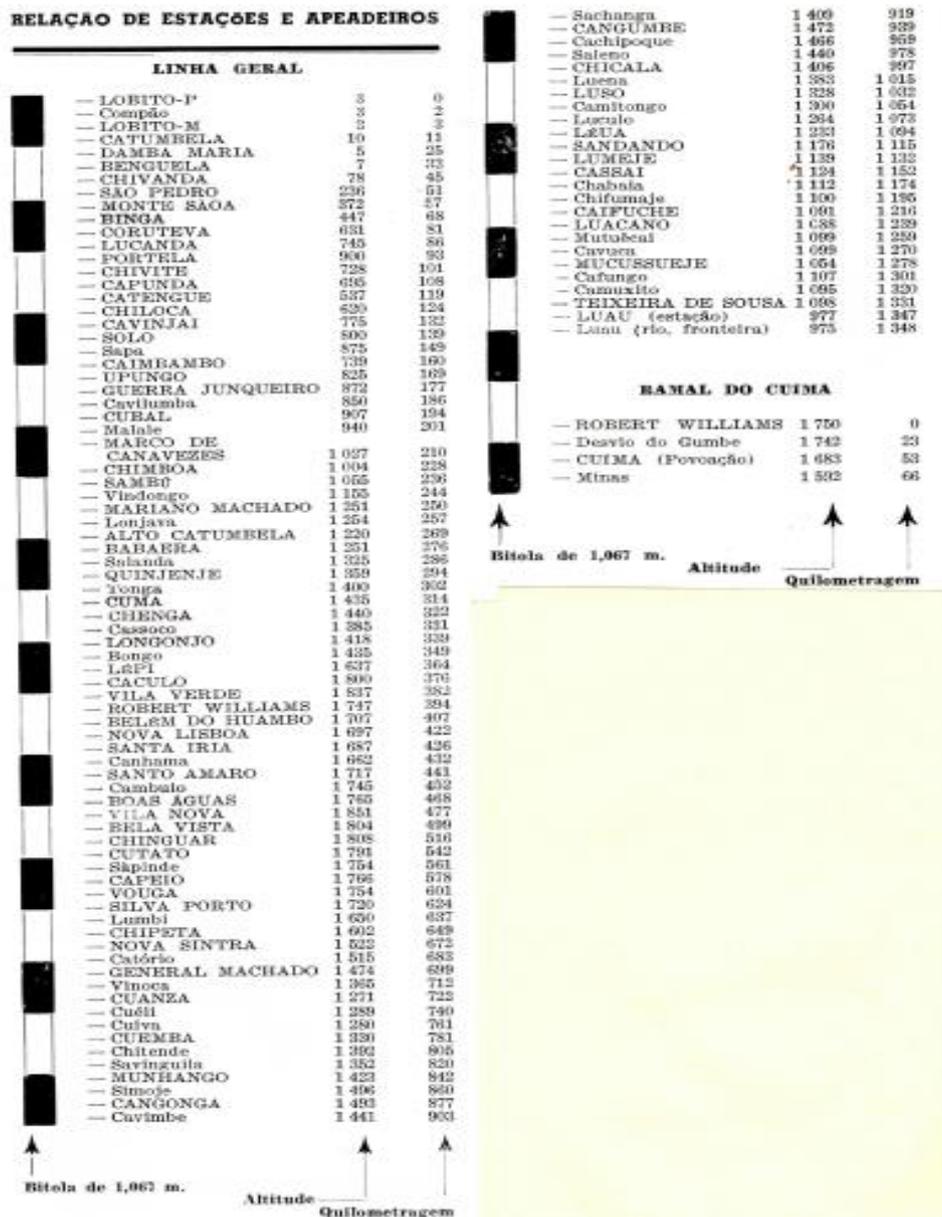


Figura 9 –Lista de estações previstas no projeto inicial do caminho-de-ferro de Benguela.

Anos	PASSAGEIROS			MERCADORIAS — t			
	Angola	Trânsito	Total	G. V.	P. V.	Serviço	Total
1905	759	—	759	—	1 009	—	1 009
1910	38 449	—	38 449	251	18 810	23 294	42 355
1915	116 224	—	116 224	448	71 115	8 339	79 902
1920	170 303	—	170 303	19 823	84 120	23 185	127 128
1925	233 875	—	233 875	4 648	131 291	56 312	192 251
1930	257 984	—	257 984	4 739	187 163	78 652	270 554
1935	152 329	1 916	154 245	3 895	205 265	66 109	275 268
1940	211 265	878	212 143	4 596	328 487	85 901	418 984
1945	571 109	570	571 679	9 188	448 256	323 288	780 731
1950	714 413	4 335	718 748	21 281	679 653	967 004	1 667 938
1955	805 168	4 732	809 900	21 924	1 188 083	1 060 018	2 270 025
1960	720 804	4 696	725 500	55 498	1 767 057	1 789 237	3 611 792
1965	847 809	3 095	850 904	47 425	1 740 863	990 818	2 779 106
1966	862 746	1 545	864 291	38 144	1 700 261	886 932	2 625 337
1967	846 899	—	846 899	46 669	1 765 863	751 723	2 564 255

Figura 10 –Evolução do movimento de passageiros e mercadorias desde o primeiro exercício em 1905 até 1967.

A exploração foi deficitária desde o início até 1948, altura em que pela primeira vez as receitas cobriram os encargos. O primeiro dividendo ao capital acionista foi distribuído em 1954, isto é, cinquenta anos depois da constituição da companhia. A exploração foi feita até 1974, data em que se dá a independência de Angola e posteriormente se desencadeia a guerra civil.

2.9.1. O Caminho de Ferro de Benguela, após 1975

Com o desencadeia da guerra civil, que teve duração de aproximadamente 15 anos, isto é, de 1975 a 1990, data que se dá o término da guerra com assinatura dos acordos de paz, as atividades do Caminho de Ferro de Benguela estiveram quase paradas, tendo-se realizado algumas viagens de resistência, do Lobito a Província do Huambo, sendo a composição escoltada por forças militares.

Estas viagens de resistência incentivaram a destruição do troço ferroviário. Foram destruídas pontes, a linha férrea, e as infraestruturas de apoio as operações e logística, o que levou a paralisação completa das atividades principal que se destinava o Caminho de Ferro de Benguela, o transporte de mercadoria.

Durante este período a atividade do CFB, esteve limitada no transporte de passageiro e pequenas mercadorias no troço Lobito Benguela, e no transporte de mercadoria, do porto do Lobito para os armazéns no troço Lobito/Benguela, evitando a paralisação completa da atividade.

Em abril de 1987 foi acordado, numa declaração de Intenções feita pelos chefes de Estados de Angola, Republica Democrática do Congo e Republica Democrática da Zâmbia, na Cimeira de Lusaka, onde tratou-se da reabilitação e exploração do CFB, uma companhia com participação internacional, ficando este plano inserido no projeto do Corredor do Lobito. Com o acordo de paz em 1990 o caminho-de-ferro começou de ser reabilitado tendo chegado a Província do Muxico, mas com o recomeço da guerra em 1992 voltou-se a paralisar a circulação do comboio no troço Lobito/Luau, ficando somente a circulação no troço Lobito/Benguela.

Data	Resumo Histórico de Eventos do CFB
1902	1ª Atribuição do contrato de construção (Norton Griffiths and Co of London) a Sir Robert Willians. O objetivo da linha do Caminho de Ferro de Benguela era transportar 40.000 toneladas por ano de minério de cobre do Katanga, única saída económica para a exploração das 60.000 milhas quadradas (155.400 km ²) da concessão para pesquisa mineira naquela região, dada em 1899 pelo Rei Leopoldo à “Tanganika Concessions Ltd.
1903	Fundação dos Caminhos de Ferro de Benguela com capital inicial foi de dois milhões de libras esterlinas, subscrito pela Tanganyika Concessions Ltd, com interesses diretos na exploração dos minérios da Catanga e das Rodésias. Colocação dos primeiros carris no Lobito pelo Governados Geral de Angola. Construção dos primeiros 160 kms a partir do Lobito sendo preciso vencer o «degrau» que da costa Angolana conduz para o planalto: as condições caóticas do terreno (árido, íngreme requeimado, sem água) levantaram problemas técnicos e humanos de custosa superação. Ao Km 54, por exemplo, o desnível era tal que exigiu cremalheira no dos percursos em que a linha, na distância de 2 km, passava da cota 97 no Lengue, para a cota 236 em S. Pedro (Huambo).
1904	2ª Atribuição do contrato de construção a George Pauling
1908	Aumento de capital em 1908 de um milhão de libras para continuação das obras pela Tanganyika Concessions. Abertura à exploração do troço Lobito-Cubal, na extensão de 197 km.
1910 a 1913	Em 1910 foi inaugurado o troço Cubal-Cuma, (125 km) e a 31 de junho de 1911 entrava em exploração mais um troço de 50 km, ate ao Lépi na Província do huambo. Empréstimo de 2,5 milhões de libras avaliado pela Tanganyika Concessions. O troço Lépi-Huambo, na extensão de 58 km, foi inaugurado a 21 de Setembro de 1912. Na cidade do Huambo (então Nova Lisboa) são criadas infraestruturas de manutenção de locomotivas e carruagens. Criação de infraestruturas de saúde, educação, comércio e laser.
1913 a 1928	Construção muito limitada devido aos efeitos da primeira guerra mundial com a linha a chegar ao km 520 (Chiguar) em 1913 reiciando-se a construção em 1920 com empréstimo de 6,5 milhões de libras. Abertura à exploração do troço Chinguar-Bie (então Silva Porto) em 1924, com chegada a Camacupa (então Vila General Machado) e ao Cuanza em 1925 (km 722). Construção chega aos 1246 km. Último empréstimo de 1 milhão de libras em 1928 para construção ir do km 1246 ao km 1348 para acomodar a nova delimitação fronteiriça entre Angola e o Congo, chegando ao Luau e completando a seção angolana da linha férrea.
1929	Abertura oficial do caminho-de-ferro de Benguela com Sir Robert Willians, um dignitário inglês, e representantes dos governos português e belga.
1960	Uma viagem entre o Lobito e o Luau já só demorava 3 dias. Troca de locomotiva em Benguela para fazer a difícil cadeia montanhosa passando pelo Cubal e continuando até chegar ao Lobito. A empresa tornou-se Proprietária de 37.000 ha, utilizou 570.000 toneladas de madeira por ano, para gerar vapor, do Lobito à República Democrática do Congo. O eucalipto australiano plantado depois do Cubal fornecia a madeira necessária para a viagem.
1931 a 1973	Ligação dos carris do <i>Chemin de Fer du Bas Congo</i> , au Catanga (B.C.K) aos carris do Caminho de Ferro de Benguela sobre a ponte do rio Luau, cumprindo o objetivo de permitir escoar o minério das minas de Catanga através do porto do Lobito. Construção nos anos 70 da variante do Cubal. Considerando todas as variantes e desvios, a linha totaliza 1.679km, subindo 1.854m nos primeiros 350km.

1974	Substituição das locomotivas a vapor por diesel da General Electric. Independência de Angola.
1975 a 2002	<p>Devido ao conflito de quase 30 anos (interregno entre 1990 e 1992 com eleições validadas) as operações são limitadas a algumas viagens pontuais com escolta militar e ao transporte de pequenas mercadorias e passageiros no troço Lobito-Benguela. Destruição de grande parte das pontes, da linha férrea e infraestruturas de apoio às operações e logística.</p> <p>Em novembro de 2001 termina a Concessão do CFB, revertendo o caminho-de-ferro ao estado angolano, sendo Daniel Quipaxe nomeado Director-geral. Em 2001, a Companhia do Caminho de Ferro de Benguela estava reduzida aos 34 Kms entre o Lobito e Benguela (Ramal de Benguela) e algumas linhas de acesso a armazéns e indústrias do Lobito (Complexo do Lobito e cintura do Lobito - com aproximadamente 18 Kms).</p> <p>2002: Assinatura de acordos de paz. Início da reparação intensiva do Caminho de Ferro de Benguela, incluindo operações de desminagem, reposição de linhas (ex. ravinas desmoronadas) e substituição de travessas, construção de pontes e construção/requalificação de estações, e aquisição e reparação de material circulante.</p>
2002 a 2015	<p>Reabilitação do caminho de Ferro de Benguela, num processo de desenvolvimento de todas as comunidades atravessadas pelo percurso ferroviário, e suas envolventes.</p> <p>2002: Restabelecimento do tráfego ferroviário entre a Caála e o Huambo. Tráfego de passageiros atinge 2000000. Mercadorias Lobito-Benguela 30000 toneladas.</p> <p>2003: Reabilitação em Humabo de 2 locomotivas e 4 carruagens de passageiros; 1800 trabalhadores na CFB e 2 Hospitais em funcionamento no Lobito e Humabo</p> <p>2004: O SITLOB Sistema Interurbano de Passageiros no Lobito e Benguela investe 150milhões de dólares para a construção de estações adicionais, nós de integração ferroviário/rodoviário, melhoras no material rolante e ampliar a rede ferroviária. Reinaugurada a variante Lobito-Cubal com finalização de obras na ponte sobre o rio Halu, a 79 quilómetros da cidade do Lobito.</p> <p>2005: Trens de passageiros Lobito-Cubal pela variante de mercadorias entre Lobito e Huambo</p> <p>2006: Linha de crédito da República da China para finalização da reabilitação do Lobito ao Luau.</p> <p>2009: Início da reabilitação do troço ferroviário entre Munhango e Luau levada a cabo pela empreiteira chinesa <i>China Railway 20 Bureau Group Corporation</i>.</p> <p>2011: Comboio de passageiros Lobito – Huambo</p> <p>2012: Linha reabilitada até Luena com início do serviço regular em 2013. Inauguração da nova estação do Luau, com a presença do Presidente de Angola, José Eduardo dos Santos e dos seus homólogos da República Democrática do Congo (RDC), Joseph Kabila, e da República da Zâmbia, Edgar Chagwa Lungu. S linha ferroviária de Benguela volta a ligar os dois extremos de Angola, litoral e interior, até à fronteira com a República Democrática do Congo.</p> <p>2015: Restabelecimento do serviço de passageiros e mercadorias até Luau.</p>

Tabela 9 – Cronologia de eventos relevantes do desenvolvimento do CFB até à atualidade.

2.9.2. Contesto atual do CFB

Após a passagem do caminho-de-ferro de Benguela para a posse do estado Angolano em 2001, a sua gestão foi atribuída a uma comissão de Gestão, nomeada pelo ministro dos transportes, através do Despacho nº 19/01 de novembro de 2001.

Com o termino da guerra civil em 2002, dá-se a retoma dos projetos que se encontravam suspensos, nomeadamente a reabilitação dos CFB. Este projeto é o maior e o mais importante, devido a sua localização, extensão da linha e ligações com as RDC e RDZ (República Democrática da Zâmbia). Com a reabilitação do caminho de Ferro de Benguela, esperava-se que este desencadeia-se um processo de desenvolvimento de todas as comunidades atravessadas pelo percurso ferroviário, e suas envolventes.

Por decisão do governo atribuiu-se a tutela de todos os projetos de reabilitação ao GRN (Gabinete de Reconstrução Nacional). Em janeiro de 2006, o GRN efetua a consignação da reabilitação do CFB, desde o Lobito até à fronteira com a República Democrática do Congo, à empresa Chinesa CR20 (China Railways 20), incluindo todo o plano de desenvolvimento do projetado para a reabilitação e modernização do caminho-de-ferro com o fim de restabelecer o tráfego de passageiros e mercadoria sem restrições entre o Lobito/Luau.

O projeto ficou orçado em 1900 milhões de Dólares Norte Americanos, para uma capacidade de transporte estimada em quatro milhões de passageiros/ano e vinte milhões de toneladas/ano de mercadorias diversas. Com a inauguração (14/02/2012) da estação do Luau, a linha ferroviária de Benguela volta a ligar os dois extremos de Angola, litoral e interior, até à fronteira com a República Democrática do Congo. Este percurso ferroviário permite a reabertura do escoamento dos minérios, das minas de Katanga da (RDC) e as minas de Copperbelt (Zâmbia)

O Ministro dos Transportes Angolano que apresentou o projeto ferroviário nacional "Angoferro" no valor de 4 biliões de dólares, destinado a permitir a ligação entre Angola e os países vizinhos, nomeadamente a DRC, e a RDZ. A RDZ, permite a ligação com outras linhas que dão o acesso à África do Sul. O grande objetivo é voltar a fazer da costa Angolana o acesso privilegiado à província do Katanga na RDC.

Segundo a ANIP (Agência Nacional para o Investimento Privado), entre outros objetivos, destaca-se o restauro da ligação entre Benguela e a cidade portuária do Namibe de forma a que a província do Namibe venha a estar ligada à rede regional. O mesmo projeto contempla a ligação entre Angola e a vizinha Namíbia a partir da Província de Menongue onde será prolongada a linha fereia de forma a ligar à rede Namibiana, que também faz ligação com a Africa do Sul.

2.9.3. Estrutura Organizacional do CFB

O governo Angolano baseou-se na legislação aplicada às empresas públicas, publicado no DR, I Serie n.º 71 o Decreto n.º 59/03, para a criação da empresa “CFB- EP”. Por decreto Presidencial nº 97/10 de 2 junho de 2010 foi nomeado o conselho de administração da Empresa do CFB – EP. Sendo aprovado os estatutos do CFB – EP, empresa de grande dimensão pelo decreto Presidencial nº 150/10 de 21 de Junho de 2010. O organograma do CFB – EP, na imagem seguinte, foi aprovado na reunião do conselho Administração, de 18 de janeiro de 2011.

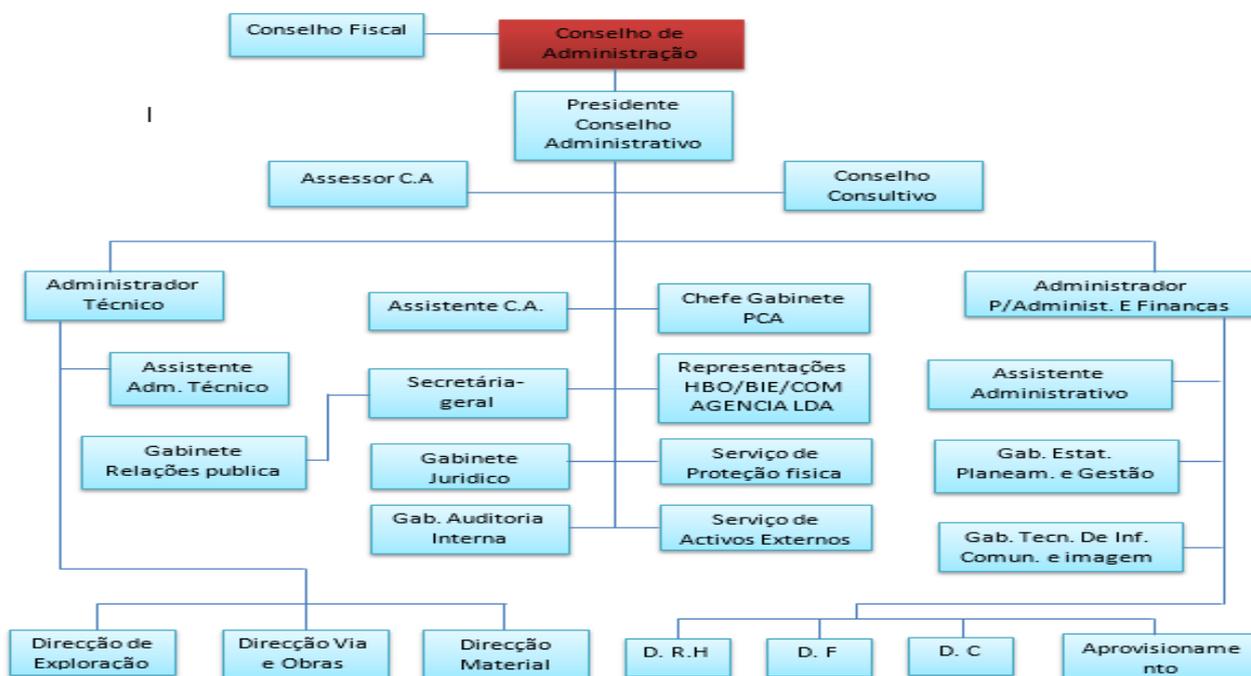


Figura 11 – Organograma do CFB – EP (2011).

O Caminho de Ferro de Benguela é uma companhia de grande dimensão desde a sua conceção. Esta característica permanece agora, a empresa chegou a ter 12.149 trabalhadores antes do seu enceramento em 1975 e tinha no seu quadro do pessoal técnicos superiores, médios e pessoal administrativo com elevada experiência. No atual contesto, a empresa tem no seu quadro de pessoa cerca de 1.435 colaboradores, apresentando uma redução significativa de trabalhadores relativamente à situação antes de 1974, facto que se justifica com a paralisação da empresa no período de 1975 a 2002. A empresa perdeu a maioria do seu pessoal experiente, entre reformas e falecimentos. Com a aplicação de alguns meios modernos de construção, manutenção e exploração justifica-se alguma da redução da mão-de-obra.

3. Metodologia de Investigação

Este trabalho centra-se num contexto social pouco formalizado e onde as estruturas organizacionais e a informação apresentam ainda grandes limitações de disponibilidade, com grandes necessidades de desenvolvimento e compreensão da respetiva dinâmica empresarial. Optou-se por isso por uma abordagem qualitativa à investigação, que não ficasse dependente do acesso a dados quantitativos de difícil obtenção e validação.

A investigação qualitativa assenta na análise de valores, crenças, representações, atitudes hábitos, e opiniões. É um tipo de investigação é indutivo e descritivo, em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de tentar comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses já existentes nesses mesmos dados existentes. Miranda (2013) afirma que embora a investigação qualitativa seja geralmente menos estruturada que a quantitativa, permite, no entanto, um relacionamento entre o investigador e os atores mais profundo e flexível. Permitem também medir fenómenos cuja análise qualitativa não é realizável, assentes em factos humanos como por exemplo opções de estratégia, procedimentos e decisões, muito comuns em ambiente empresarial

Os elementos fundamentais do projeto de investigação são: a definição do público alvo e amostra, o género de estudo, a verificação das variáveis externas, mecanismo de recolha e processamento de dados (Fortin, 2003).

3.1. Filosofia de investigação

As filosofias subjacentes à investigação abraçam o conhecimento e a natureza desse conhecimento. (Saunders, Lewis, & Thornhill, Research Methods for Business Students, 2009). Saunders et al. (2009) propõem uma organização gráfica na forma de uma “cebola” que ilustra, nas suas diferentes camadas, as opções que estão disponíveis ao investigador para realizar uma abordagem coerente, do ponto de vista metodológico, no seu estudo.

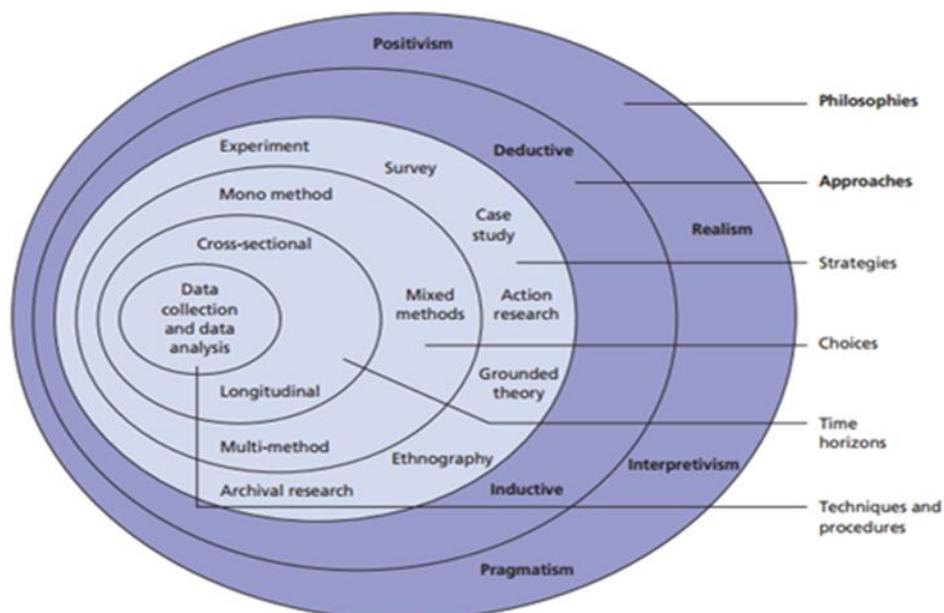


Figura 12 – The research onion, the Research methods for business students (Saunders et al., 2009).

Na primeira camada do modelo de Sanders (2009), referente à epistemologia, são mencionadas quatro filosofias: positivismo, realismo, interpretativismo e pragmatismo. Este trabalho segue a filosofia do interpretativismo com o entendimento, segundo a perspectiva do investigador, das diferenças entre pessoas enquanto atores sociais. Esta filosofia argumenta que a realidade é demasiado complexa para que se possam generalizar todas as leis e que as conclusões da experimentação e observação podem não ser generalizáveis.

A realidade é construída pela sociedade e a subjetividade de interpretação dos factos determina as ações e a natureza das interações. A utilização de uma abordagem interpretativista permite contextualizar a investigação e pesquisar o significado dos dados, no sentido de lhes atribuir coerência (Saunders, et al., 2003), sendo apta por exemplo para interpretar resultados de entrevistas, derivando conclusões das respostas obtidas;

3.2. Abordagem de investigação

Na segunda camada do modelo de Saunders et al. (2009) são definidas as abordagens. As abordagens desdobram-se em dedutiva e indutiva:

- Dedutiva – onde se assume que a teoria pode ser explicada por leis, que explicam os fenómenos, podendo a teoria ser testada com rigor, com um elevado nível de controlo e capacidade de medição dos próprios fenómenos, independentes do investigador. São deduzidas hipóteses com base na teoria que se pretende provas, assentes em relações causais claras entre conceitos/variáveis, seguindo-se o teste dessas hipóteses com uma amostra significativa e respetiva análise para confirmação/desconfirmação/correção da teoria, no sentido da generalização das conclusões (Robson, 2011);
- Indutiva - consiste na recolha e na análise de dados e na decorrente formulação de teorias. A sua aplicabilidade prende-se com a compreensão do contexto em que ocorrem os factos, com a recolha de dados qualitativos, com a flexibilidade da estrutura da abordagem, permitindo o seu ajustamento no decurso da investigação, com a integração do investigador na investigação e a inexistência da necessidade absoluta de generalizar.

A abordagem ao desenvolvimento deste trabalho é indutiva, partindo da recolha dos dados para o desenvolvimento da teoria com base nesses mesmos dados, procurando conhecer em profundidade o contexto do problema e retirar conclusões.

3.3. Estratégia de investigação

As principais estratégias de investigação, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), são a experimentação, o *survey*, o estudo de caso, a investigação/ação, a teoria fundamentada e a investigação documental.

Para Yin (2009), a opção por uma determinada estratégia de investigação reside em três fatores fundamentais: O tipo de questão de investigação; A necessidade de controlo de acontecimentos pelo investigador; A incidência em acontecimentos atuais ou históricos. A estratégia de investigação seguida neste trabalho é o estudo de caso (Yin, 2009). Esta estratégia adapta-se a perguntas de investigação que pretendem esclarecer o como e o porquê, e onde o investigador não possui controlo sobre os acontecimentos e em contexto atual observado pelo próprio investigador.

“O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em que a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é evidente e onde

podem ser utilizadas múltiplas fontes de evidência.” (Yin, 1989). Segundo o autor o estudo de caso pode utilizar-se em múltiplos contextos sociais, políticos, empresariais e individuais e em múltiplos domínios do conhecimento como a gestão, sociologia e psicologia, saúde, entre muitos outros.

Lüdke e André (1986) identificam características que suportam a aplicação de um estudo de caso nomeadamente: a utilização de grande variedade de fontes de informação (ex. documentos e arquivos, a realização de entrevistas e observação direta e a observação participativa); o uso de linguagem acessível aos atores; a interpretação contextualizada dos dados; a apresentação de diferentes perspetivas de uma mesma situação real; a descoberta da realidade para além dos pressupostos iniciais, permitindo que ao longo do estudo surjam novos elementos, a possibilidade de retratar a realidade de forma global.

Um caso de estudo pode considerar várias fontes de informação. Nenhuma destas fontes é mais importante que as restantes. Pelas suas características, vantagens e as desvantagens inerentes, acabam por se complementar permitindo um resultado o mais completo possível.

Tesch (1990) propõe três tipos de análise em estudos de caso: interpretativa – com análise dos dados organização e classificar dos mesmos em categorias, com vista à explicação do fenómeno; estrutural - com análise dos dados com vista à descoberta de padrões que possam ajudar na clarificação de uma determinada situação; reflexiva – com interpretação do fenómeno em estudo, sempre por intuição do investigador.

Miles et al. (2014) propõe uma modelo de análise para a investigação qualitativa em estudos de caso com três fases: redução dos dados - processo de selecionar, simplificar e organizar os dados obtidos, apresentação dos dados - disposição da informação organizada e compactada e a produção de conclusões suportadas pelos dados obtidos.

3.4. Métodos de escolha, recolha e análise de dados

A perspetiva de investigação escolhida foi a qualitativa com a adoção de vários métodos de recolha de dados, permitindo a obtenção dos melhores resultados para a investigação. Segundo McMillan

(1996), a perspectiva qualitativa enfatiza uma visão fenomenológica, na qual a realidade está inerente à percepção dos indivíduos.

A escolha do método para a recolha de dados incide assim nos métodos mistos (qualitativo e quantitativo). Tashakkori e Teddlie (2003) referem que o *Multi Methods* consiste em combinações onde mais do que uma técnica de recolha de dados é utilizada. Num estudo de caso a recolha de dados pode vir de diversas técnicas Heaton (2004) incluindo entrevistas, questionários, notas de observações entre outras. Desta forma, para dar suporte a este estudo aplicou-se uma metodologia mista, de questionário e entrevistas.

Na recolha de dados foram utilizados três tipos de entrevistas e um tipo de questionário, correspondendo a dois tipos de inquérito, que se complementam, para a compreensão do ponto de vista de diversos interessados no desempenho dos serviços do CFB.

3.5. Definição de população

Denomina-se como público-alvo a população concreta que se pretende estudar, relativa a um conjunto de elementos divididos por grupos, com características comuns definidas por critérios. Um elemento pode apresentar-se como indivíduo, uma empresa ou outro fenómeno a esclarecer.

Foi feita uma identificação dos principais interessados nos serviços do caminho-de-ferro de Benguela nomeadamente:

- Os utilizadores frequentes dos serviços do caminho-de-ferro de Benguela, que são parte da população das zonas de envolvimento;
- A população da zona de envolvimento que não é utilizadora dos serviços do caminho-de-ferro de Benguela, mas que tem forte possibilidade de vir a utilizar estes serviços;
- Os trabalhadores em geral, uma vez que é da sua responsabilidade a garantir o bom funcionamento da organização, com objetivos de satisfazer os clientes da organização;

- Os operadores de transporte rodoviário de passageiros, urbano e de longo curso, sendo este os principais concorrentes do caminho de ferro de benguela e em parte uns dos beneficiários dos serviços da companhia. Benefício este que ira acontecer quando for melhorado o estado das infraestruturas e realiza-se um plano nacional de transportes com a introdução de um sistema de interligação entre os diferentes meios de transportes;
- Os responsáveis dos CFB, cujas expectativas e decisões são relevantes para a compreensão das oportunidades e restrições dos serviços;
- Existem outros interessados nos serviços da companhia, mas que não se identificam com o foco do nosso trabalho, temos como exemplo: as empresas de importação e exportação, as empresas exploradoras de mineiro, as empresas de distribuição, os agricultores etc.

Quantificação dos Elementos Abrangidos pelo Questionário e Entrevistas		
	Quantidade realizada	Quantidade validada
Questionário aos utilizadores dos serviços do CFB	130	100
Entrevista a não utilizadores do transporte ferroviário	115	100
Entrevista a funcionários do CFB	15	15
Entrevista a transportadores rodoviários de passageiros	8	5
Total	268	220

Tabela 10 – Elementos escutados, relativamente à sua perceção sobre aspetos significativos para o desempenho do serviço do CFB.

3.6. Entrevista

A entrevista tira partido do contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, com possibilidade de enquadramento do tema e esclarecimento das questões colocadas com a profundidade que se considere adequada. A entrevista tem, entre outros objetivos (Barañano, 2008): explorar domínios não conhecidos; aprofundar aspetos menos conhecidos em cada domínio; verificar que fatores

condicionam a evolução de um determinado domínio; controlar as questões afim validar resultados previamente obtidos. As principais limitações prendem-se com a clareza das questões, a possibilidade de influenciar o entrevistado e o consumo de recursos e tempo, originando um número geralmente pequeno de entrevistas.

Neste trabalho as questões a colocar aos entrevistados são geralmente fechadas e estruturadas sobre a forma de questionário, de forma a diminuir a dispersão dos entrevistados e permitir aumentar o número de pessoas abrangidas.

Segundo Yin (2009), as entrevistas são uma das fontes de informação mais importantes utilizadas em estudos de caso. Cohen, Manion e Morrison (2007) referem que a entrevista pode ser usada de forma complementar a outras ferramentas de investigação, como principal meio de recolha de informação relacionada com os objetivos da investigação. As entrevistas auxiliam o entrevistado a guiar o próprio entrevistador e a si próprio no levantamento de informação relativa à sua experiência.

Kendall & Kendall (1992) referem que a entrevista permite conhecer opiniões que podem revelar problemas, condicionantes escondidas e informação geral importantes para compreender a organização. Permitem também conhecer objetivos pessoais e organizacionais, e informação privilegiada sobre processos informais difícil de obter com outras técnicas.

São características típicas das entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas: a definição antecipada dos tópicos a abordar; a adaptação da sequência das perguntas durante a entrevista e a possibilidade de adaptação dos termos linguísticos às características dos entrevistados.

Entre as vantagens das entrevistas destaca-se: o traçado da entrevista auxilia compreensão dos dados e sistematiza a sua recolha entrevista; a antecipação de falhas na lógica dos dados e o uso de um estilo conversacional comodo para o entrevistado e para o entrevistador.

Entre as desvantagens destaca-se: a não abordagem inadvertida de tópicos importantes; a alteração na sequência e forma de formulação das perguntas pode conduzir a respostas muito diferentes nos tópicos abordados, diminuindo a comparabilidade das respostas.

Neste trabalho foram realizadas três entrevistas exploratórias sobre temas que condicionam a empresa nomeadamente:

- Entrevista a não utilizadores do transporte ferroviário (Anexo II), com perguntas abertas e fechadas, tendo como objetivo principal compreender os motivos reais para a não utilização do serviço e quais as mudanças que poderiam induzir a sua utilização. Esta entrevista foi aplicada nas províncias de Benguela e Huambo;
- Entrevista a transportadores rodoviários de passageiros (Anexo III), entregando a entrevista em carta fechada aos responsáveis das instituições, com diálogo posterior. Esta entrevista teve como objetivo recolher a opinião da concorrência relativamente ao transporte ferroviário, em relação aos seus próprios passageiros/serviços e sobre o sector os transportes no território Angolano na sua área de interesse. Foram entrevistas cinco empresas, três com serviços que ligam as diferentes províncias e eventuais concorrentes e duas de transporte urbano, que na prática funcionam como possíveis serviços complementares;
- Entrevista a funcionários do CFB (Anexo V) com o objetivo de compreender a perceção dos trabalhadores relativamente ao contexto organizacional e funcionamento do CFB. Esta entrevista teve como base os elementos do questionário das dimensões de aprendizagem, proposto por por Watkins e Marsick (2003).

Foi ainda delineada uma entrevista a responsáveis do CFB (Anexo IV), para a qual não foi obtida aprovação durante o tempo disponível para a recolha de dados, e que se apresenta como elemento para uma eventual futura investigação.

A orientação das entrevistas, estruturadas com perguntas fechadas de resposta direta e perguntas abertas, foi feita a partir de guias de entrevista. A transcrição para a linguagem escrita foi feita na entrevista, através do apontamento imediato e confirmação da resposta pelo entrevistado. As questões das entrevistas foram elaboradas segundo os temas e tópicos levantados na revisão de literatura e tendo em conta preocupações detetadas pelo próprio investigador em conversas iniciais com interessados locais.

3.7. Questionário

O questionário pode ser considerado como uma técnica de investigação que é constituído por um determinado número de questões que permitem fornecer informação sobre as variáveis que se pretendem estudar (Miranda, 2011). Através da utilização de um questionário podem traçar-se perfis socioeconómicos da população em estudo bem, como analisar rotinas e comportamentos (Omote, et al., 2005).

O questionário utiliza séries de perguntas ordenadas, que geralmente são respondidas por escrito e sem a presença do investigador, com o objetivo de perceber as opiniões, expectativas, interesses, entre outros de um conjunto de indivíduos. Entre as vantagens do questionário destaca-se (Ackroyd e Hughes, 1981): a facilidade de utilização; o pouco enviesamento ou má interpretação das questões; a sistematização dos resultados; a possibilidade de automatização da análise e tratamento dos dados; a facilidade de operacionalização para grandes amostras num tempo curto; o custo inferior a outras técnicas.

Entre as desvantagens destaca-se (Ackroyd e Hughes, 1981): a menor capacidade para motivar os inquiridos a responder; a possibilidade de respostas incompletas; a impossibilidade de adicionar novos dados; a eventual superficialidade das respostas a perguntas abertas.

Os questionários podem ser enviados por email, correio tradicional ou por um representante do investigador. Tendo em conta o contexto social, verifica-se que o nível de apetência para o preenchimento de questionários escritos e a pouca disponibilidade de meios informáticos a nível local, tornam difícil o envio e recolha de questionários pelo que foi decidido aplicar o questionário através da abordagem direta, presencial do investigador aos utilizadores do CFB.

Esta opção permitiu que fosse diretamente explicada aos utilizadores do caminho-de-ferro a natureza e relevância e objetivos do estudo, assim como a interpretação de algumas questões em caso de dúvida. Estes contactos foram realizados sempre durante as viagens ou períodos de espera nas plataformas das estações, aproveitando a disponibilidade de tempo das pessoas. Foi possível enriquecer as respostas, com a audição de comentários e pedidos de esclarecimento, ultrapassando algumas das desvantagens típicas do questionário, nomeadamente a motivação, combinando algumas

das técnicas características das entrevistas. Teve como limitação a aplicação muito mais demorada dos questionários.

A obtenção de dados para análise quantitativa centrou-se essencialmente no questionário. Segundo Aaker et al., (2001), a elaboração de um questionário não é um processo exato, com procedimentos que garantam medições de boa qualidade, sendo essencial a realização de uma revisão da literatura e de entrevistas que permitiram o permitam a sua adequada estruturação e enquadramento. O questionário deve ser apresentado a utilizadores típicos, no sentido de corrigir questões ambíguas.

Neste trabalho o questionário foi elaborado com base na revisão da literatura sobre o modelo SERQUAL, complementada com a informação de comentários preliminares não estruturados de especialistas no setor ferroviário de transporte de passageiros. O questionário aos utilizadores dos serviços do CFB encontra-se dividido em dimensões de análise, conforme proposto pelo modelo SERVQUAL.

Embora as perguntas do questionário do modelo SERVQUAL, construído para o CFB, fossem fechadas, as respostas geralmente eram complementadas por comentários, levando o entrevistador a iniciar muitos diálogos inicialmente não previstos, consoante a disponibilidade dos entrevistados.

Esta abordagem permitiu aumentar a perceção do investigador sobre a opinião dos utilizadores, relativamente aos serviços prestados pelo CFB. Os utilizadores do caminho-de-ferro foram ouvidos individualmente e responderam a cada questão imediatamente antes, durante ou depois da utilização do serviço ferroviário. O questionário foi aplicado ao longo de uma viagem realizada no dia 02/02/2016, partindo do Lobito com destino ao Luau, viagem esta que foi interrompida na província do Huambo, porque a linha feria não reunia condições para a continuidade da viagem, uma vez que a linha feria encontrava-se obstruída.

3.8. Horizonte temporal

Este trabalho caracterizar-se por um horizonte temporal *cross-sectional* (Sanders et. al., 2009). A recolha de dados centra-se num momento temporal único, com uma extensão de dois meses. Na tabela seguinte apresenta-se o calendário com a sequência de atividades de recolha de dados.

04 a 08 de janeiro de 2016	Contactos preliminares com o CFB e empresas de transporte rodoviário. Marcação de reuniões.
11 a 15 de janeiro de 2016	Entrega de pedidos de autorização de realização de consulta de documentação e aplicação de questionário ao CFB. Entrega das entrevistas a empresas de transporte rodoviário.
18 a 22 de janeiro de 2016	Receção da resposta negativa do caminho-de-ferro, situação que obrigou a aplicar um plano B, que foi a realização de contactos com alguns amigos funcionários do CFB, com objetivo de aplicar o questionário sobre Aprendizagem Organizacional.
25 a 29 de janeiro de 2016	Aplicação do questionário sobre aprendizagem Organizacional, a funcionários do CFB com cargo de chefia intermédia.
01 a 05 de fevereiro de 2016	Realização da viagem de comboio do Lobito para o Luaú, com aplicação do questionário aos utilizadores do comboio, com término na cidade do Huambo. Aplicação da entrevista para não utilizadores na cidade do Huambo.
08 a 12 de fevereiro de 2016	Aplicação do questionário aos utilizadores do comboio no troço Lobito/Benguela.
15 a 19 de fevereiro de 2016	Aplicação da entrevista para não utilizadores nas cidades do Lobito e Benguela.
Semana de 22 a 26 de fevereiro de 2016	Entrevista às empresas de transporte rodoviário e continuação das entrevistas a não utilizadores.
Semana de 29 de fevereiro a 04 de Março 2016	Recolha das entrevistas nas empresas de transporte rodoviário e organização dos documentos da recolha de dados.

Tabela 11 – Plano de trabalho realizado na pesquisa de campo no território Angolano.

A tabela 12 resume as metodologias de investigação utilizadas segundo cada objetivo.

Objetivos de investigação	Filosofias e Abordagem	Ferramentas
Efetuar o levantamento de boas práticas no domínio da avaliação da qualidade de serviço nomeadamente em empresas ferroviárias.	Interpretativa, realista e indutiva	Revisão literatura
Realizar um questionário com base no modelo SERVQUAL adaptado ao domínio do transporte ferroviário de passageiros em Angola.	Interpretativa, realista e indutiva	Revisão literatura e Questionário
Analisar a realidade dos Caminhos de Ferro de Benguela, com base na realização de entrevistas e aplicação do questionário para compreender os aspetos mais relevantes da perceção do cliente relativamente à qualidade de serviço.	Interpretativa, realista e indutiva	Questionário e Entrevistas

Tabela 12 – Filosofias, abordagens e ferramentas de investigação associadas aos objetivos do trabalho.

3.9. Estratégia de validação

A estratégia de validação passou pelo cruzamento da informação documental, retirada da revisão da literatura, com a informação obtida através do questionário e das entrevistas.

4. Análise dos dados e resultados

4.1. Análise dos dados do questionário à satisfação dos utilizadores dos serviços de transporte ferroviário de passageiros do CFB.

Para análise dos dados podemos utilizar quatro tipos de escalas escala de: Likert, VAS (Visual Analogue Scales), escala Numérica e escala Guttman. Neste questionário utilizamos a escala de Likert

A escala de Likert é geralmente uma medida unidimensional de um conceito (Gauthier, 2003; Fortin, 2003). Os autores aconselham a utilização de uma escala de Likert, pois permite que os inqueridos assinalem o seu grau de satisfação ou insatisfação, relativamente a cada questão sobre um atributo específico. O uso da escala de Likert de cinco pontos é uma prática comum em questionários (Fortin, 2003). Numa escala de Likert com cinco níveis, considera-se que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude (Amaro, Póvoa e Macedo, 2004).

Esta atribuição da escala permite-nos a construção dos gráficos utilizados para analisar os dados recolhidos, tendo o nosso questionário as seguintes grandezas:

- 1 – Não Aplicável ou Não Sabe
- 2 – Muito insatisfeito
- 3 - Insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 – Muito Satisfeito

Este questionário (modelo SERVQUAL) foi aplicado aos utilizadores dos serviços de transporte ferroviário do CFB. Os utilizadores foram abordados numa primeira fase no comboio, numa viagem Lobito/Huambo, realizada pelo investigador no dia 2 de fevereiro de 2016, e numa segunda fase no comboio que faz a ligação Lobito/Benguela. Os utilizadores foram escolhidos aleatoriamente nas carruagens da composição.

Na figura 13 pode-se verificar que a maioria dos utilizadores é do sexo feminino. A justificação desta diferença à grande utilização deste meio de transporte para viagens de negócios nomeadamente, por vendedores ambulantes e de mercados paralelos, a grande maioria mulheres. Utilizam este meio de transporte porque se podem fazer acompanhar de pequenas mercadorias. Este serviço oferece preços baixos em comparação com os outros meios de transporte.

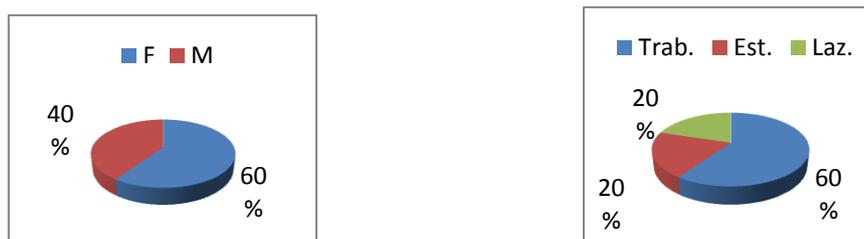
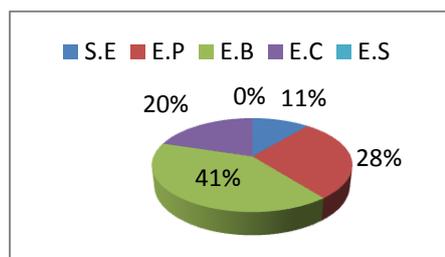


Figura 13 – Repartição dos inquiridos por sexo e por motivo da deslocação (trabalho, estudo ou lazer).

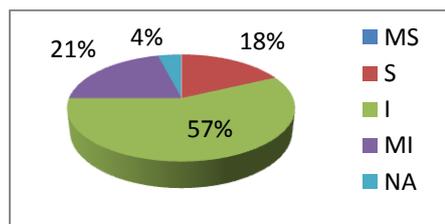


Verificamos que a maioria da população (41%) tem o nível básico de escolaridade, e 11% não tem escolaridade. Para que as organizações tenham o seu foco na satisfação dos clientes, é necessário que estes sejam críticos com relação aos serviços que recebem. E por outro lado a qualidade esta diretamente ligada ao nível de vida das populações

Figura 14 – Nível de escolaridade dos inquiridos.

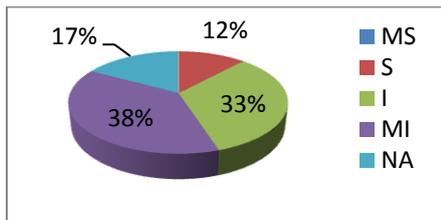
4.1.1. Dimensão 1 – Garantia

A definição da garantia da qualidade, no conceito da NF X50-109 é: «a implementação de um conjunto apropriado de requisitos pré-estabelecidos e sistemáticos, destinados a dar confiança na obtenção da qualidade exigida». São apresentadas cinco hipóteses de resposta a cada uma das questões (MS - Muito Satisfeito, S – Satisfeito, I – Insatisfeito, MI – Muito Insatisfeito, NA – Não Aplicável ou Não Sabe).



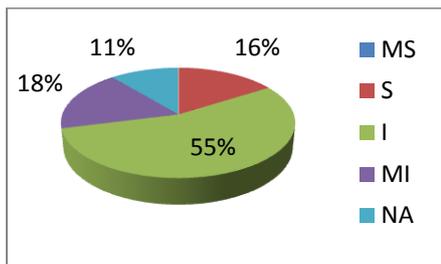
Relativamente a esta questão verifica-se que a maioria da população não esta satisfeita com a cortesia do pessoal no embarque. Existe em particular uma forma pouco cómoda de abordar os passageiros quando estes têm uma dificuldade no ato de embarque.

Figura 15 – Atributo 1 (P1) – Cortesia do pessoal embarcado.



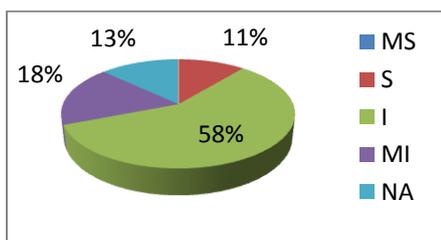
No projeto da reabilitação e construção do caminho-de-ferro de benguela está contemplado um moderno sistema de informação em toda extensão da linha férrea. A insatisfação dos passageiro deve-se ao facto de que o sistema ainda não esta operacional e a maioria das estações encontram-se fechadas.

Figura 16 – Atributo 2 (P2) – Informação sobre atrasos na estação e durante a viagem.



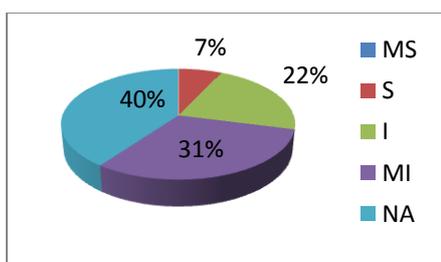
Do gráfico podemos verificar a avaliação negativa feita pelos passageiros quanto a cortesia do pessoal da bilheteira. Para o comboio de longo curso as partidas do Lobito são feitas do terminal de carga que não tem uma bilheteira, os bilhetes são vendidos noma sala adaptada, que não reúne condições, o fluxo de pessoas no interior da mesma gera um desconforto porque todos procuram ser atendidos em primeiro lugar.

Figura 17 – Atributo 3 (P3) – Cortesia do pessoal na bilheteira.



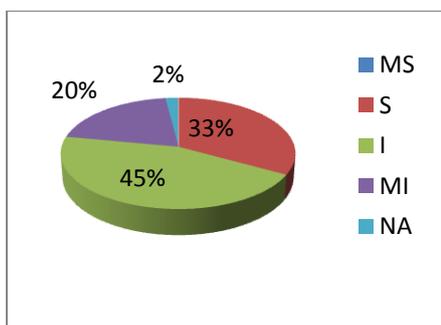
Verifica-se que existe insatisfação generalizada, com a falta de conhecimento dos colaboradores das estações e o pessoal de bordo, a maioria dos passageiros afirmam que a maior parte das suas questões ficam sem resposta.

Figura 18 – Atributo 4 (P4) – Disponibilidade de conhecimento para esclarecer o cliente.



Não existindo um sistema de transporte estruturado, torna-se difícil a programação dos diferentes meios de transporte, com ausência também de informações sobre ligações com outros meios de transporte. Verifica-se que no sector dos transportes em Angola ainda não existe uma visão integrada, dos serviços. A falta destas políticas públicas dificulta o normal funcionamento do sector.

Figura 19 – Atributo 5 (P5) – Informações sobre ligações de autocarro e táxi às estações.



No que foca a segurança na generalidade, o descontentamento manifestado pelos passageiros é o facto da não existência de vedações em certos locais ao longo da via-férrea o que tem contribuído para certos acidentes com animais. E por outro lado, a circulação de peões pela linha férrea transmite a falta de segurança. Não se têm registado acidentes com pessoas, facto que é justificado pelo reduzido número de comboios diários e por somente haver comboios de passageiros o que é do conhecimento da população, que evita circular pela linha à hora prevista

Figura 20 – Pergunta 6 (P6) – Segurança pessoal na estação e a bordo do comboio (ex. Acidentes por falta de policiamento, pisos antiderrapantes, corrimões, avisos de obras/obstáculos).

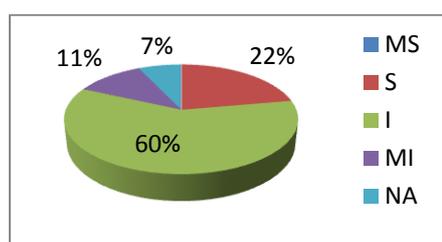


Figura 21 – Ocupação da linha por vendedores que optam por exercer o seu negócio nas zonas de atravessamento pedonal.

O piso das estações oferece segurança relativamente ao escorregamento. No que diz respeito à segurança nas estações e a bordo existe satisfação, porque em todas estações existe um agente de segurança, e nas grandes estações têm sempre a presença da polícia. A bordo, além dos agentes de segurança existe também a presença do polícia, o que transmite um certo nível de segurança.

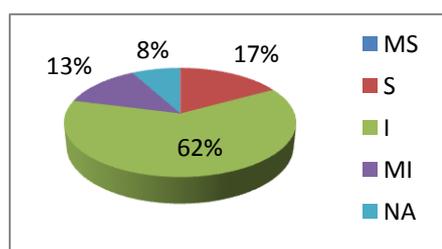
Quanto à segurança, tem-se registado um número muito reduzido de acidentes, essencialmente alguns atropelamentos isolados de animais, que em muitos casos obrigam o maquinista à realização de uma travem brusca.

4.1.2. Dimensão 2 - Empatia



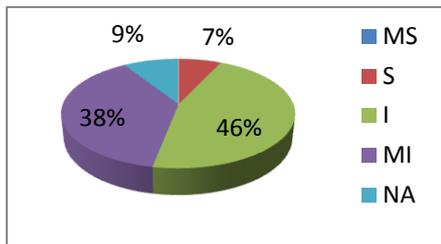
Os resultados demonstram que a maioria dos passageiros estão insatisfeitos com a forma de atendimento do pessoal, quando são colocadas questões, verifica-se uma certa agressividade do pessoal da estação e de bordo quando são abordados pelos passageiros. Este facto revela a falta de formação adequada para atendimento ao público

Figura 22 – Atributo 7 (P7) – Simpatia do pessoal quando lhes colocam questões.



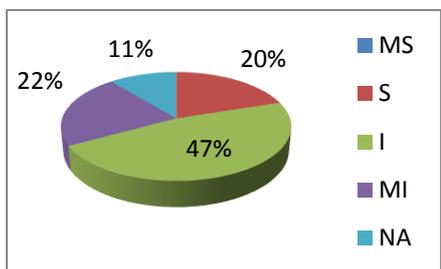
Da figura verifica-se uma insatisfação clara dos passageiros que afirmam que o pessoal da estação e de bordo não compreendem as suas necessidades quando estes colocam questões. Isso revela duas situações: ou falta de conhecimento por parte do pessoal, ou as questões são mal colocadas pelos passageiros.

Figura 23 – Atributo 8 (P8) – Compreensão das necessidades dos clientes que lhes colocam questões.



Verificamos que apenas 7% dos passageiros estão satisfeitos com a ajuda que tem recebido do pessoal das estações e a bordo. A maioria dos passageiros afirma que os colaboradores, que lidam diretamente com os clientes não têm como objetivo principal a satisfação dos clientes, o que revela a falta de conhecimento dos princípios da prestação de serviço.

Figura 24 – Atributo 9 (P9) – Ter em conta o interesse do cliente, vontade de o ajudar (relacionamento cordial quando são colocadas questões).



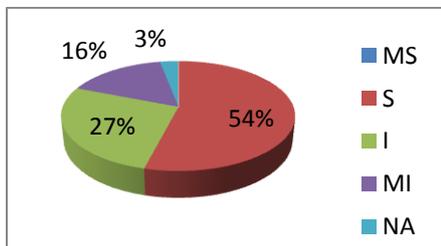
Existe um número significativo de colaboradores a bordo, o que justificaria um bom atendimento aos passageiros. O que dificulta as boas práticas é a falta de coordenação entre os passageiros e o pessoal de bordo, que em muitos casos não estão nos locais certos na hora de embarque e desembarque, e outra dificuldade é que em algumas estações e apeadeiros a composição realiza a paragem numa linha fora da plataforma, o que dificulta a carga e descarga.

Figura 25 – Atributo 10 (P10) – Disponibilidade de pessoal de bordo para atendimento e ajuda no desembarque de bagagens.



Figura 26 – Saída de passageiros diretamente para a linha.

4.1.3. Dimensão 3 - Confiança/Confiabilidade



Verificamos que a maioria dos passageiros está satisfeita com a fiabilidade do comboio. Visto que existem poucas locomotivas, verifica-se que preocupação com a manutenção das mesmas é uma prioridade da empresa, o que faz com que elas não apresentem avarias frequentes, e o pouco uso também contribui para sua conservação.

Figura 27 – Atributo 11 (P11) – Fiabilidade do comboio (avarias, quebras de luz).

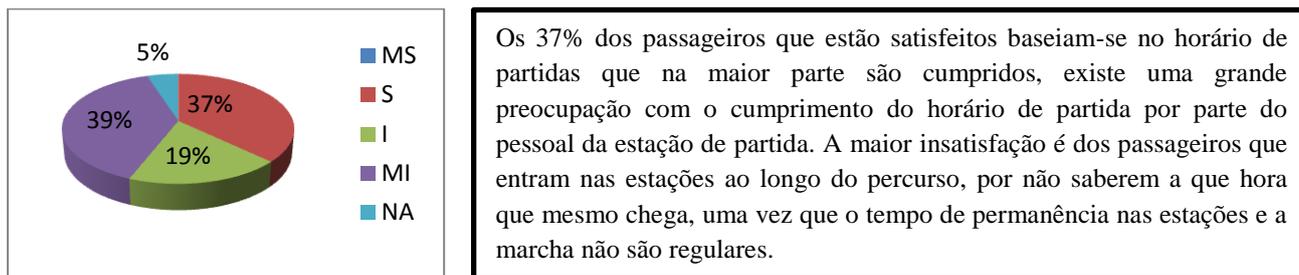


Figura 28 – Pergunta 12 (P12) – Cumprimento do horário dos comboios (partida/chegada).

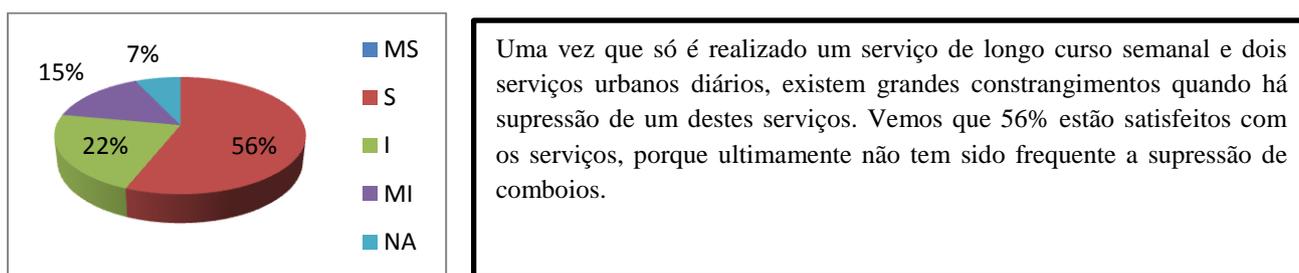


Figura 29 – Pergunta 13 (P13) – Supressão de comboios do horário.

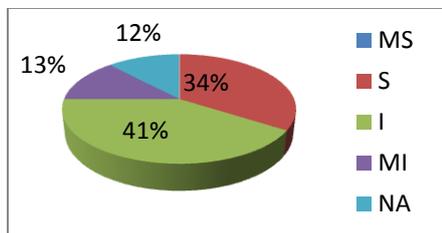
A imagem abaixo foi tirada no dia 2 de fevereiro quando acabava de chegar na estação da província do huambo em que foram suprimido vários comboios na semana anterior, derivado a um deslizamento de terras no troço Huambo- Bié, o que impedia a circulação de comboios naquele troço.



Figura 30 – Passageiros em espera no exterior da estação após supressão de comboios.

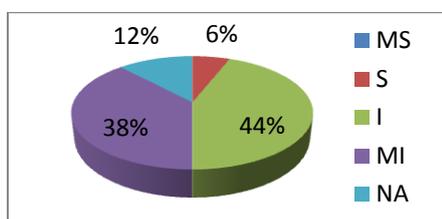
A estação encontra-se encerrada para a realização de obras nomeadamente, fissurada devido à falta de qualidade da construção, o que oferece um elevado nível de insegurança. Devido à supressão dos comboios naquele período, podemos verificar a presença de passageiros que já se encontram há vários dias e noites na varanda da estação. Esta situação parece indiciar que o CFB não se responsabiliza quando há supressão de comboios, e a empresa não se preocupa em arranjar transporte alternativo para a resolução do problema ou então espaço para acomodar os passageiros que

pernoitam na estação. Uma das soluções seria oferecer um transporte que levaria os passageiros de regresso aos locais que considerassem mais cómodos.



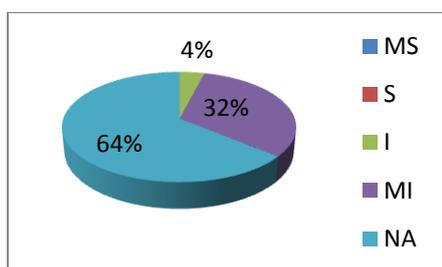
Nas grandes estações os problemas são resolvidos com facilidade, o que transmite um certo grau de satisfação aos passageiros. Ao longo do percurso existe dificuldades de resolução dos problemas, porque na maioria das estações não existe pessoal nem meios, para tornar fácil qualquer intervenção urgente.

Figura 31 – Atributo 14 (P14) – Confiança na capacidade de resolução de problemas com o serviço.



A insatisfação manifestada pelos passageiros deve-se ao facto de a maioria das estações se encontrar fechada, o que impossibilita a aquisição de bilhetes nas estações, fazendo-o já a bordo. Com o grande fluxo de passageiros e a forma em que os espaços são ocupados no comboio a circulação, fiscalização e aquisição dos títulos de transporte a bordo ficam muito dificultadas.

Figura 32 – Atributo 15 (P15) – Facilidade de aquisição e validação de bilhetes; - Facilidade de compra do bilhete (ex. bilheteiras, bilhetes pré comprados, máquinas, passes).



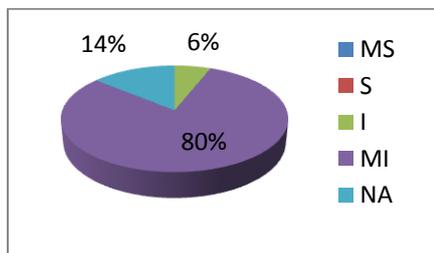
Verifica-se que o projeto do CFB ainda está longe de estar concluído. É necessário por em funcionamento a maioria das estações. Esta situação dificulta a implementação de muitos serviços, incluindo o sistema de gestão de reclamações. Por outro lado não foi possível constatar se existe um plano de implementação deste sistema. Daí resulta a insatisfação dos passageiros.

Figura 33 – Atributo 16 (P16) – Sistema de gestão de reclamações.



Figura 34 – Imagens de estações recentemente construídas. Pode observar-se que não foi considerada a colocação de plataformas em altura para facilitar a entrada e saída dos passageiros do comboio. Os espaços exteriores possuem coberturas reduzidas ou inexistentes que permitiram a espera à sombra.

4.1.4. Dimensão 4 - Capacidade de Resposta



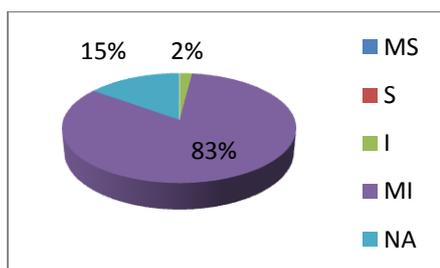
Para os serviços de longo curso é realizado do Lobito ao Huambo um comboio semanal, o qual parte as 06 horas de segunda-feira e regressa a quinta-feira. Segundo informações recolhidas na estação do Lobito e Huambo existe maior frequência de comboios do Huambo ao Bié e do Bié a Luena e do Luena ao Luaú. O trajeto urbano está limitado a um comboio diário do Lobito para Benguela e de Benguela para o Lobito.

Figura 35 – Atributo 17 (P17) – Número de comboios (frequência diária/semanal).



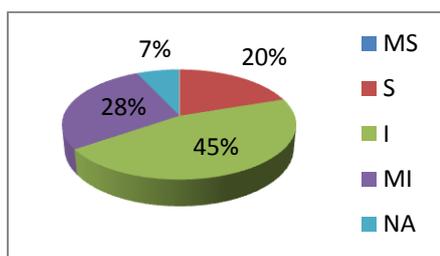
Figura 36 – Passagem de nível no troço Lobito/Benguela

Na figura anterior verificamos as vendedoras com a sua mercadoria exposta sobre na linha férrea, despreocupadas por saberem que durante muito tempo não serão incomodadas pela passagem do comboio



A insatisfação generalizada com a duração da viagem deve-se ao em 1º lugar ao facto da existência de um número reduzido de locomotivas e em 2º lugar o facto de que as mesmas não têm potência para imprimir maior velocidade face às dificuldades do terreno. Não é possível o aumento do número de carruagens para diminuir a sobrelotação. A composição pode por exemplo ser apenas composta por 2 carruagens de 3º classe, 1 de 2º classe, uma de mercadoria e 1 de serviço.

Figura 37 – Atributo 18 (P18) – Duração da viagem.



Verifica-se que apenas 20% dos passageiros estão satisfeitos, com a maioria insatisfeita. Na viagem realizada, verifiquei que existe um número significativo de colaboradores a bordo, mas o fluxo de passageiros e a ocupação das áreas de circulação, dificultam a movimentação dos funcionários de um lado para o outro, o que impede a prontidão do atendimento.

Figura 38 – Atributo 19 (P19) – Pessoal para atendimento no comboio, e Prontidão do atendimento.

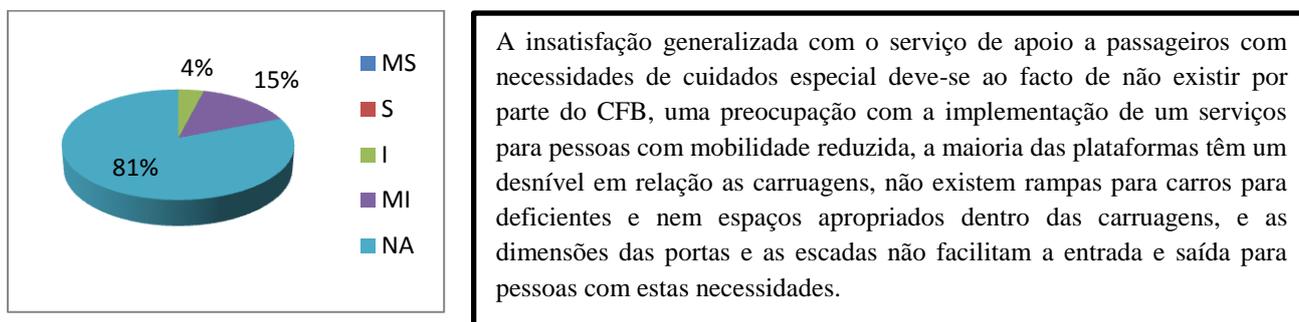


Figura 39 – Atributo 20 (P20) – Assistência a pessoas idosas, deficientes, acompanhamento de crianças/grupos.

Talvez para grupos em caso de existir uma prévia reserva de lugares, haverá uma preocupação para encaminhar os mesmos a carruagem indicada. Em alguns casos o comboio faz a sua paragem fora da plataforma o que dificulta não só as pessoas com mobilidade especial, mais sim todos os passageiros.



Figura 40 – Na imagem é notável a dificuldade com que os passageiros se deparam, na hora de descer ou subir para as carruagens.

4.1.5. Dimensão 5- Tangíveis

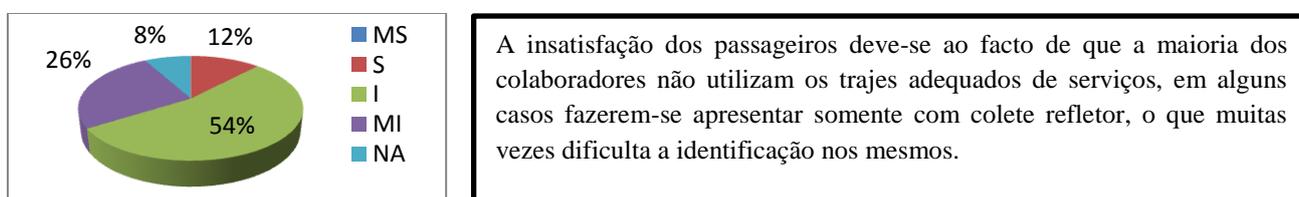
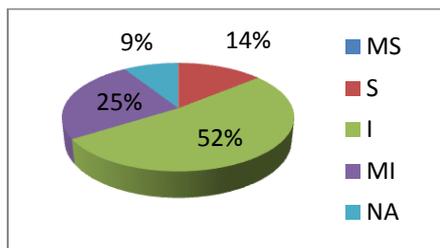


Figura 41 – Atributo 21 (P21) – Aparência/aprumo e asseio do pessoal na estação/bilheteiras.

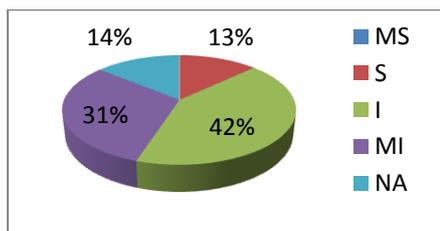


Existem alguns colaboradores, como por exemplo os revisores de bordo, que se preocupam com a sua aparência, mas uma grande parte não se encontra devidamente trajada, e apresentam-se com alguma falta de asseio.

Figura 42 – Atributo 22 (P22) - Aparência e asseio do pessoal no comboio.



Figura 43 – Colaborador do CFB devidamente trajado.



Apesar da maioria das estações estarem fechadas, vemos que a insatisfação é quase generalizada, as estações apresentam uma imagem de quase abandono e em alguns casos encontram-se os seguranças e suas famílias a residirem em alguns compartimentos das estações. A satisfação tem a ver o aspeto novo das estações, por serem de construção recente.

Figura 44 – Atributo 23 (P23) – Limpeza da estação; Aspeto geral da estação (luminosidade, paredes/grafitadas, vidros, chão, portas, caixotes do lixo, mobiliário, WC).

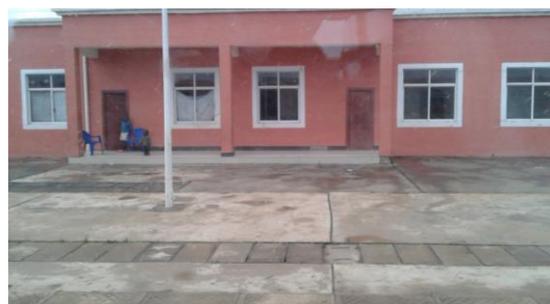
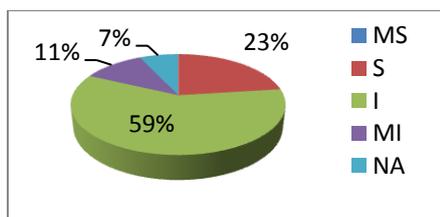
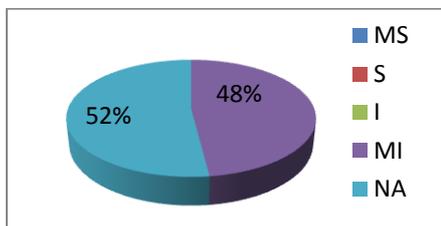


Figura 45 – Estação da Catumbela. Não são visíveis painéis exteriores onde possa ser afixada informação para o cliente.



Os resultados mostram que a maioria dos passageiros estão insatisfeitos com a limpeza do comboio, este fato deve-se ao fluxo de passageiros por carruagens, o que retira o conforto e influencia para má utilização dos equipamentos e verifica-se que alguns passageiros chegam a ocupar o wc com mercadoria e os mesmos adam por cima das mesmas.

Figura 46 – Atributo 24 (P24) – Limpeza do comboio; aspeto geral do comboio (cadeiras, portas, chão, vidros, paredes, grafitis, WC).

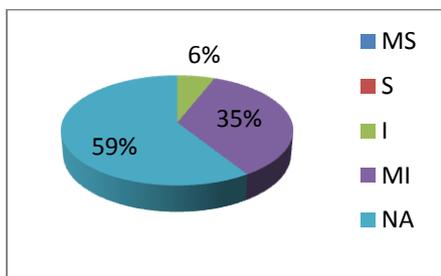


Os serviços de loja e restauração estão limitados nas grandes estações, isto é, na sede das províncias e em municípios com um certo desenvolvimento económico. Da viagem realizada foi possível verificar que não existe serviço de bar a bordo, o que desperta nas vendedoras ambulantes a oportunidade de negócio nas estações e a bordo.

Figura 47 – Atributo 25 (P25) – Serviço de lojas, cafés na estação; Serviço de restauração no comboio.



Figura 48 – Estação da Catumbela com vendedoras ambulantes na parte frontal do edifício e na zona de acesso ao comboio. Imagem da vendedora ambulante no interior do comboio.



Da figura verificamos que a maioria dos passageiros não tem sequer uma opinião sobre a questão. Os equipamentos de orientação, informação e proteção contra agentes naturais são quase inexistentes. Pelas imagens das estações, verifica-se que a grande maioria tem a mesma configuração e dimensão. Existem algumas passagens superiores nas grandes estações, o que não acontece nas estações dos municípios.

Figura 49 – Atributo 26 (P26) – Sinalética de orientação do passageiro; Passadiços/passagens superiores na estação/plataformas; Coberturas nas plataformas (ex. proteção do sol, chuva).



Figura 50 – Exemplo de estação isolada, sem serviços ou infraestruturas circundantes que demonstrem a atratividade do sistema de transporte ferroviário.

4.1.6. Dimensão 6 - Conforto

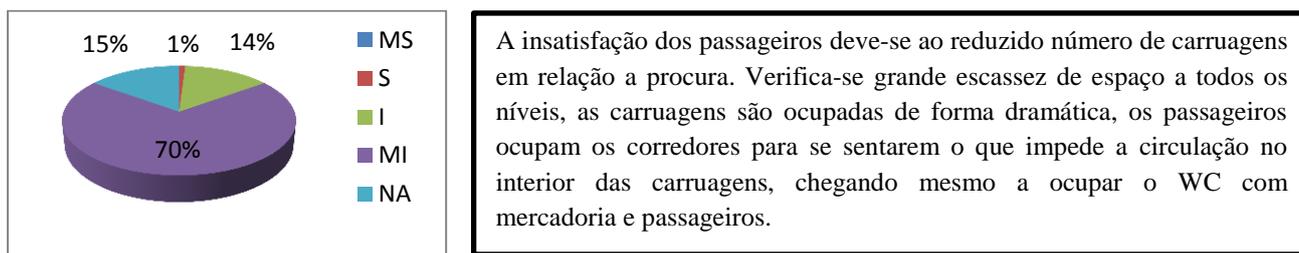


Figura 51 – Atributo 27 (P27) – Disponibilidade de espaço/assentos no comboio (excesso de passageiros).



Figura 52 – Passageiros com bagagens em viagem entre Lobito e Huambo.

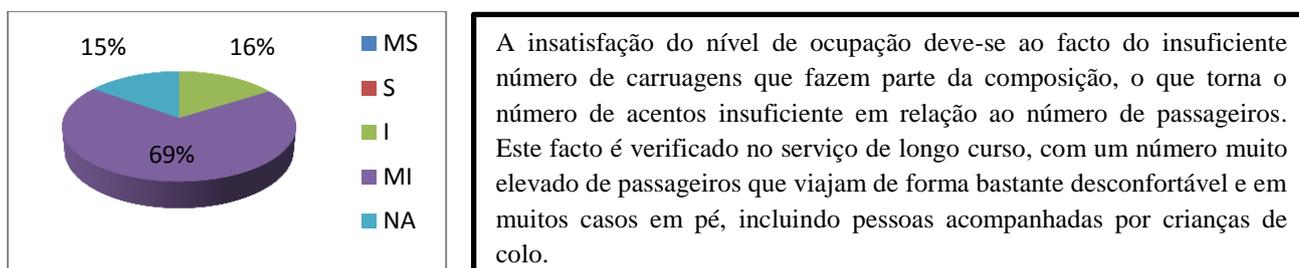
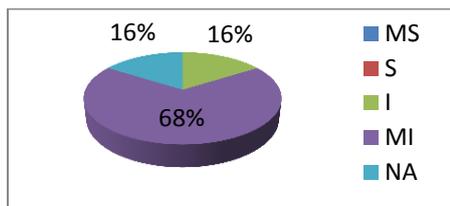


Figura 53 – Atributo 28 (P28) – Disponibilidade de assentos no comboio (nível de ocupação).

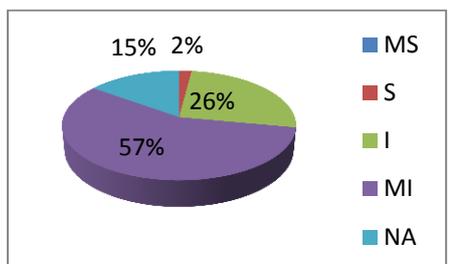


Figura 54 – Imagem de passageiros em carruagens de 2ª e 3ª Classes. A lotação de passageiros foi excedida. Verifica-se que os passageiros se fazem acompanhar de grandes volumes, que não cabem nos suportes existentes para esse efeito, reduzindo o número de assentos disponíveis.



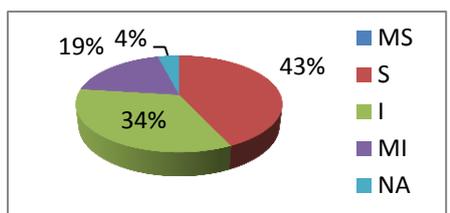
A insatisfação manifestada pelos passageiros é justificada pelo número de carruagens de 3º classe que fazem parte da composição, muito sobrelotadas. Os passageiros fazem-se acompanhar de muitas bagagens não tendo espaço para as colocar.

Figura 55 – Atributo 29 (P29) – Conforto a bordo.



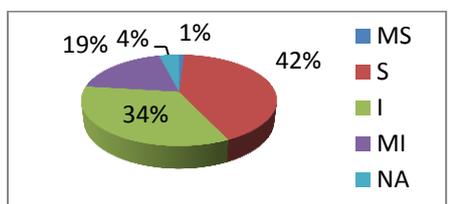
Pela figura podemos verificar claramente a insatisfação dos passageiros quanto a temperatura a bordo. Isto é justificado pela quantidade de passageiros a bordo. Há maior insatisfação nas carruagens de 3ª classe, uma vez que o sistema de refrigeração se baseia em ventiladores que não chegam a ser ligados, para não espalhar a poeira a bordo, podendo causar ainda maior desconforto.

Figura 56 – Atributo 30 (P30) – Temperatura a bordo comboio (ex. capacidade de aquecimento, refrigeração).



Verificamos que apesar de existir um grande número de passageiros satisfeito com a destreza do maquinista, existem outros tantos com opinião contrária. Ainda é necessário melhorar este parâmetro.

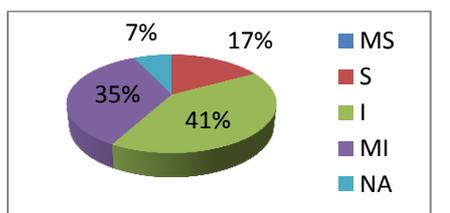
Figura 57 – Atributo 31 (P31) – Destreza do maquinista (arranques/afrouxamentos bruscos).



A satisfação manifestada pelos passageiros, deve-se ao facto da marcha do comboio ser lenta o que lhe permite realizar uma marcha estável, e por outro lado com a reabilitação da linha foi alterada a bitola de 1m para 1,2m, o que já permite imprimir maior velocidade.

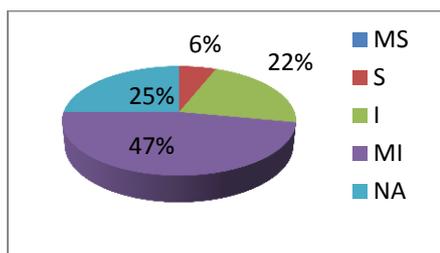
Figura 58 – Atributo 32 (P32) – Estabilidade da marcha do comboio (sem movimentos laterais e verticais bruscos).

4.1.7. Dimensão 7- Intermodalidade/Interconexão



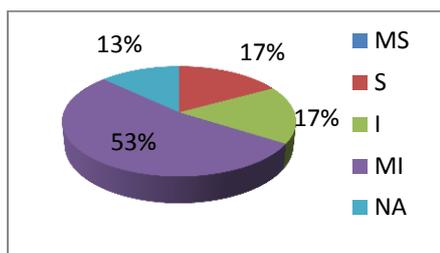
É significativo o descontentamento, quanto à localização das estações relativamente às zonas residências. Este facto é justificado pela natureza do projeto do CFB, que nasceu para o transporte de mercadorias. O traçado da linha férrea foi desenvolvido fora das localidades e teve em conta o tipo de combustível com que eram alimentadas as locomotivas.

Figura 59 – Atributo 33 (P33) – Proximidade das estações relativamente à origem/destino da viagem.



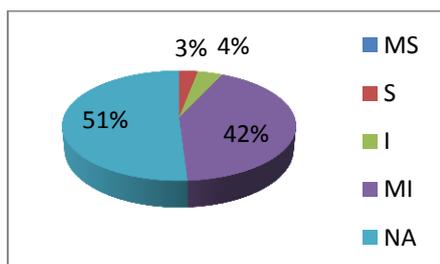
Não existindo uma cultura de utilização do comboio por parte da classe média e alta, e devido à limitação dos serviços prestados pelo CFB, não esta contemplado no projeto a construção de parques de estacionamento para automóveis, motorizadas ou bicicletas. A mobilidade ainda não é uma política prioritária para as províncias atravessadas pela linha férrea. Talvez o projeto esteja confinado a um público-alvo demasiado restrito.

Figura 60 – Atributo 34 (P34) – Adequação do estacionamento (automóvel, bicicleta) à volta da estação.



O transporte ferroviário urbano, está limitado ao troço de 34Km de extensão entre o Lobito e Benguela, não existindo outra ramificação urbana, ao longo do percurso ate a fronteira com a RDC. O facto de que a linha se desenvolver quase toda ela no interior de mata e terrenos agrícolas dificulta o acesso. Os acessos são quase todos feitos por estradas não asfaltadas o com um certo grau de dificuldade.

Figura 61 – Atributo 35 (P35) – Facilidade de acesso à estação a partir de casa/trabalho/escola.



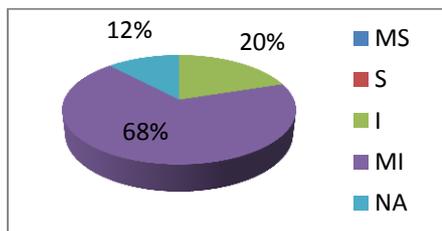
A insatisfação demonstrada pelos passageiros deve-se ao facto de não existir um sistema de transportes estruturado. As infraestruturas de transporte apresentam muitas deficiências. Os investimentos em curso no sector estão direcionados no transporte aéreo (construção e reestruturação dos aeroportos), ferroviário (reabilitação dos caminhos de ferro) e marítimo (reestruturação dos portos), mas não está em curso nenhum programa a nível nacional sobre os transportes rodoviários urbanos.

Figura 62 – Atributo 36 (P36) – Ligação a outros modos de transporte (ex. coordenação de horários com autocarros).

A responsabilidade pela construção de pontos rodoviários para o transporte interprovincial tem sido das próprias empresas. Deste modo, cada operador tem o seu próprio terminal rodoviário, o que aumenta as despesas das mesmas.

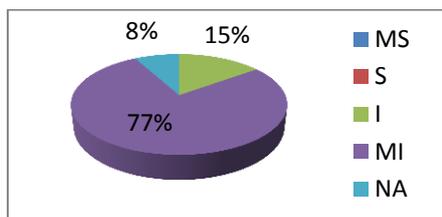
Quanto ao transporte urbano, é feito em grande maioria por táxis coletivos, e moto táxis, não existindo equipamento urbano de suporte a esta atividade. Na maioria dos casos os pontos de partida e término situam-se nos mercados, local com maior concentração da população. Estes locais encontram-se distantes das estações ferroviárias.

4.1.8. Dimensão 8- Conveniência



Verifica-se que as estações principais e as composições dos comboios estão de certa forma equipadas com sistemas de comunicação, mas nota-se que aos mesmos não é dado o devido uso. Em muitas estações não existe qualquer serviço informativo.

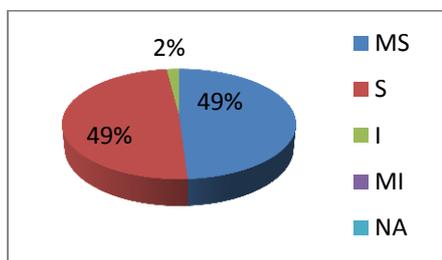
Figura 63 – Atributo 37 (P37) – Facilidade de acesso a informação sobre a viagem (ex. horários, plataformas de embarque).



Somente estão abertas as bilheteiras das estações principais, como por exemplo Lobito, Benguela, Huambo e outras. Os bilhetes são vendidos somente alguns minutos antes da partida do comboio e no interior do comboio, não havendo bilhetes pré-comprados.

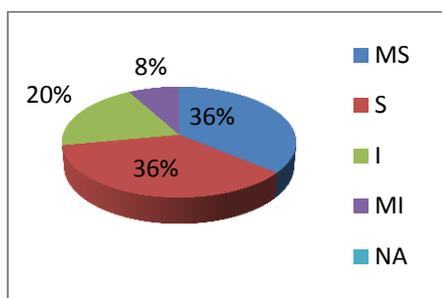
Figura 64 – Atributo 38 (P38) – Conveniência do horário de funcionamento da bilheteira.

4.1.9. Dimensão 9- Responsabilidade Social



Fazendo uma análise das localidades atravessadas pela linha férrea atravessa e da população que faz uso do comboio, é muito fácil perceber a importância deste meio de transporte para as populações. Muitas delas encontravam-se isoladas por falta de meios de transporte para se deslocarem ou transportar os seus produtos agrícolas. Muitas localidades desenvolveram-se inicialmente por serem atravessadas pela linha férrea.

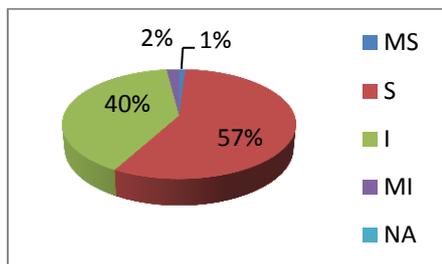
Figura 65 – Atributo 39 (P39) – Contributo do comboio para a sociedade.



De forma geral existe satisfação com os preços praticados pelo CFB, em comparação com o transporte rodoviário. Sendo a grande maioria passageiros acompanhados de mercadoria, faz todo o sentido ter isso em conta em termos de satisfação. Não existe um controlo formal da mercadoria (peso, volume, ou cuidado especial), para aplicação das taxas, acabando por muitas vezes beneficiar o passageiro. A maioria dos passageiros é frequente e acaba por não efetuar qualquer pagamento.

Figura 66 – Atributo 40 (P40) – Preço aceitável.

4.1.10. Dimensão 10- Impacto Ambiental



Verificamos que 57% dos inqueridos estão satisfeitos com as questões ambientais e 40% insatisfeitos. As atuais locomotivas que apresentam menor capacidade de tração, mas também produzem menos ruído. As políticas ambientais não são uma prioridade para as localidades, atravessadas pela linha férrea. E os passageiros insatisfeitos têm a opinião de que os comboios deviam ser movidos por outras fontes de energia, aproveitando a modernização para a mudança de tecnologia.

Figura 67 – Atributo 41 (P41) – Ruído, emissões/poluição, odores, sujidade/pó, resíduos, consumo recursos naturais, vibrações.

4.2. Validação dos resultados pelo de Alfa de Cronbach

É aplicada uma análise de fiabilidade através do coeficiente alfa de Cronbach. Este foi apresentado por Cronbach (1951), como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas num questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes.

Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Os utilizadores deste método têm-no sugerido como conservador especialmente para os casos em que os itens da escala são heterogêneos, são dicotómicos ou definem estruturas multi-fatoriais: o alfa de Cronbach fornece uma subestimativa da verdadeira fiabilidade da medida.

Com o intuito de validar o questionário utilizou-se o Alfa de Cronbach, que é uma das técnicas mais utilizadas para estimar a consistência interna de um instrumento de medida, cujo coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado significa que existe uma maior consistência interna Fortin (2003). De acordo com Fortin (2003), quando este coeficiente tem valores inferiores a 0,7 a consistência interna é insatisfatória, mas quando apresenta valores superiores a 0,7 é considerado um instrumento fiável para medir o objeto em estudo.

Cronbach

<i>Atributos</i>	<i>Valores de α</i>
<i>Garantia</i>	0,735
<i>Empatia</i>	0,748
<i>Capacidade de Resposta</i>	0,746
<i>Confiança e Confiabilidade</i>	0,77
<i>Tangíveis</i>	0,752
<i>Conforto</i>	0,79
<i>Intermodalidade/interco</i>	0,713

Verificamos que todos os valores de α estão acima de 0,7 o que confirma a fiabilidade dos dados obtidos. Não foi realizado a validação dos dados das grandezas confiança; responsabilidade Social e Impacto Ambiental, por apresentarem um número reduzido de grandezas o que impossibilita a realização do teste de consistência.

4.3. Resumo dos resultados do inquérito à satisfação dos utilizadores dos serviços do CFB

Os resultados do inquérito aos atuais utilizadores do serviço de transporte de passageiros, tendo como referencial o modelo SERVQUAL, são agrupados por dimensões que agrupam conjuntos de atributos. Cada atributo foca um aspeto de perceção da qualidade distinto, considerando-se que não faz sentido agregar os atributos de cada dimensão num indicador numérico único, pois tal obrigaria a compreender o seu peso específico em termos de satisfação dos clientes. As dimensões são por isso avaliadas numa perspetiva geral, por análise dos resultados dos respetivos atributos:

- Dimensão 1 - Garantia. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Cortesia do pessoal embarcado (1), com uma perceção negativa decorrente do comportamento e procedimentos utilizados pelo pessoal;
 - Informação sobre atrasos na estação e durante a viagem (2), com uma perceção muito negativa decorrente da inexistência de informação ou falta de acessibilidade ao interior das estações;

- Cortesia do pessoal na bilheteira (3), com uma perceção negativa decorrente da falta de infraestruturas dedicadas e condições para atendimento;
- Disponibilidade de conhecimento para esclarecer o cliente (4), com uma perceção negativa relativamente à capacidade dos colaboradores do CFB para responderem às suas questões;
- Informações sobre ligações de autocarro e táxi às estações (5), com uma perceção tendencialmente negativa, devida a falta de informação e de integração dos serviços dos vários modos de transporte;
- Segurança pessoal na estação e a bordo do comboio (6), com uma perceção negativa mais focada em danos patrimoniais (ex. possibilidade de invasão da linha por gado) do que em danos pessoais;

Verifica-se que os atributos da dimensão garantia têm em geral uma avaliação negativa. Estão em causa essencialmente aspetos de comportamento, formação e capacidade de prestar informação por parte do pessoal, assim como aspetos de adequação e acesso às estações. Pode ser necessário que alguns dos serviços sejam prestados de forma mais flexível (ex. venda sistemática de bilhetes a bordo, colocação de informação em painéis a bordo dos comboios);

- Dimensão 2 - Empatia. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:

- Simpatia do pessoal quando lhes colocam questões (7), com uma perceção negativa decorrente de uma postura pouco adequada/eventualmente agressiva dos colaboradores;
- Compreensão das necessidades dos clientes que lhes colocam questões (8), com uma perceção negativa decorrente da incapacidade de estabelecer um diálogo e transmitir necessidades aos colaboradores;
- Ter em conta o interesse do cliente, vontade de o ajudar (9), com uma perceção negativa decorrente do pouco interesse/conhecimento demonstrado pelos colaboradores;
- Disponibilidade de pessoal de bordo para atendimento e ajuda no desembarque de bagagens (10), com uma perceção negativa decorrente da falta de coordenação entre passageiros e colaboradores e da paragem do comboio fora das plataformas de embarque;

Verifica-se que os atributos da dimensão empatia têm em geral uma avaliação negativa. Também aqui estão em causa essencialmente aspetos de comportamento dos colaboradores em relação aos passageiros, falta de formação e de capacidade de prestar informação por parte do pessoal. Os colaboradores estão a trabalhar mas não se conseguem coordenar com os passageiros. Os procedimentos operacionais de movimentação/imobilização do comboio pioram a acessibilidade no embarque/desembarque. É necessário que se leva a cabo ações de formação intensivas e acompanhamentos técnicos a bordo para ensinar procedimentos e estimular comportamentos de comunicação eficazes com os clientes;

- **Dimensão 3 - Confiança/Confiabilidade.** Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Fiabilidade do comboio (11), com uma perceção positiva decorrente do reduzido número de avarias;
 - Cumprimento do horário dos comboios (12), com uma perceção negativa decorrente do desconhecimento relativamente à hora efetiva a que o comboio passa ao longo do percurso;
 - Supressão de comboios do horário (13), com uma perceção positiva devido à maior regularidade do serviço;
 - Confiança na capacidade de resolução de problemas com o serviço (14), com uma perceção tendencialmente negativa em termos de satisfação. Os meios e capacidade de resolução de problemas estão muito concentrados nas grandes estações.
 - Facilidade de aquisição e validação de bilhetes (15), com uma perceção negativa, decorrente da incapacidade de aquisição dos títulos de transporte nas estações e na dificuldade em fazer a sua aquisição a bordo devido à sobrelotação.
 - Sistema de gestão de reclamações (16), com uma perceção negativa ou de desconhecimento decorrente da falta de infraestruturas de suporte ao serviço;

Verifica-se que os atributos da dimensão confiança/confiabilidade apresentam uma perceção tendencialmente negativa. Embora a fiabilidade do comboio e da sua própria realização seja considerada tendencialmente satisfatória (poucas avarias internas: ex. iluminação), o cumprimento do horário não é dado como garantido, por existirem muitos imprevistos no trajeto que dificultam o cumprimento do horário de chegada. A entrada e saída de passageiros é dificultada. A capacidade de resolução de problemas, a venda de títulos de transporte e a colocação de reclamações apresentam grandes limitações, muito ligadas à falta de serviços nas estações. Estes recursos/infraestruturas demoram em ser colocados ao serviço;

- **Dimensão 4 – Capacidade de resposta.** Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Número de comboios (17), com uma perceção muito negativa decorrente da reduzida oferta;
 - Duração da viagem (18), com uma perceção muito negativa decorrente do fraco desempenho do material de tração que limita as velocidades praticadas, especialmente em zona montanhosa. O período de funcionamento também é reduzido para limitar o desgaste;
 - Pessoal para atendimento no comboio, e Prontidão do atendimento (19), com uma perceção negativa decorrente da sobrelotação do comboio;
 - Assistência a pessoas idosas, deficientes, acompanhamento de crianças/grupos (20), com desconhecimento relativamente às práticas instituídas;

Verifica-se que os atributos da dimensão capacidade resposta têm uma percepção muito negativa. A insatisfação geral deve-se à limitação da oferta e ao fraco desempenho do material de tração, provocando a sobrelotação do comboio, limitando o desempenho dos colaboradores. Existe apenas um serviço semanal no comboio de longo curso e 2 serviços no comboio interurbano Lobito/Benguela. A duração das viagens, cerca de 14 horas no troço com 422Km Lobito/Huambo e cerca de uma hora no troço com 45 Km Lobito/Benguela, é considerada excessiva. Os serviços de atendimento personalizado a passageiros com mobilidade reduzida são inexistentes.

- Dimensão 5 - Tangíveis. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Aparência/aprumo e asseio do pessoal na estação/bilheteiras (21), com uma percepção negativa decorrente da falta de uniformes e elementos de identificação do pessoal de estação;
 - Aparência e asseio do pessoal no comboio (22), com uma percepção negativa decorrente da falta de uniformes e elementos de identificação do pessoal embarcado;
 - Limpeza da estação e aspeto geral da estação (23), com uma percepção negativa decorrente do facto de muitas estações se encontrarem ainda encerradas, com aspeto de abandono. As estações maiores estão abertas e têm manutenção permanente, com um nível de limpeza aceitável, excepto a do Huambo que está fechada para obras. Muitos dos equipamentos que compõem as estações não podem assim ser acedidos;
 - Limpeza do comboio e aspeto geral do comboio (24), com uma percepção negativa devida à sobrelotação do comboio e uso menos correto dos equipamentos;
 - Serviço de lojas, cafés na estação e serviço de restauração no comboio (25), com uma percepção muito negativa ou falta de percepção. Estes serviços só existem nas grandes estações, sendo realizados a bordo e nas restantes estações de forma informal por vendedores ambulantes;
 - Sinalética de orientação do passageiro, passadiços/passagens superiores na estação/plataformas e coberturas nas plataformas (6), com uma percepção negativa ou simplesmente falta de opinião, decorrente da falta generalizada destes equipamentos;

Verifica-se que os atributos da dimensão tangíveis têm em geral uma avaliação negativa. Estão em causa essencialmente aspetos de falta de uniformes e equipamentos de orientação, informação e proteção. Os passageiros têm dificuldade em identificar o pessoal embarcado. O espaço do comboio é usado de forma inadequada e a falta de serviços de bar faz com que cada passageiro leve o seu próprio farnel usando os espaços como refeitório. As carruagens podem ir sujas até ao destino, pois não existe serviço de limpeza a bordo. Os serviços complementares (ex. restauração) são em regra obtidos a

partir de prestadores de serviço ambulantes. A sinalética é muito fraca. Nas grandes estações existem painéis informativos, são cobertas e oferecem um nível de conforto aceitável o que não se verifica com todas as restantes;

- Dimensão 6 - Conforto. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Disponibilidade de espaço/assentos no comboio (27), com uma perceção muito negativa decorrente da sobrelotação comboios;
 - Disponibilidade de assentos no comboio (28), com uma perceção muito negativa decorrente da sobrelotação dos comboios;
 - Conforto a bordo (29), com uma perceção muito negativa decorrente da sobrelotação do comboio, onde os passageiros se fazem acompanhar geralmente de bagagens;
 - Temperatura a bordo comboio (30), com uma perceção muito negativa decorrente da sobrelotação e falta de adequação dos meios técnicos disponíveis;
 - Destreza do maquinista (31), com uma perceção mista em termos de satisfação, requerendo ainda melhoria;
 - Estabilidade da marcha comboio (32), com uma perceção tendencialmente negativa pois embora a marcha seja estável, isso deve-se a uma lentidão considerada excessiva;

Verifica-se que os atributos da dimensão conforto têm em geral uma avaliação negativa. Estão em causa essencialmente aspetos de sobrelotação dos comboios com muitos passageiros e bagagens, de funcionamento indevido dos equipamentos de climatização e de falta de desempenho do material de tração. O conforto é o atributo que deve merecer maior atenção em qualquer sistema de transportes. Foram recentemente adquiridas carruagens de diferentes classes, e todas com qualidade que se enquadra com o seu público-alvo. No entanto estão em circulação apenas as carruagens de 2ª e 3ª classe, por ter sido verificado que somente estes dois extratos sociais fazem uso do comboio. É significativo o desconforto da maioria dos passageiros que usam este serviço, pois devido à fraca capacidade das locomotivas, a composição é composta por um número reduzido de carruagens (duas de 3ª classe e uma de 2ª classe), levando a sobrelotação das carruagens. A superlotação aumenta o desconforto a bordo nomeadamente por reduzir a eficácia da refrigeração. Com o aumento da temperatura a viagem nas carruagens de 3ª classe torna-se bastante desconfortável. Esta situação estende-se à carruagem de 2ª classe pois, ao longo da viagem, os passageiros vão transitando para a carruagem de 2ª classe, ocupando o corredor, dificultando desta forma a circulação;

- **Dimensão 7 - Intermodalidade/Interconexão**. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Proximidade das estações relativamente à origem/destino da viagem (33), com uma perceção muito negativa decorrente grande distância entre as estações e as zonas residenciais;
 - Adequação do estacionamento (34), com uma perceção muito negativa decorrente da inexistência deste tipo de infraestrutura;
 - Facilidade de acesso à estação a partir de casa/trabalho/escola (35), com uma perceção muito negativa decorrente essencialmente da falta de qualidade dos acessos rodoviários;
 - Ligação a outros modos de transporte (36), com uma perceção negativa ou falta de perceção decorrente da não previsão deste tipo de necessidade;

Verifica-se que os atributos da dimensão intermodalidade/interconexão têm em geral uma avaliação negativa. Estão em causa essencialmente aspetos de falta de capacidade das infraestruturas rodoviárias e não concepção de um sistema urbano de transportes. Existe uma avaliação negativa no que toca a localização das estações. A maior parte das estações localizam-se no interior de terrenos agrícolas, não existindo ligações rodoviárias adequadas. A maioria das estações foi concebida sem parque de estacionamento. Sem existir um sistema de transporte estruturado, também não existe obrigação de coordenação de horários com os outros modos de transporte;

- **Dimensão 8 - Conveniência**. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Facilidade de acesso a informação sobre a viagem (37), com uma perceção muito negativa decorrente da não utilização dos meios técnicos existentes para a prestação de informação ou da inexistência desses meios;
 - Conveniência do horário de funcionamento da bilheteira (38), com uma perceção muito negativa decorrente inexistência de um horário praticável de aquisição de bilhetes ou de meios/modos de venda alternativos;

Verifica-se que os atributos da dimensão conveniência têm em geral uma avaliação muito negativa. Estão em causa essencialmente aspetos de inexistência/falta de utilização de meios técnicos para prestar informação e de inexistência de forma de venda de títulos de transporte cómodas para os passageiros. Somente as bilheteiras das estações principais estão em funcionamento, o que significa que os passageiros que sobem noutras estações realizam a aquisição dos títulos de viagem a bordo, as bilheteiras entram em

funcionamento imediatamente antes da hora de embarque, mantendo-se enceradas nos dias ou horas em que não há comboio. Ainda não existem outros pontos ou meios de aquisição de bilhetes;

- Dimensão 9 - Contributo do comboio para a sociedade. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Contributo do comboio para a sociedade (39), com uma perceção positiva decorrente do facto do comboio ser essencial para que as populações ultrapassem o seu isolamento;
 - Preço aceitável (38), com uma perceção positiva decorrente dos preços baixos relativamente a outros modos de transporte e da possibilidade de levar mercadorias/bagagens;

Verifica-se que os atributos da dimensão Contributo do comboio para a sociedade têm em geral uma avaliação positiva. Estão em causa essencialmente aspetos combate ao isolamento das populações e preço justo;

- Dimensão 10 - Impacto Ambiental. Esta dimensão agrupa atributos relativos à:
 - Ruído, emissões/poluição, odores, sujidade/pó, resíduos, consumo recursos naturais, vibrações (41), com uma perceção ligeiramente positiva associada ao material circulante utilizado em termos de ruído;

Verifica-se que o atributo da dimensão impacto ambiental tem uma avaliação marginalmente positiva, embora este aspeto ainda não seja considerado muito relevante pelos utilizadores. Houve grande evolução na tipologia de locomotivas pois a antiga locomoção a vapor implicava o corte e queima de árvores. As locomotivas movidas a diesel são menos poluentes, mas considera-se que ainda têm um alto nível de poluição.

4.4. Resumo dos resultados das entrevistas a não utilizadores do transporte ferroviário

Dos resultados das entrevistas realizadas a não utilizadores do transporte ferroviário (Anexo II) realçam-se os seguintes aspetos:

- Falta de informação e comunicação, verifica-se que cerca de metade dos entrevistados ainda não tinha conhecimento de que o CFB já tem os seus comboios em funcionamento comercial.

A grande maioria pensa vir a viajar de comboio desde que lhe seja prestada informação sobre os serviços oferecidos (horários, preços, trajetos), considerando que o CFB não divulga os seus serviços;

- Falta de um sistema de transportes estruturado, com a maioria das pessoas a utilizar táxis coletivos como modo privilegiado de transporte, devido à sua flexibilidade. As pessoas referem as distâncias ao comboio e a inadequação do trajeto relativamente ao seu percurso diário. Os entrevistados acham que o comboio pode ser uma alternativa aos táxis desde que existam investimentos em infraestruturas urbanas para o comboio e aumente a diversidade dos serviços com mais percursos urbanos (o CFB é visto como um transporte ocasional de longo curso);
- Grande distância dos centros urbanos às estações, que associada à lentidão e ao desconhecimento do horário são as causas principais apontadas para a não utilização;
- Preço do transporte, com muito entrevistados a afirmar desconhecerem o preço dos bilhetes, mas a considerarem que preço acessível seria o primeiro motivo que os levaria a utilizar o comboio, seguindo-se a segurança/conforto e o lazer;

4.5. Resumo dos resultados Entrevista a Transportadores Rodoviários de Passageiros

Com o crescimento demográfico que tem se verificado desde 2002, têm se verificado um crescimento significativo de passageiros, essencialmente favorável para as empresas de transporte rodoviário. O sector rodoviário é atualmente o grande suporte da mobilidade em Angola, tendo em conta os desafios que o transporte ferroviário enfrenta e os custos do transporte aéreo, incomportáveis para o nível de vida da população. Existe uma opinião generalizada dos operadores rodoviários, de que o transporte ferroviário não tem um serviço com impacto público, especialmente na modalidade urbana, em termos de âmbito geográfico/linhas e frequência nos seus serviços.

No transporte interprovincial é considerado como uma ameaça para os operadores rodoviários, por ter como público alvo a classe media/baixa e ser um meio de transporte em massa, mas no momento atual têm o seu potencial adormecido, por não ter um serviço regular. Os operadores rodoviários de longo curso retiram o CFB da concorrência, por este ter um trajeto desfavorável em relação as vias rodoviárias, isto é, a maior parte do percurso ferroviário encontra-se fora das comunidades, o que favorece o transporte rodoviário.

4.6. Resumo da Avaliação feita aos funcionários sobre Aprendizagem Organizacional.

Dos resultados das entrevistas realizadas a funcionários do CFB (Anexo V) realçam-se os seguintes aspetos:

- Cultura organizacional – os entrevistados consideram em grande parte que não possuem informação que lhe garanta que a empresa tem uma visão clara formal e coerente sobre o futuro, não disponibilizando tempo para aprendizagem em novas técnicas de trabalho e de gestão e não incentivando a discussão aberta dos diferentes pontos de vista e opiniões. Afirmam que não existe cultura de partilha de informação, com grandes dificuldades em realizar trabalho em equipa. Esta falta de falta de partilha de informação contribui também para a omissão de erros e respetiva falta de tratamento e aprendizagem, sem incentivo à tomada de risco e inovação nas tarefas. É também apontada a inexistência de espaço para convívio formal impedindo o desenvolvimento de laços de amizade.

As opiniões permitem concluir que a organização não possui uma efetiva cultura organizacional. É difícil implementar o conceito de qualidade de serviço, pois tal implica necessariamente uma evolução da cultura da empresa. Mudar a cultura organizacional de uma empresa implica riscos, alteração de hábitos, sistemas e comportamentos. Estas mudanças exigem vontade, paciência e investimentos, sobretudo em tempo e formação. Existe uma avaliação negativa da liderança da empresa. Segundo a opinião dos colaboradores podemos concluir que CFB ainda têm um sistema de gestão rígido, o que dificulta a autonomia dos diferentes sectores da organização. A criação de uma administração mais descentralizada poderá ajudar a melhorar a qualidade do serviço, uma vez que distribui a responsabilidade por todos os intervenientes no processo produtivo. Esta estratégia passa por permitir aos diretores a flexibilidade individual que necessitam para gerir as suas próprias operações, mas mantendo a responsabilidade perante a organização, incentivando a participação e dando-lhes o sentimento de propriedade mais deixando o controlo final a cargo da gestão de topo da organização. A comunicação permanente é uma ação fundamental que a empresa deve levar a cabo se quer que o seu pessoal tenha a vontade de melhorar;

- Liderança – considera-se existir falta de compreensão relativamente à missão da organização e com a falta de incentivo à participação dos colaboradores. É apontada a inexistência de

incentivos e mecanismos de partilha formal de informação, com as chefias a não incentivarem também a partilha informal de informação, nem mesmo para facilitar a sua tomada de decisão ou o seu planeamento. Não existem políticas para premiar ideias inovadoras que criem conhecimento na organização, e a definição e implementação da estratégia da organização está centrada na alta direção, sem contributos dos diretores e diferentes níveis hierárquicos;

- Gestão de pessoas – considera-se que os projetos em curso são idealizados e executados fora da organização sem contribuição dos colaboradores na visão para a empresa. A organização não tem procedimentos que permitam a aprendizagem e não tem uma política clara de incentivo à aprendizagem extraprofissional. Relativamente à aprendizagem ao longo da vida foram criadas expectativas de desenvolvimento de um centro de formação que demoram a concretizar-se. Os colaboradores receiam ser penalizados se cometerem erros, mesmo de forem justificados. A divulgação da aprendizagem da organização/resultados não é efetuada com regularidade. O nível de formação das pessoas não é suficiente para as suas atuais funções, e os poucos colaboradores com capacidade para transmitir conhecimento, não têm condições para o fazerem. A contratação é difícil por se considerar que a empresa tem excesso de trabalhadores;

Existe uma visão negativa relativamente ao sistema de gestão de pessoas. É importante que uma organização mobilize a inteligência dos seus colaboradores, para que estes participem na vida e nos resultados da organização. A qualidade de qualquer serviço implica que a tarefa seja executada por pessoas formadas e motivadas. Esse estímulo pressupõe o seu envolvimento no projeto da empresa. A organização deve ter uma política de informação e comunicação que envolva o pessoal e um sistema de reconhecimento do mérito para os incentivar. A gestão de pessoas é importante para qualquer organização uma vez que a política da qualidade diz respeito a todo o pessoal desde a direção geral ao simples executante, e o seu sucesso reside essencialmente em resolver os problemas humanos, com impacto na satisfação dos clientes.

- Estrutura e processo organizacional – considera-se existir falta de estruturas e processos formais para criação, aquisição e partilha/difusão de conhecimento que fica concentrado em alguns colaboradores sendo nomeadamente referida a demora no desenvolvimento do Centro

de Formação. Faltam incentivos à aprendizagem e um plano de formação ao nível da empresa nomeadamente, em contexto de trabalho. A empresa não tem formas de aprendizagem a partir das experiências de outras organizações. É apontada falta de autonomia para resolução de problemas complexos. A inexistência de um centro de investigação da organização e a não participação na definição e desenvolvimento dos projetos de reestruturação são apontadas como barreiras à criatividade;

Existe uma avaliação negativa dos processos organizacionais. Na organização não existe programa, nem espaço de incentivo a convivência e partilha de conhecimento, no sentido da aprendizagem contínua dos seus colaboradores. A troca de experiência com outras organizações, por exemplo aderindo a um programa de realização de palestras por convidados externas ou internos, também não parece ser uma prioridade.

- Performance – o desempenho da organização está muito limitado pelos equipamentos e pessoal habilitado disponível, dificultando o lançamento de novos serviços. Esta situação tem impacto na evolução negativa da qualidade do serviço aos clientes. A relação com fornecedores também é considerada difícil e lenta. A falta de formação é apontada como muito limitadora do desempenho da organização. A demora na aquisição e instalação dos recursos tecnológicos é também apontada como muito limitadora do desempenho. As expectativas dos entrevistados relativamente ao sucesso futuro da organização são limitadas. A organização não tem registado progressos compatíveis com as expectativas iniciais do projeto de reabilitação do caminho-de-ferro de Benguela. Existe um atraso significativos em todas etapas planificadas, o que faz com que a grande parte das estruturas ainda não se encontra em funcionamento, dificultado assim a definição de serviços, levantando ao descontentamento dos passageiros, retardando o programa de formação dos seus colaboradores e adiando a entrada em funcionamento dos equipamentos. Além dos obstáculos referidos acima, existem outros que impedem em grande parte o funcionamento em pleno do CFB, a situação política, económica, social e cultural que vive a vizinha RDC, que tem o traçado no seu território bastante atrasado e sem previsões para sua conclusão.

5. Conclusões e Apreciações Finais

5.1. Principais conclusões do estudo

O estudo permitiu compreender alguns dos aspetos mais significativos que condicionam a perceção dos clientes do CFB, relativamente à qualidade do seu serviço de transporte. Esta compreensão foi possível através da criação de várias ferramentas de estudo, de onde se destaca o inquérito aos clientes baseado num modelo SERVQUAL estendido.

Os resultados da aplicação do inquérito, adaptado ao contexto de serviço do CFB, complementados com os resultados de entrevistas a não utilizadores do serviço do CFB, colaboradores da organização e empresas de transporte rodoviário de passageiros e com a própria experiência do investigador como experimentador do serviço, permitiram detalhar a experiência e expectativas dos clientes e cruzar essa informação com as expectativas de outros atores importantes para o desenvolvimento do serviço.

A análise dos atributos estudados leva a concluir que o CFB se encontra numa situação frágil, com uma avaliação negativa relativamente à quase todas as dez dimensões do modelo adaptado. A avaliação é negativa nas dimensões garantia, empatia, confiança/confiabilidade e tangíveis. Nestas dimensões verifica-se que as maiores fragilidades parecem ser de falta de formação, comportamento pouco adequado do pessoal, ausência de informação e serviços em grande parte da infraestrutura, procedimentos operacionais de movimentação do comboio menos adequados face às necessidades do cliente e pouca capacidade para resolução de problemas que surgem durante a viagem, tornando o serviço menos fiável em termos de cumprimento do horário.

A fraca avaliação da dimensão tangíveis é particularmente penalizadora tendo em conta os investimentos que estão a ser efetuados em infraestruturas, equipamentos e material circulante. Este cenário obriga a um grande esforço de formação e qualificação dos recursos humanos, que deve ser realizado paralelamente a um programa estruturado de melhoria de procedimentos e recursos nomeadamente de informação e comunicação. Os projetos decorrentes dos investimentos realizados têm igualmente de ser finalizados, com a estada efetiva e exploração dos equipamentos, devendo ser avaliada a sua eficácia, a fim de os corrigir e complementar com base nas necessidades reais dos clientes.

A avaliação é ainda mais especialmente penalizadora nas dimensões capacidade de resposta, conforto, intermodalidade/interconexão e conveniência. Nestas dimensões verifica-se que as maiores fragilidades estão relacionadas com as limitações do material de tração que não permitem comboios com um número de lugares suficiente para a procura, agravadas pelo reduzido número de comboios realizados diariamente.

A localização menos adequada das estações é agravada pela falta de ligações rodoviárias, com fracas condições de acesso. Este cenário implica um esforço significativo em termos de planeamento da produção, aquisição/transformação do material circulante e melhoria das vias de acesso e infraestruturas de apoio às estações, para que esses espaços possam crescer em termos urbanos e de serviços.

A avaliação apenas melhora nas dimensões contributo do comboio para a sociedade e impacto ambiental, demonstrando que existe uma expectativa ainda positiva relativamente ao desenvolvimento do CFB no apoio ao desenvolvimento económico e social das populações.

Os resultados das entrevistas aos operadores rodoviários e aos colaboradores da empresa apontam também fragilidades e expectativas, confirmando alguns dos aspetos percecionados pelos clientes do CFB. Estas ferramentas afiguram-se de grande utilidade para os CFB, se forem enquadradas num processo de supervisão e melhoria contínua da qualidade do serviço.

Inovar e crescer são elementos essenciais numa organização. A realidade económica atual requer grande capacidade de resposta e adaptação das organizações às expectativas dos clientes. O projeto do CFB insere-se numa dinâmica economia local que se adapta rapidamente às necessidades de mobilidade, sobrepondo-se às decisões políticas e às estratégicas centralizadas de desenvolvimento económico. O CFB deve por isso fomentar uma nova dinâmica no seu projeto de reestruturação, suportando as suas decisões com a perceção dos clientes e as expectativas dos interessados na sua zona de influência.

5.2. Contribuições para a gestão

Espera-se que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de ferramentas de avaliação da qualidade e serviço do transporte ferroviário, adaptadas à realidade empresarial angolana e que permita inspirar as empresas locais de transporte ferroviário de passageiros, no lançamento e

implementação destas iniciativas, no sentido de aumentar o desempenho e a competitividade neste sector.

5.3. Limitações do estudo

Para a elaboração deste estudo não foi possível utilizar referencias ou resultados de avaliações anteriores, ou iniciativas idênticas, realizadas no âmbito dos serviços dos CFB ou mesmo em Angola, pelo que foi necessário desenvolver o conteúdo das dimensões a partir da literatura e da experiência europeia e americana, não diretamente aplicável à realidade em África. Foi também uma limitação a uma eventual análise comparativa dos resultados.

O acesso a normas ou regulamentação interna das empresas nomeadamente do CFB, relativas a procedimento e parâmetros de prestação do serviço foi também dificultado. Esta informação poderia ter sido útil na formulação dos atributos de avaliação da satisfação.

A impossibilidade de sensibilizar em tempo útil a gestão dos CFB, no sentido de aceder à entrevista aos seus responsáveis, impediu um conhecimento mais aprofundado da sua perceção relativamente ao contexto, recursos e desempenho da organização, relevante para o aperfeiçoamento das ferramentas de investigação.

5.4. Sugestões para investigação futura

Um estudo similar a este beneficiaria do envolvimento dos responsáveis do CFB, para conhecimento do seu ponto de vista em termos de restrições e oportunidades que deverão ser abordadas em termos empresariais, assim como na definição dos critérios relevantes para a avaliação da qualidade do serviço.

A análise da realidade existente nas outras linhas de caminho-de-ferro de Angola, permitiria fazer uma análise comparativa dos resultados, segundo as dimensões analisadas neste estudo, oferecendo uma perspetiva mais abrangente sobre a realidade local.

Bibliografia

- Aaker, D., Kumar, V., Day, G. e Leone, R. (2001). *Marketing Research* (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ackroyd, S. e Hughes, J. (1981). *Data Collection in Context*. Longman.
- African Economic Outlook (2003/2004). *Perspectivas Econômicas da África: Sumário em Português*
- Allen, W.G. e DiCesare, F. (1976). Transit service evaluation: preliminary identification variables characterizing level of service, *Transportation Research Record*, Vol. 606, pp. 47-53.
- Amaro A., Póvoa, A. e Macedo, L. (2004). *A arte de fazer questionários. Mestrado em Química para o Ensino*. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.
- Anderson, R., Condry, B., Findlay, N., Brage-Ardao, R. e Li, H. (2013). Measuring and Valuing Convenience and Service Quality: A review of Global Practices and challenges from the public transport sector, Discussion Paper, International Transport Forum, Imperial College, London, United Kingdom.
- Baker, W. e Sinkula, J. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: effect on new product performance and market share, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 461-475.
- Barabino, B. (2012). Measuring service quality in urban bus transport: a modified SERVQUAL approach, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 4 No. 3, pp. 238-252, Emerald Group Publishing Limited
- Barabino, B., Deiana, E. e Tilocca, P. (2011). Urban transport management and customer perceived quality: a case study in the metropolitan area of Cagliari, Italy, *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 19-32.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Edições Sílabo.
- Bernilon, A. e Cérutti, O. (1990). *A qualidade Total, Implementação e Gestão*, Lidel
- Berry, L., Seiders, K. e Grewal, D. (2002), Understanding service convenience, *The Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 1-17.

Blue, G. (2002), *Six Sigma for Managers*, Nova York, McGraw-Hill

Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, pp. 33-55

CMI WORKING PAPER (2011). Desenvolver as infra-estruturas em Angola Qual o papel da SADC?

Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem* (1ª ed.): Sílabo.

Castro, E. (1968-1972). Caminhos de ferro e transportes de Angola- Política económica de consulta e divulgação. Chefe de repartição central da Direcção dos serviços de Portos

Cavaco, M. (2007). *A Cultura e a Liderança - Trabalho de Investigação Individual*, CEMC Instituto de Estudos Superiores Militares

Cavana, R. e Corbett, L. (2007). Developing zones of tolerance for managing passenger rail service quality, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 7-31, Emerald Group Publishing Limited.

Cohen, L., Manion, L. e Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.). Londres: Routledge.

Correia, A.R. (2004). Evaluation of level of service at airport passenger terminals: individual components and overall perspectives, PhD dissertation, University of Calgary, Calgary,

Correia, A.R. e Wirasinghe, S.C. (2004). Evaluation of level of service at airport passenger terminals: a review of research approaches, *Transportation Research Record*, National Research Council, Washington, DC, pp. 1-6.

Correia, A.R., Wirasinghe, S.C. e Barros, A.G. (2005). A new procedure for overall level of service data collection at airport passenger terminals, Proceedings of the 9th ATRSWorld Conference, Rio de Janeiro, 3-7 June.

Crockett, J., Mason, A., Segal, J., Whelan, G. e Condry, B. (2010). UK regional rail demand in Britain. European Transport Conference.

Cronbach, L. (1971). *Test validation*. In R. L. Thorndike (Ed.). Educational Measurement (2^a ed.). Washington: American Council on Education.

Crosby, P. (1979). *Quality is Free*, Nova York, McGraw-Hill.

Dabholkar, P.A.; Shepherd, C.D. e Thorpe, D.I. (2000). A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp.131-69

Dantas, J. e Coelho, A. (2007). O Jogo do Futuro: por uma competitividade sustentável, Vida Económica.

Das, A., Kumar, V. e Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, No. 2, pp 195-219.

Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, MIT Center for Advanced Engineer Study

Drea, J. e Hanna, J. (2000). Niche marketing in intrastate passenger rail transportation, *Transportation Journal*, Vol. 39 No. 3, pp. 33-43.

Easton, G., (1998). *Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A realist apologia*. New York: Pergamon Press.

European Commission (2011). Flash Eurobarometer: Survey on Passengers' satisfaction with rail services, Analytical Report, Gallup Organization, Hungary

European Committee for Standardisation (2002). Public passenger transport -Service Quality Definition, Targeting and Measurement Standard (EN13816), Transportation - Logistics and services

European Standard EN 13816 (2002). Transportation – Logistics and Services – Public Passenger Transport, Service Quality Definition, Targeting and Measurement, European Committee for Standardisation, Brussels.

Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control*, Nova York, McGraw-Hill

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação*, Lusociência.

Frost, F.A. e Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 4/5, pp. 371-86.

Gauthier B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita dos dados*, Lusociência.

Goleman, D. (2002). *Os novos líderes: Inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

Gupta, S. e Datta, R. (2012). Prioritizing service attributes for quality up-gradation of Indian railway stations and Rabindranath, *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 167-180, Emerald Group Publishing Limited

Hanna, J.B. e Drea, J.T. (1998). Understanding and predicting passenger rail travel: an empirical study, *Transportation Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 38-46.

Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. London: Sage Publications Ltd..

Hevner, A., March, S., Park, J. e Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:l24003>

Huey, J. e Everett, P. (1996). Immediate benefits: the reason for the car's success and transit's failure, *Transportation Research Record*, 1521, pp. 65–70.

Hunt, S. e Morgan, R. (1997). Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4, pp. 74-82.

Jakka, S., Mitch, C., Maroun, T., Dharma, P. e Mohan, R. (2004) Dealer collaboration: transforming the value chain through integration and relationships, IEEE International Conference on E-Commerce Technology, San Diego, CA, pp. 325-329.

Ishikawa, K. (1976), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, 1976

Jun, L. e He, G. (2007). Study on railway transport service quality evaluation, IEEE, pp. 3313-6.

- Juran, J. (1979). *Quality Control Handbook*, 3.ed. Nova York, McGraw-Hill.
- Kendall, K. e Kendall, J. (1992). *Systems analysis and design*. London: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1996). *Interviews - An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications Ltd.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*. Vol. 41, pp. 23-35.
- Lehtinen, U. e Lehtinen, J.R. (1982). Service quality: a study of quality dimensions, working paper, *Service Management Institute*, Helsinki.
- Lewis, B.R. (1994). Managing service quality, in Dale, B.D. (Ed.), *Managing Quality*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 233-50.
- Litman, T. (2008). Valuing transit service quality improvements. *Journal of Public Transportation*, 11, 43-63.
- Lüdke, M. e André, M. (1996). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas, EPU.
- McMillan, J. (1996). *Educational research: Fundamentals for the consumer*. New York, 10 East 53rd Str: HarperCollins College Publishers.
- Marchi e Yang, (2003). Dloq-A, dimensions of the learning organization questionnaire (Dloq).
- Miles, M., Huberman, A. e Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage
- Miranda, F. (2011). Investigação por questionário: Teoria e Prática. Dissertação de Mestrado em TIC e Educação, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Nicolescu, O. e Verboncu, I. (2007). *Managementul organizatiei*, Editura Economica.
- Oliveira, M. (2013). Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional - Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica.

Omote, S., Prado, P. e Carrara, K. (2005). Versão eletrônica de questionário e o controle de erros de resposta Universidade Estadual Paulista – Marília – SP, *Estudos de Psicologia*, Vol. 10, No.3, pp 397-405.

OECD (2004). African Economic Outlook 2003/2004: Perspectivas Econômicas da África.

Orwig, R.A., Pearson, J. e Cochran, D. (1997). An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector, PAQ, Spring, pp. 54-68.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988). “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994a). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 201-30.

Prasad, M. (2010). Impact of Service Quality Management (SQM) Practices on Indian Railways - A Study of South Central Railways, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 9

Pullen, W. (1993). Definition and measurement of quality of service for local public transport management, *Transport Reviews*, Vol. 13 No. 3, pp. 247-64.

Pun, K. e White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Review*, Vol. 7, pp. 49-71.

Ribeiro, S. (2012). Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade. Norma NP EN ISO 9001:2008, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th Ed.), Harlow: Prentice Hall.

Seneviratne, P. e Martel, N. (1991). Variables influencing performance of air terminal buildings, *Transportation Planning and Technology*, Vol. 16 No. 1, pp. 1177-9.

- Shewhart, W. (1939, 1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Edited and with a foreword by W. Edwards Deming. Dover Publications Inc.
- Shingo, S. (1986). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*. Stanford, Prentice-Hall
- Silva, E. (2008). *Companhia do Caminho de Ferro de Benguela: Uma história sucinta da sua formação e desenvolvimento*, LISBOA
- Silva, J. (2011). Desenvolvimento de uma metodologia para a implementação de um sistema de gestão de qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008, Dissertação de Mestrado, Departamento de Electrónica, Telecomunicações e Informática, Universidade de Aveiro.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, Pedro, G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL –Edições Técnicas, Lda.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*, Asian Productivity Organization.
- Taiichi Ohno (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, CRC Press.
- Tashakkori, A. e Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Routledge.
- Transit Cooperative Research Program (TCRP) (2009). Report 100: Transit Capacity and Quality of Service Manual, Part 7, 2nd ed., TCRP, Washington, DC, pp. 7-48.
- Tripp, C. e Drea, J.T. (2002). Selecting and promoting service encounter elements in passenger rail, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, pp.432-442.
- Ulrich, D. (2008) *The Leadership Code*, Harvard Business Press
- Wardman, M., Tight, M. e Page, M. (2007). Factors influencing the propensity to cycle to work, *Transportation Research Part A, Policy and Practice*, 41(4), 339-350.

Wardman, M. e Whelan, G. (2011). Twenty Years of Rail Crowding Valuation Studies: Evidence and Lessons from British Experience, *Transport Reviews*, Vol. 31, No. 3, pp. 379-398.

Whelan, G. e Johnson, D. (2003). Modelling the impact of alternative fare structures on train overcrowding, Association for European Transport.

Yamin, S., Gunasekaran, A. e Mavondo, F. T. (1999). Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies, *Technology Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 495-503.

Yin, K. (2014). *Case study research: Design and methods (Fifth Edition)*. USA: Sage publications.

Uncles, M. (2000). “Market Orientation”. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. i-ix.

Anexo I – Questionário aos Utilizadores dos Serviços do CFB



Mestrado Gestão

Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela

Questionário a Utilizadores dos Serviços do CFB

Este questionário destina-se para dar suporte a tese de mestrado em Gestão. Estas perguntas direcionam-se a utilizadores dos serviços de transporte ferroviário de passageiros do Caminho de Ferro de Benguela.

O questionário inicial é composto por 53 perguntas. A serem aplicadas verificou-se a necessidade de o compactar num questionário mais curto com 41 questões. Não foram retiradas questões, somente foram agregadas perguntas muito semelhantes, que produziam respostas iguais.

Mário Teodoro
Engenheiro Civil
Tlm: 944974934
Mail: pynazio@hotmail.com

Cliente Trabalhador da empresa Não usa comboio

Idade ____ Sexo F M Motivo viagem: Trabalho Estudo Lazer

Dimensões-Atributos	MS	S	I	MI	NA
Garantia					
1- Cortesia do pessoal embarcado.					
2- Informação sobre atrasos na estação; Informação sobre atrasos durante a viagem.					
3- Cortesia do pessoal na bilheteira.					
4- Disponibilidade de conhecimento para esclarecer o cliente.					
5- Informações sobre as ligações de autocarro, táxi, às estações					
6- Segurança pessoal na estação; Segurança pessoal a bordo do comboio, e Segurança física contra acidentes (pisos antiderrapantes, avisos, corrimões, policiamento)					

Empatia					
7- Simpatia do pessoal quando lhes colocam questões.					
8- Compreensão das necessidades dos clientes que lhes colocam questões.					
9- Ter em conta o interesse do cliente; - Vontade de ajudar o cliente (relacionamento cordial quando são colocadas questões).					
10- Disponibilidade de pessoal de bordo para ajuda/atendimento e para ajudar no desembarque de bagagens.					
Confiança/ fiabilidade					
11- Fiabilidade do comboio (avarias, quebras de luz).					
12- Cumprimento o horário dos comboios (partida/chegada).					
13- Supressão de comboios do horário.					
14- Confiança na capacidade de resolução de problemas com o serviço.					
15- Facilidade de aquisição e validação de bilhetes; - Facilidade de compra do bilhete (ex. bilheteiras, bilhetes pré comprados, máquinas, passes).					
16- Sistema de gestão de reclamações.					
Capacidade de resposta					
17- Número de comboios (frequência diária/semanal).					
18- Duração da viagem.					
19- Pessoal para atendimento no comboio, e Prontidão do atendimento					
20- Assistência a pessoas idosas, deficientes, acompanhamento de crianças/grupos.					
Tangíveis					
21- Aparência/aprumo e asseio do pessoal na estação/bilheteiras.					
22- Aparência e asseio do pessoal no comboio.					
23-- Limpeza da estação; Aspetto geral da estação (luminosidade, paredes/grafitadas, vidros, chão, portas, caixotes do lixo, mobiliário, WC).					
24- Limpeza do comboio; aspeto geral do comboio (cadeiras, portas, chão, vidros, paredes, grafitis, WC).					
25- Serviço de lojas, cafés na estação; Serviço de restauração no comboio.					
26- Sinalética de orientação do passageiro; Passadiços/passagens superiores na estação/plataformas; Coberturas nas plataformas (ex. proteção do sol, chuva).					
Conforto					
27- Disponibilidade de espaço/assentos no comboio (excesso de passageiros).					
28- Disponibilidade de assentos no comboio (nível de ocupação).					
29- Conforto a bordo.					
30- Temperatura a bordo do comboio (ex. capacidade de aquecimento, refrigeração).					
31- Destreza do maquinista (arranques/afrouxamentos bruscos).					
32- Estabilidade da marcha do comboio (sem movimentos laterais e verticais bruscos).					
Intermodalidade/interconexão					
33- Proximidade das estações relativamente à origem/destino da viagem.					
34- Adequação do estacionamento (automóvel, bicicleta) à volta da estação					

35- Facilidade de acesso à estação a partir de casa/trabalho/escola					
36- Ligação a outros modos de transporte (ex. coordenação de horários com autocarros)					
Conveniência					
37- Facilidade de acesso a informação sobre a viagem (ex. horários, plataformas de embarque).					
38- Conveniência do horário de funcionamento da bilheteira.					
Responsabilidade Social					
49- Contributo do comboio para a sociedade.					
40- Preço aceitável.					
Impacto Ambiental					
41- Ruído, emissões/poluição, odores, sujidade/pó, resíduos, consumo recursos naturais, vibrações.					

Nível de escolaridade

S.E E.P EB E.C E. S

MS- muito satisfeitos, S- satisfeitos, I- insatisfeitos, MI- muito insatisfeitos, NA- não aplicável

SE- sem escolaridade, EP- ensino primaria, EB- ensino básico, EC- ensino secundário, ES- ensino superior

Anexo II – Entrevista a Não Utilizadores do Transporte Ferroviário



Mestrado Gestão

Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela

Entrevista a Não Utilizadores do Transporte Ferroviário

Esta entrevista destina-se para dar suporte a tese de mestrado em Gestão. Estas perguntas direcionam-se a empresas de transporte rodoviário de passageiros que se apresentem como concorrentes do Caminho de Ferro de Benguela.

Mário Teodoro; Engenheiro Civil; Tlm: 944974934; Mail: pynazio@hotmail.com

P1- Têm conhecimento do início da entrada em funcionamento do comboio do CFB?

Sim Não

P2- Já pensou em viajar de comboio?

Sim Não

P3- Que meio de transporte mais utiliza

Táxi autocarro transporte próprio

P4- Acha que o transporte ferroviário é alternativo aos táxis? Sim Não

P5- Conhece o horário do comboio? Sim Não

P6- O Caminho de Ferro de Benguela divulga os seus serviços? Sim Não

P7- Tem conhecimento dos preços dos bilhetes? Sim Não

P8- Quais são os trajetos que os comboios do CFB fazem?

Lobito/Benguela Lobito/ Huambo Lobito/Lúau

Lobito/Namibe Lobito/Lubango Lobito/Menongue

Lobito/Kwanza Sul Lobito/Luanda Lobito/Malange

P9- Porque não utiliza o comboio como meio de transporte diário?

P10- O que o levaria a utilizar o comboio?

Idade___ Sexo: F M

Nível de escolaridade

SE EP EB E.C E. S

SE- sem escolaridade, EP- ensino primário, EB- ensino básico, EC- ensino secundário, ES- ensino superior.

Agradeço a vossa colaboração

Resultados da Entrevista Estruturada

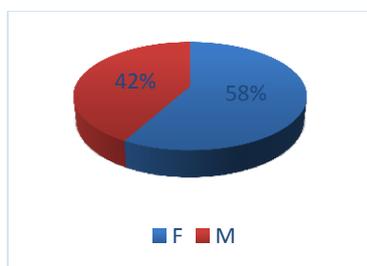


Figura 68 – Sexo do entrevistado

Verificamos que a maioria dos entrevistados são do sexo feminino representado 58% da população, e 42% do sexo masculino.

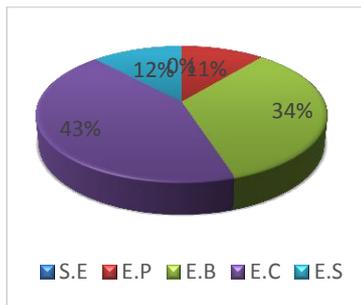


Figura 69 – Nível de escolaridade dos inquiridos.
 Verificamos que 12% da população tem o ensino superior, 43% tem o ensino secundário, 34% tem o ensino básico e 11% tem o ensino primário. Verifica-se que neste público alvo já existe indevidos com maior qualificação académica em relação aos utilizadores do comboio, em que nível de escolaridade mais elevado é o secundário representando 20% da população.

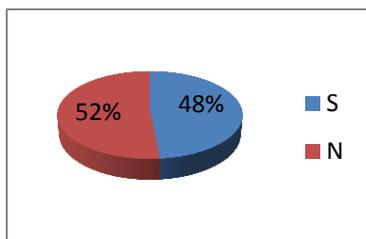


Figura 70 – Pergunta 1 (P1) – Têm conhecimento do início da entrada em funcionamento do comboio do CFB?
 Apesar de existir uma pequena margem de diferença entre os que têm e os que não têm conhecimento do início da entrada em funcionamento dos comboios do CFB, a situação é bastante preocupante porque a maioria da população não tem conhecimento, facto que revela a existência de falta de informação

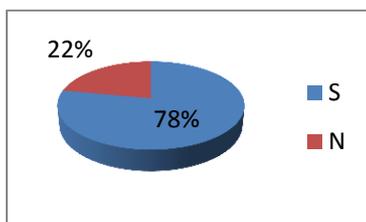


Figura 71 – Pergunta 2 (P2) – Já pensou em viajar de comboio?
 Verificamos que a maioria da população manifesta vontade de realizar viagens de comboio e só não o realizam por falta de informação, a frequência de comboio diário, a velocidade do comboio, a distância em que se localizam as estações com relação as zonas habitacionais.

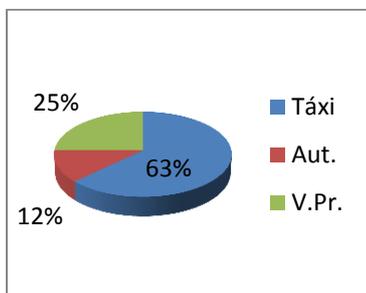


Figura 72 – Pergunta 3 (P3) – Que meio de transporte mais utiliza?
 63% dos entrevistados desloca-se em táxis coletivos como meio de transporte diário, uma vez que este meio de transporte é mais regular e de fácil acesso. 25% Utilizam transporte próprio, tendo como justificação a falta de condições dos táxis e a falta de outras alternativas. Somente 12% utilizam autocarros. Estes resultados demonstram a falta de um sistema de transporte estruturado.

Apesar da falta de condições dos táxis (número excessivo de passageiros por viatura; mau estado dos acentos; falta de formação dos motoristas; excesso de velocidade; travagens bruscas; excesso de paragens; utilização do sistema de som de forma excessiva, falta de climatização; falta de higiene e em alguns casos a utilização de viaturas em mau estado), o que faz uma parte da população não utiliza este sistema de transporte.

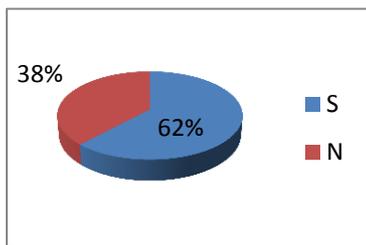


Figura 73 – Acha que o transporte ferroviário é alternativo aos táxis?
O transporte ferroviário seria uma boa solução para a resolução dos problemas da mobilidade, e dos frequentes acidentes rodoviários. A maioria dos entrevistados afirma que o comboio pode ser uma alternativa aos táxis em alguns trajetos. Esta alternativa só seria possível caso haja investimentos em infraestruturas urbanas para o comboio.

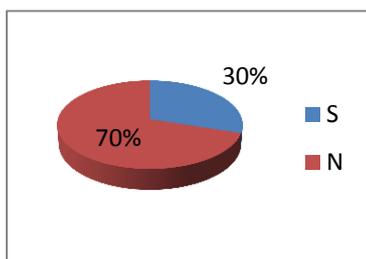


Figura 74 – Pergunta 5 (P5) – Conhece o horário do comboio.
Verifica-se uma opinião generalizada do desconhecimento do horário do comboio, o que faz com que até as pessoas que residem nas proximidades das estações não fazem o uso do transporte. Este desconhecimento deve-se ao facto de não existir uma cultura de divulgação de informação, e em parte é notável que não existe vontade por parte do CFB, pelo débil serviço prestado.

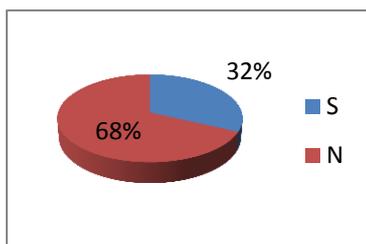


Figura 75 – Pergunta 6 (P6) – O Caminho de Ferro de Benguela divulga os seus serviços?
Os 32% que afirmam que sim, baseiam-se nas entrevistas em estações de rádio e televisão que são dadas nos atos de inauguração e pelos cartazes que estão fixados em alguns pontos das cidades em que o comboio atravessa

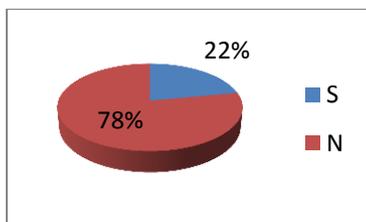


Figura 76 – Pergunta 7 (P7) – Tem conhecimento dos preços dos bilhetes?
Verificamos que 78% dos entrevistados não tem conhecimento dos preços da viagem, isto revela que não existe um plano de manter a população informada sobre os serviços e os seus custos. Por outro lado, revela a debilidade do gabinete de marketing caso este existe.

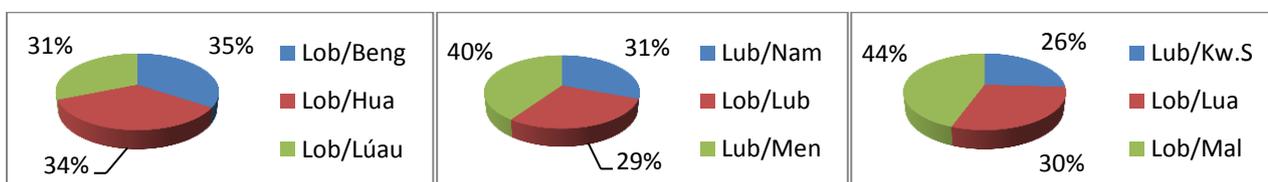


Figura 77 – Pergunta 8 (P8) – Quais são os trajetos que sabes que o comboio faz? As figuras revelam que existe um elevado número de entrevistados que não tem conhecimento do percurso dos comboios.

9- Porque não utiliza o comboio como meio de transporte diário?			
Distância da Estação	Marcha lenta	Desconhecimento do Horário	Outros motivos
41	33	33	18

Tabela 13 – Motivos da não utilização do comboio.

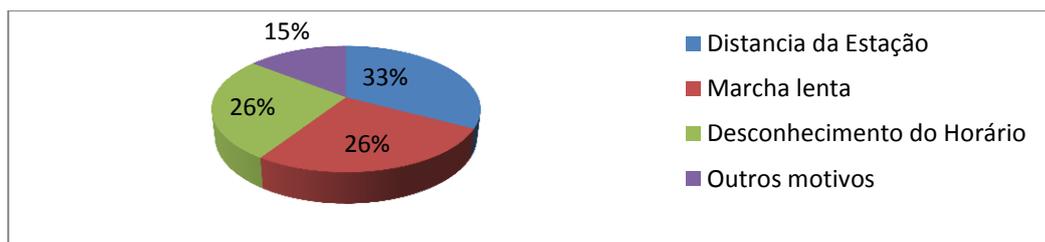


Figura 78 – Pergunta 9 (P9) – Porque não utiliza o comboio como meio de transporte diário?

Verificamos no gráfico que a maioria dos inqueridos não utiliza o transporte ferroviário para deslocações diárias ou viagens para outras províncias devido a localização das estações (distancia entre as estações e localidades). Segue-se a marcha lenta do comboio como outra causa para a não utilização. Em terceiro lugar temos o desconhecimento do horário do comboio.

12- O que o levaria a utilizar o comboio?			
Preço	Lazer	Segurança/Conforto	Outros motivos
58	10	33	31

Tabela 14 – Tópicos de abordagem à gestão da qualidade.

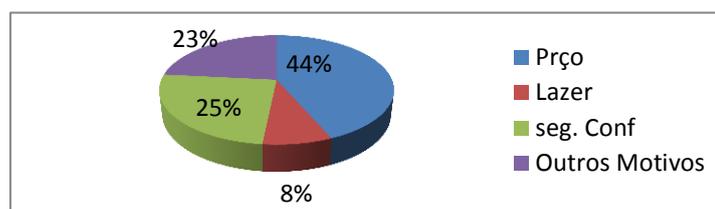


Figura 79 – Pergunta 10 (P10) – O que o levaria a utilizar o comboio?

Anexo III – Entrevista a Transportadores Rodoviários de Passageiros



Mestrado Gestão

Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela

Entrevista a Transportadores Rodoviários de Passageiros

Esta entrevista destina-se para dar suporte a tese de mestrado em Gestão. Estas perguntas direcionam-se a empresas de transporte rodoviário de passageiros que se apresentem como concorrentes diretos do Caminho de Ferro de Benguela.

Mário Teodoro
Engenheiro Civil
Tlm: 944974934
Mail: pynazio@hotmail.com

P1- A vossa empresa considera ter grande relevância no sector dos transportes no território Angolano? Porque?

P2- Quais são os maiores clientes da vossa transportadora?

P3- Quais são as maiores dificuldades do sector?

P4- Existe competitividade no sector?

Sim

Não

P5- Qual é o maior concorrente?

P6- Que opinião tem sobre transporte ferroviário?

P7- Considera Caminho de Ferro de Benguela como um concorrente?

Sim

Não

Porque?

P8- A vossa empresa apresenta crescimento constante de passageiros?

Sim

Não

P9- Qual é vossa prioridade para satisfação dos clientes

P10- Em que classe enquadra o perfil dos vossos passageiros?

Baixa

Media

Alta

Quantidade de passageiros transportados

Diário	semanal	Mensal

P11- Que serviços presta a vossa empresa?

Carreiras			
Origem	Destino	Número de autocarros diários	Nº médio Passageiros por Viatura

Agradeço a vossa colaboração

Sumário das respostas dos transportadores rodoviários

P1- A empresa afirma-se como uma empresa de grande relevância no sector dos transportes no território Angolano? Porque?

Todas as empresas afirmam terem uma grande relevância no território Angolano, pelos serviços de utilidade publica que prestam e por não existir uma empresa publica que preste estes serviços.

P2- Quais são os maiores clientes da vossa transportadora?

Verifica-se que todas as empresas têm o mesmo público-alvo: Trabalhadores; Estudantes; Comerciantes e Vendedores Ambulantes.

P3- Quais são as maiores dificuldades do sector?

Verifica-se que existe uma opinião generalizada em que as maiores dificuldades do sector são o mau estado de conservação das infraestruturas rodoviárias, a falta de políticas para o sector (regulamentos), a falta de investimento e incentivos às empresas, a falta de equipamentos urbanos de apoio a atividade (ex. paragens; sinalética; bermas para paragens de emergência; centrais rodoviárias etc.). São apontadas também a falta de motoristas qualificados para exercer as funções com responsabilidade e a falta de civismo dos passageiros.

P4- Existe competitividade no sector?

Todos consideram que existe competitividade no sector.

P5- Qual é o maior concorrente?

Verifica-se que existe concorrência entre as empresas, uma vez que todas elas realizam os mesmos percursos e mencionam as restantes. No transporte urbano existe outro concorrente que são os táxis coletivos, pertencentes a pessoas singulares, que realizam este serviço sem qualquer regulação, (efetuando paragens para receber e largar passageiros em qualquer local).

P6- Que opinião tem sobre transporte ferroviário?

Verificamos uma opinião quase generalizada que, no estado atual, o Caminho-de-Ferro de Benguela está focado apenas na sua reabilitação o que a torna quase inoperacional, facto que favorece as empresas rodoviárias de transporte de passageiro.

P7- Considera Caminho de Ferro de Benguela como um concorrente?

Apenas uma das cinco empresas refere o CFB como concorrente, verificando-se uma opinião quase generalizada de que o Caminho-de-Ferro, não faz parte da concorrência. O concorrente que assume o CFB como concorrente, refere os preços que a empresa pratica e o facto de que os passageiros poderem fazer-se acompanhar de uma quantidade significada de mercadoria.

As empresas que excluem o CFB da concorrência, evocam o fator rapidez, a regularidade dos serviços prestados, e má a localização do troço ferroviário, o que faz com que as estações se localizem em locais de pouca acessibilidade. No momento das entrevistas, o CFB este quase inoperante no serviço interurbano, por realizar somente dois comboios por dia, basicamente servido trabalhadores na ligação de Benguela/Lobito no período da manhã e do Lobito/Benguela no período de tarde.

P8- A vossa empresa apresenta crescimento constante de passageiros?

Quatro das cinco empresas afirmam apresentar crescimento constante. Este facto deve-se ao aumento do ritmo de crescimento das cidades com maior procura dos seus serviços, por não existirem alternativas. As empresas consideram-se grandes responsáveis pela mobilidade diária.

A empresa que não apresenta crescimento, justifica-se que com dificuldades, por existir outra que se instalou junto ao seu centro rodoviário, oferecendo os mesmos serviços, com frota nova, atraindo a maioria dos passageiros.

P9- Quais são as vossas prioridades para satisfação dos clientes

Quanto a esta questão as empresas apresentam diversas medidas (ex. maior higiene nos autocarros; maior pontualidade no horário; preços mais baixos; melhor manutenção das viaturas para evitar avarias; maior simpatia com os passageiros e apelo à responsabilidade dos motoristas).

P10- Em que classe enquadra o perfil dos vossos passageiros?

Verificamos que todas as empresas têm o mesmo público-alvo, isto é a população da classe baixa e média.

P11- Quantidade de passageiros transportados

Transporte de longo curso (Interprovincial)				
Designação da Empresa	Passageiros diário	Passageiros Semanal	Passageiros Mensal	Passageiros Anual
A	686	4.802	19.208	230.496
B	980	6.860	27.440	39280
C	1.078	7546	30.184	362.208
Total	2.744	19.208	76.832	921.984

Tabela 15 – Número passageiros transportados anualmente por empresas de serviço rodoviário de longo curso.

Transporte Urbano				
Designação da Empresa	Passageiros diário	Passageiros Semanal	Passageiros Mensal	Passageiros Anual
A	17354	121.478	485.912	5830944
B	23.654	165.578	662.312	7947744
Total	41.008	287.056	1.148.224	13.778.688

Tabela 16 – Número passageiros transportados anualmente por empresas de serviço rodoviário urbano.

Pela tabela verifica-se que as duas empresas transportam 13.778.688 passageiros anuais. Face ao número de viaturas indicado na entrevista, é possível que as viaturas estejam muito sobrelotadas, retirando qualidade ao serviço. Existe maior fluxo de passageiros em tráfego urbano que interprovincial.

Anexo IV – Entrevista a Responsáveis do CFB



Mestrado Gestão

Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela

Esta entrevista destina-se para dar suporte a tese de mestrado em Gestão. Estas perguntas direcionam-se a responsáveis do CFB no sentido de compreender as prioridades de serviço e preocupações relativamente aos recursos do CFB.

Mário Teodoro
Engenheiro Civil
Tlm: 944974934
Mail: pynazio@hotmail.com

Quais as vossas principais preocupações relativamente ao mercado de transporte e à evolução das necessidades dos passageiros?

Quais as principais preocupações relativamente à infraestrutura (linhas, pontes, material circulante e estações)? Que melhorias considera importantes?

Quais as principais preocupações relativamente ao material circulante? Que melhorias considera importantes?

Quais as principais preocupações relativamente aos horários dos comboios? Que melhorias considera importantes?

Quais as principais preocupações relativamente aos recursos humanos? Que melhorias considera importantes?

Quais as principais preocupações relativamente ao relacionamento com os passageiros?

Quais as principais preocupações relativamente ao relacionamento entidades públicas e privadas importantes para a vossa atividade?

Anexo V – Entrevista a Funcionários do CFB



Mestrado Gestão

Sistemas de Avaliação da Qualidade de Serviço: Estudo de Caso do Caminho de Ferro de Benguela

Questionário 4 - Aprendizagem organizacional

Entrevista sobre clima organizacional do CFB, baseada em questionário elaborado a partir dos questionários de Hofstede (para os valores sócio culturais) e dos questionários de Marchi (1999) e de Dutschke (2005) para a aprendizagem organizacional (já publicado em Portugal através da sua tese de doutoramento). Referido por Maria F. Oliveira, Maio 2013.

Questão 1 Cultura Organizacional					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
1- A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro?					
2- A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão?					
3- A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões?					
4- Os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa?					
5- Os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem?					
6- A Organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados?					
7- Na Organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver Informalmente?					

Questão 2 Liderança					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
8- Os directores dão a conhecer a missão da organização?					
9- Os directores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias?					
10- Os directores incentivam a partilha formal de informação?					
11- Os directores incentivam a partilha <u>informal</u> de informação?					
12- Os directores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos trabalhadores, que ajudam na tomada de decisões?					
13- Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento?					
14- A definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos directores?					
15- A <u>implementação</u> da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos directores?					
16- Os directores consideram a organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação?					

Questão 3 Gestão de Pessoas					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
17- A Organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da organização?					
18- A Organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.?					
19- A Organização incentiva a aprendizagem extra profissional?					
20- A Organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto dos colaboradores?					
21- Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela Organização?					
22- A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objectivo promover alterações na organização?					
23- A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento?					
24- A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento?					

<p align="center">Questão 4 Estrutura e Processos Organizacionais</p>					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
25- A Organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização?					
26- A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função?					
27- A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização?					
28- A Organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento?					
29- A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos?					
30- Existem, formalizados na organização, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas?					
<p align="center">Questão 5 Performance</p>					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
31- O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás?					
32- O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás?					
33- O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização é superior ao de um ano atrás?					
34- O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a organização é superior ao de um ano atrás?					
35- A formação média dos colaboradores da organização é superior quando comparada com o ano anterior?					
36- O valor do investimento feito pela organização em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior?					
<p align="center">Questão 6 Sucesso da Organização</p>					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>com pouca confiança</u> e 5 corresponde a <u>com elevada confiança</u> ,	Seleccione com X um item				
	1	2	3	4	5
37- como encara o sucesso futuro da organização?					

Esta entrevista estruturada destina-se para dar suporte a tese de mestrado em Gestão. Estas perguntas direcionam-se a funcionários do CFB no sentido de avaliar a aprendizagem organizacional. Foram ouvidos 15 funcionários e obtiveram-se os seguintes resultados.

Cultura Organizacional

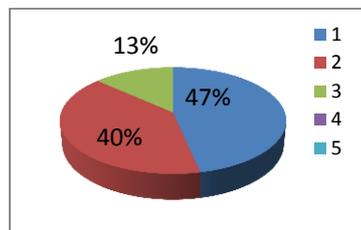


Figura 80 – Pergunta 1 – A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro?
Os responsáveis de departamentos não se consideram claramente informados sobre os projetos futuros, estratégias de implementação. Esta perceção pode dever-se ao fato de não estarem envolvidos no processo de tomada de decisões na organização.

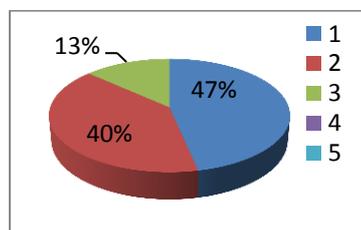


Figura 81 – Pergunta 2 – A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão?
A avaliação negativa feita pelos funcionários, indica-nos que não faz parte das estratégias da organização dar oportunidade para que os seus colaboradores invistam algum tempo em aprendizagem.

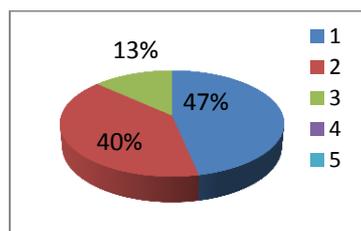


Figura 82 – Pergunta 3 – A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões?
A insatisfação demonstra que o modelo de gestão da organização não permite iniciativa do género, a discussão de alguns projetos e metodologias de trabalho, é somente da responsabilidade da alta direção.

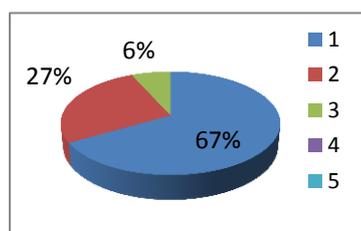


Figura 83 – Pergunta 4 – Os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa?
Na organização não existe cultura de partilha de informação entre colaboradores, o que dificulta em muitos casos o trabalho em grupo, o que provoca enorme insatisfação.

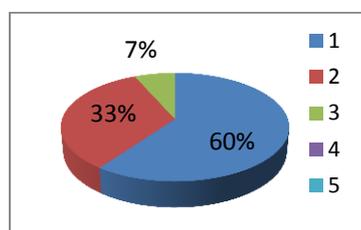


Figura 84 – Pergunta 5 – Os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem?
Visto que na organização não é comum a partilha de informação, em muitos casos os erros são omissos, o que dificulta a aprendizagem com os mesmos, dificultando assim a melhoria no funcionamento diário da organização.

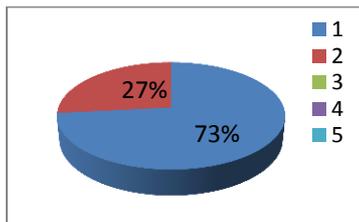


Figura 85 – Pergunta 6 – A Organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados?
A empresa não se responsabiliza quando os colaboradores assumem riscos que não são previamente calculados. De facto que faz com que os mesmos só executem tarefas muito específicas.

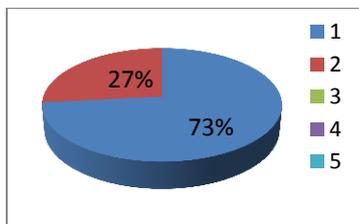


Figura 86 – Pergunta 7 – Na Organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver Informalmente?
Não existe espaço para convívio informal, o que dificulta a convivência e a criação de laços de amizade entre colegas.

Liderança

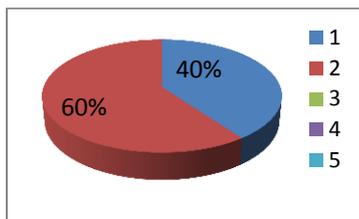


Figura 87 – Pergunta 8 – Os diretores dão a conhecer a missão da organização?
Existem muitas opiniões negativas entre os entrevistados que referem a falta de informação a todos os níveis. Estes colaboradores, com cargos intermédios na organização, não têm sido informados sobre o significado da missão da organização.

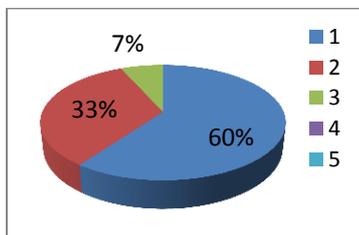


Figura 88 – Pergunta 9 – Os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias?
Os colaboradores apenas obedecem às ordens dos diretores, e não são preparados para expor as suas ideias. O modelo de gestão da organização não permite que os colaboradores participem no planeamento das atividades diárias da organização.

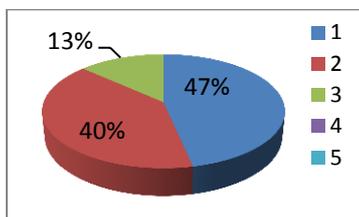


Figura 89 – Pergunta 10 – Os diretores incentivam a partilha formal de informação?
É referida a não existência de políticas formais e de incentivo à partilha de informação e de mecanismos de comunicação entre os colaboradores, incluindo os responsáveis dos departamentos

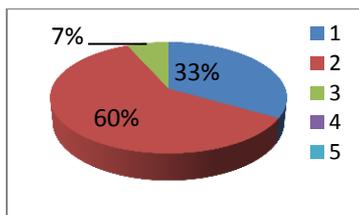


Figura 90 – Pergunta 11 – Os diretores incentivam a partilha informal de informação?
Uma vez que nos vários departamentos da organização não existe espaço para convivência informal, esta pratica esta de certa forma excluída. A cultura da organização não facilita essa abordagem por parte das chefias.

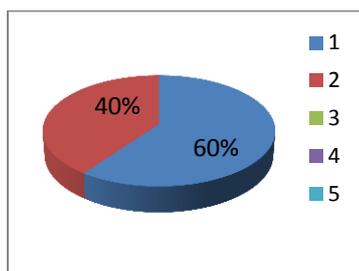


Figura 91 – Pergunta 12 – Os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos trabalhadores, que ajudam na tomada de decisões?

Na organização ainda impera uma filosofia funcional, que dificulta a participação dos trabalhadores durante as reuniões de tomada de decisão. Não existe uma política de recolha da opinião dos colaboradores no sentido de ajudar no planeamento de decisões futuras.

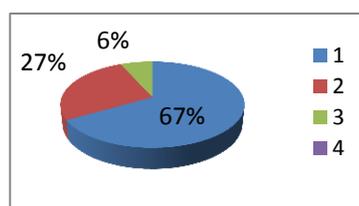


Figura 92 – Pergunta 13 – Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento?

Na organização não existe políticas de incentivo à criatividade e inovação, o que faz com que não se desenvolvam princípios de exposição de ideias, resultando no descontentamento dos entrevistados.

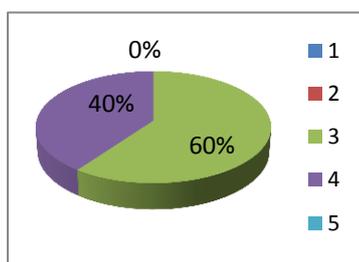


Figura 93 – Pergunta 14 – A definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos diretores?

Não é promovida uma cultura de recolha de opiniões a todos os níveis, para a programação de estratégias futuras da organização. A organização encontra-se em fase de reestruturação progressiva a todos os níveis (infraestruturas, material circulante, equipamentos de informação e comunicação, recursos humanos), limitando-se a implementar os planos previstos no processo de reabilitação e reestruturação. Os serviços prestados estão muito limitados, as poucas alterações feitas são somente da responsabilidade da alta direção.

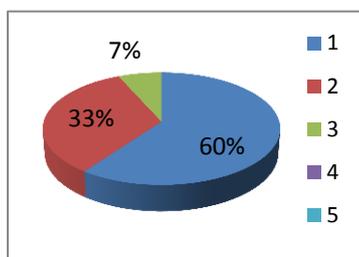


Figura 94 – Pergunta 15 – A implementação da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos diretores?

A responsabilidade da implementação das estratégias da organização é somente da responsabilidade da alta direção, os funcionários de outros níveis são somente chamados a participar na elaboração de tarefas que permitem a sua funcionalidade. Esta condensação de responsabilidade faz com que em muitos casos verifica-se atrasos na sua implementação. Dai que resulta a insatisfação dos colaboradores demonstrados na figura.

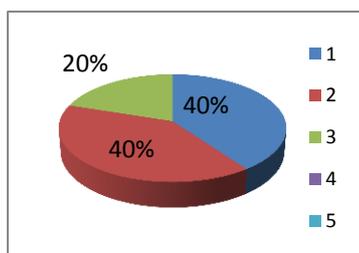


Figura 95 – Pergunta 16 – Os diretores consideram a organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação?

Pela dimensão e alcance da sua infraestrutura, a organização pode tornar-se no maior transportador de mercadorias e passageiros, com condições para diversificar os seus serviços. Atualmente a organização tem enormes dificuldades em termos competitivos, uma vez que os seus maiores concorrentes são as transportadoras rodoviárias, com maior capacidade de resposta em termos de equipamentos. Este facto que diminui a confiança dos entrevistados.

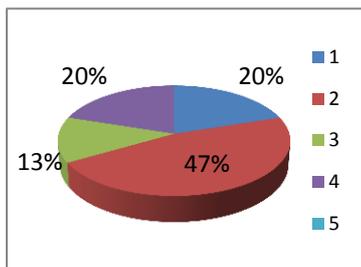


Figura 96 – Pergunta 17 – A Organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da organização? A organização não considera importante a opinião dos colaboradores para decisões do futuro da empresa. Os entrevistados constatam que os projetos em curso são idealizados e executados a nível ministerial e não em departamentos da organização, o que dificulta a participação dos colaboradores do CFB.

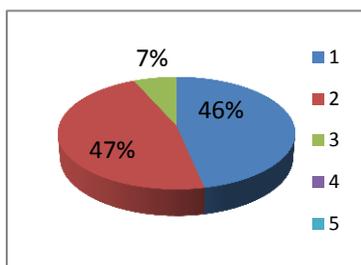


Figura 97 – Pergunta 18 – A Organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos. A insatisfação generalizada deve-se ao facto de que os trabalhadores estão limitados em executar apenas tarefas orientadas pelos responsáveis diretos, que em muitos casos não apresentam inovações, dificultando a autoaprendizagem. Desta forma não existe incentivo a inovação.

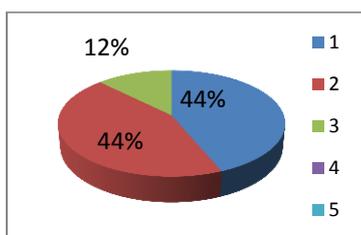


Figura 98 – Pergunta 19 – A Organização incentiva a aprendizagem extraprofissional? A organização tem proporcionado algumas formações aos colaboradores no que toca as funções a desempenhar, mais quanto as formações extraprofissionais, não existe uma política clara de incentivo à aprendizagem extraprofissional.

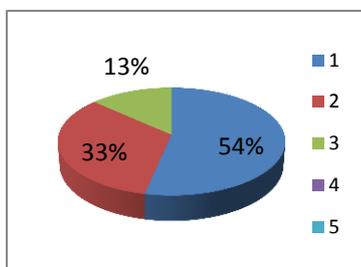


Figura 99 – Pergunta 20 – A Organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto dos colaboradores? Os resultados são contraditórios, porque a organização tem em curso um centro de formação, o que demonstra que existem planos para o desenvolvimento de formação contínua para os funcionários, mas como o mesmo ainda não esta em funcionamento faz com que os colaboradores não acreditem que existe este plano no projeto do CFB.

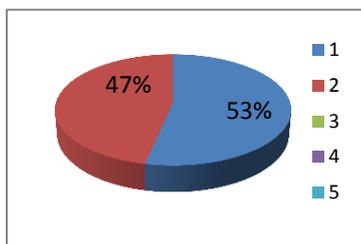


Figura 100 – Pergunta 21 – Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela Organização? Pela imagem conclui-se que a penalização tem sido a opção aplicada pela direção quando os colaboradores cometem erros no exercício das suas funções, facto que desmotiva os colaboradores em terem iniciativa própria.

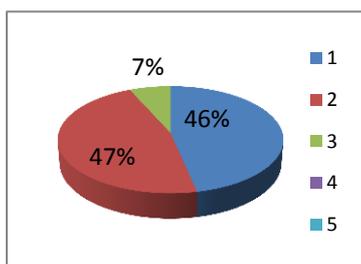


Figura 101 – Pergunta 22 – A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objetivo promover alterações na organização? Na organização não existe cultura de divulgação de resultados para os funcionários sejam eles positivos que serviriam como estímulo para os funcionários, o que serviria para melhorar a forma ou os meios são utilizados no desempenho das tarefas.

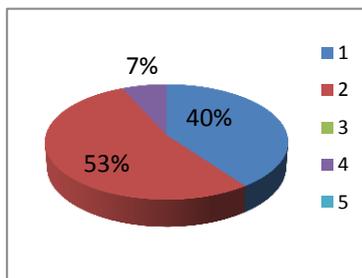


Figura 102 – Pergunta 23 – A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento?
A organização tem um elevado número de funcionários sem formação adequada para a ocupação das suas funções atuais, o que dificulta a transmissão de conhecimento, e a criação de valores. Existe de um número reduzido de colaboradores que acompanharam o percurso da companhia, e acumulam um certo conhecimento, que não podem transmitir por falta de um programa que incentive a partilha de conhecimento.

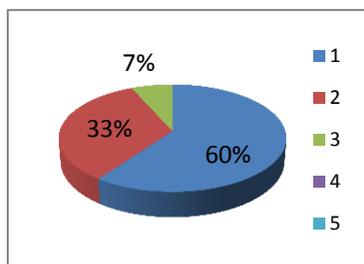


Figura 103 – A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento?
A região abrangida pela companhia é dotada de um numero significativo de instituições de formação em todos os níveis, o que faz com que haja oferta de mão de obra para todos os níveis. Como a organização se encontra com excesso de colaboradores, alguns já com idade para a reforma e outros com pouca formação, é difícil a contratação de novos colaboradores. Outra barreira é o próprio processo de recrutamento e seleção implementado no país.

Estrutura e processo Organizacional

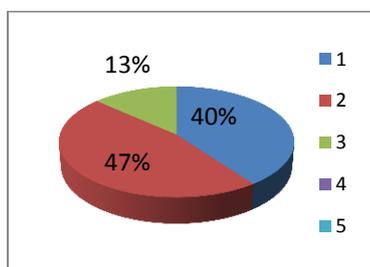


Figura 104 – Pergunta 25 – A Organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização?
Na organização não existem estruturas ou processos formais em funcionamento que promovam a partilha de conhecimento entre colaboradores. A falta desta iniciativa dificulta a troca de experiencias, o que faz com que cada colaborador retenha para si os conhecimentos adquiridos. Na sua ausência não existe outro colaborador para a resolução dos problemas. Em parte, podemos considerar o futuro centro de formação ferroviário como a estrutura que serviria de espaço onde se realizariam a partilha de conhecimento.

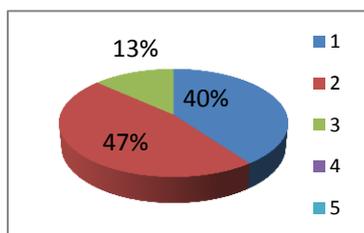


Figura 105 – Pergunta 26 – A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função?
Pelos resultados obtidos conclui-se que não existe sistemas formais de incentivo a aprendizagem contínua dos colaboradores da organização. Não existe um plano de formação contínua em contexto de trabalho dos colaboradores nas funções que desempenham, o que dificulta a melhoria dos serviços prestados pelo colaborador, retardando a qualidade nos serviços prestados

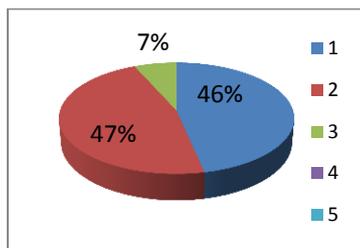


Figura 106 – Pergunta 27 – A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização?
 Os resultados demonstram que não existe um sistema que permite a aprendizagem ou criação de conhecimento experiências por meio de fontes externas a organização, o que nos transmite a ideia de que a organização não esta preocupada em melhorar os seus serviços baseando-se em experiencias positivas ou negativas de outras organizações, o que dificulta a aprendizagem dos colaboradores ao longo do tempo.

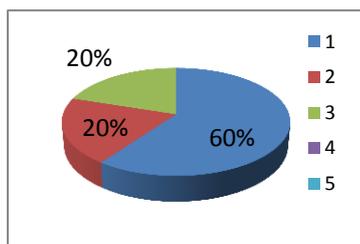


Figura 107 – Pergunta 28 – A Organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento?
 Pelas respostas obtidas conclui-se que na organização não existem formas que permitem a criação, aquisição ou difusão do conhecimento. Talvez quando se der o início do funcionamento do centro de formação, venha a existir um espaço ou sistema que ira permitir tais recursos.

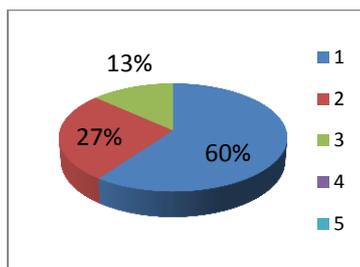


Figura 108 – Pergunta 29 – A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos?
 Os resultados levam-nos a concluir que na organização não existe sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem ser criativo na forma de resolução de problemas, isto significa que os colaboradores não tem autonomia e podem ser responsabilizados quando tomam iniciativas que não produzem os resultados desejados.

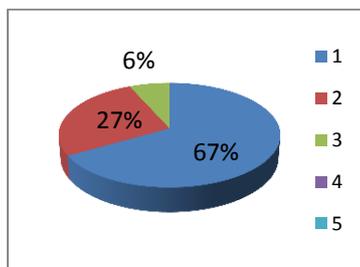


Figura 109 – Pergunta 30 – Existem, formalizados na organização, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas?
 Na organização não existe um centro de investigação e estudo, o que dificulta a promoção da criatividade o desenvolvimento de projetos dentro a organização. Os projetos são planeados ao nível do Ministério dos Transportes, os projetos em curso são desenvolvidos pela empresa responsável pela empreitada?

Performance

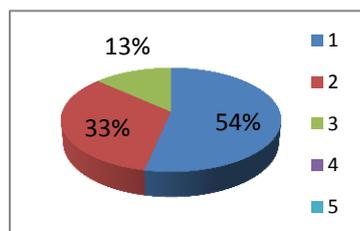


Figura 110 – Pergunta 31 – O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás?
 O funcionamento da organização esta limitado pelos recursos disponíveis em termos de equipamentos e pessoal habilitado, tornando difícil a implementação de novos serviços, o que retira o grau de produtividade e rentabilidade, influenciado assim a performance da organização.

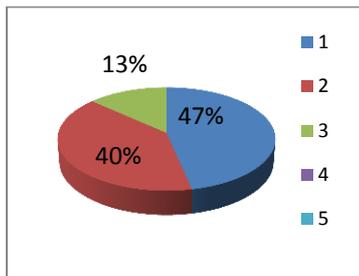


Figura 111 – Pergunta 32 – O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás?

Dos resultados obtidos aos passageiros verificou-se que não existe um sistema de gestão de reclamações, o que estão a ser confirmados pelos colaboradores que manifestam a insatisfação com o tempo de resposta as reclamações dos clientes.

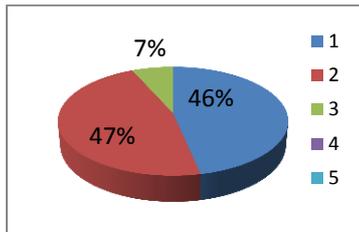


Figura 112 – Pergunta 33 – O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização é superior ao de um ano atrás?

As opiniões recolhidas apontam para o decréscimo da qualidade do serviço em relação a data quem que se deu ao início do transporte de passageiros.

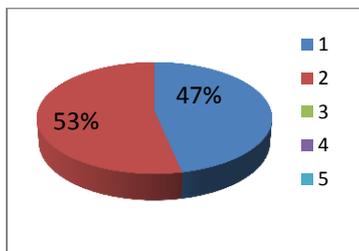


Figura 113 – Pergunta 34 – O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a organização é superior ao de um ano atrás?

Os resultados ilustram-nos que não houve uma melhoria na relação cliente-fornecedor, em muitos casos esta relação é o ponto-chave para que se preste um serviço com qualidade. É difícil manter uma boa relação com as instituições públicas porque elas esperam tratamento especial e esquece que os fornecedores necessitam de uma resposta imediata que torne mais fácil o processo de encomenda.

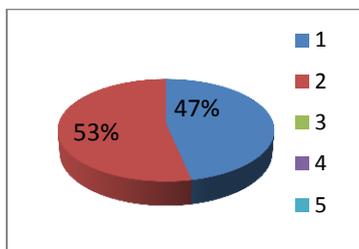


Figura 114 – Pergunta 35 – A formação média dos colaboradores da organização é superior quando comparada com o ano anterior?

Considera-se que não houve alterações recentes em termos de evolução da formação dos colaboradores, considerando-se muito limitadora do desempenho da organização

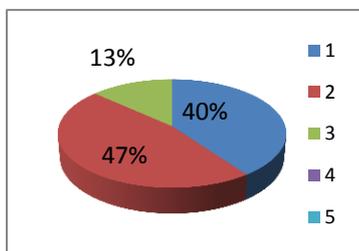


Figura 115 – Pergunta 36 – O valor do investimento feito pela organização em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior?

Não está concluído o processo de apetrechamento da organização com recursos tecnológicos e alguns equipamentos instalados ainda não estão a ser utilizados. Este facto é confirmado no processo de emissão de títulos de viagens, manual e com limitações.



Figura 107 – Emissão de dois bilhetes (2ª e 3ª Classes) a um único passageiro por falta de bilhetes de 1ª Classe.

Sucesso da Organização

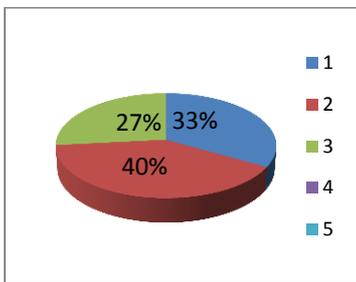


Figura 116 – Pergunta 37 – Como encara o sucesso futuro da organização?

Os entrevistados acham que o projeto de reestruturação do CFB está muito demorado. A exploração de minério da Katanga esta condicionada com a situação política na vizinha RDC, e o atual nível de transporte interno de passageiros e mercadorias não justifica os investimentos realizados, uma vez que as receitas arrecadadas não cobrem as despesas operacionais.

Anexo VI – Critérios da Qualidade (adaptado do Anexo A da Norma NP EN ISO 13816: 2002)

Nível 1	Nível 2	Nível 3
Oferta de serviço	<ul style="list-style-type: none"> -Modos -Rede -Operação -Adequação -Fiabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Distância aos pontos de embarque (E) / desembarque (D); Necessidade de transbordo; Área coberta - Período de operação; Frequência; Capacidade do veículo
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> -Interface externa -Interface interna -Títulos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Para peões; Para ciclistas; Para utilizadores de táxi; Para utilizadores de automóveis - Entradas/saídas; Movimentação interna; Transbordo para outros modos de TPP - Aquisição na rede; Aquisição fora da rede; Validação
Informação	<ul style="list-style-type: none"> -Informação geral -Informação de viagem em situações normais -Informação de viagem em situações perturbadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre oferta de serviço; Sobre acessibilidade; Sobre fontes de informação; Sobre tempos de viagem; Sobre apoio ao cliente; Sobre conforto; Sobre segurança pública; Sobre impactos ambientais - Direções de ruas; identificação de pontos de E/D; Sinais de direção dos veículos; Sobre itinerários; Sobre tempos; Sobre tarifas; Sobre tipos de bilhetes - Sobre a situação atual/prevista da rede; Sobre alternativas disponíveis; Sobre reembolso/compensação; Sobre sugestões e reclamações; Sobre objetos perdidos
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> -Duração de viagem -Cumprimento do horário 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento de viagem; Entrada/saída: nos pontos de E/D e de transbordo e no veículo - Pontualidade; Regularidade
Apoio ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Compromisso -Interface com o cliente -Pessoal -Assistência -Opções de títulos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente; Inovação e iniciativa - Inquéritos; Reclamações; Compensações - Disponibilidade; Atitude comercial; Competências; Aparência - Nas interrupções de serviço; Para clientes com necessidade de ajuda - Flexibilidade; Tarifas especiais; Integração tarifária; Modos de pagamento; Aconselhamento sobre preços
6. Conforto	<ul style="list-style-type: none"> -Funcionamento das facilidades disponíveis -Lugares sentados e espaço individual -Conforto em trajeto -Condições ambientais - Facilidades complementares - Ergonomia 	<ul style="list-style-type: none"> - Nos pontos de E/D; Nos veículos - No veículo; Nos pontos de E/D - Condução; Partida/paragem; Fatores externos - Atmosféricas; Proteção às intempéries; Limpeza; Luminosidade; Congestão; Ruído; Outras atividades indesejadas -Casas de banho; Guarda de bagagens e outros objetos; Comunicações; Restauração; Serviços comerciais; Entretenimento - Facilidade de movimentação; Concepção dos equipamentos
Segurança pessoal/pública	<ul style="list-style-type: none"> -Proteção face ao crime -Prevenção de acidentes -Gestão de emergências 	<ul style="list-style-type: none"> -Concepção preventiva; Iluminação; Monitorização visível; Presença de pessoal de segurança/policiamento; Pontos de assistência identificados - Presença/visibilidade de suportes, ex. corrimão; Prevenção/ sinalização de perigos; Proteção ativa por agentes - Instalações e planos
Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Poluição - Recursos naturais - Infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - Emissões; Ruído; Poluição visual; Vibrações; Sujidade e pó; Odores; Resíduos; Interferências eletromagnéticas - Energia; Espaço - Efeitos de vibrações; Desgaste do pavimento/carril/etc.; Consumo dos recursos disponíveis; Roturas devidas a outras atividades

Anexo VII – Exemplos de medições de desempenho e satisfação utilizadas no transporte público de passageiros (adaptado do Anexo C.1 da Norma NP EN ISO 13816: 2002)

Critério e Medições de Satisfação	Medições de Desempenho
<p>Oferta de serviço</p> <p>Modos - ISC – Acesso aos modos de transporte adequados às necessidades dos clientes</p> <p>Rede - ISC – Possibilidade de ir a todo o lado, a todo o momento; ISC – Conveniência</p> <p>Operação - ISC – Frequência</p> <p>Adequação - ISC – Adequação/Facilidades para utilizadores de mobilidade reduzida; ISC – Adequação para crianças; ISC – Adequação para idosos; ISC – Adequação para viajantes pendulares</p> <p>Fiabilidade - ISC – Confiança na rede</p>	<p>Objetivo de Desempenho: Disponibilidade dos modos apropriados em todas as áreas</p> <p>Quantificação de Desempenho: % de pessoas com acesso a cada modo segundo critérios definidos; % de pessoas com acesso a um modo adequado às suas necessidades segundo critérios definidos</p> <p>Objetivo de Desempenho: As paragens podem ser alcançadas num tempo definido ou numa distância limite. A rede permite minimizar transbordos</p> <p>Quantificação de Desempenho: MDD - % de clientes com viagens diretas (sem transbordos)</p> <p>Objetivo de Desempenho: Frequência mínima do serviço</p> <p>Quantificação de Desempenho: % de obtenção da frequência mínima</p> <p>Objetivo de Desempenho: Prestação de serviços adequados para todos os existentes e potenciais utilizadores</p> <p>Medição de Desempenho:</p> <p>Objetivo de Desempenho: Rede que inspira confiança aos utilizadores</p> <p>Medição de Desempenho:</p>
<p>Acessibilidade</p> <p>Interface Externa - ISC - Interface com os utilizadores (acessibilidade a partir dos parques de estacionamento, etc.)</p> <p>Interface Interna - ISC - ex.: levadores/Escadas rolantes</p> <p>Títulos de Transporte - ISC – Facilidade de aquisição dum bilhete, ISC – Aquisição do bilhete correcto ou mais apropriado</p>	<p>Objetivo de Desempenho: Facilidade de acesso segundo critérios específicos (ex.: sem degraus)</p> <p>Medição de Desempenho: MDD - Facilidade de acesso segundo critérios específicos</p> <p>Objetivo de Desempenho: Sistema concebido para otimizar a facilidade das movimentações internas</p> <p>Medição de Desempenho: MDD – Duração de viagem, ponderada pelo número de passageiros (Tempo global de entrada, saída e transbordo, Tempo suplementar de entrada, saída e transbordo); MDD – Distâncias/Tempos de marcha a pé entre pontos específicos de viagem</p> <p>Objetivo de Desempenho: Prestação de facilidades específicas para a emissão de bilhetes na rede</p> <p>Prestação de facilidades específicas de títulos de transporte fora da rede, Prestação de bilhetes antes da data de viagem (dentro/fora da rede)</p> <p>Medição de Desempenho: ICM – Desempenho do serviço de vendas de bilhetes</p>
<p>Informação</p> <p>Informação Geral - ISC – Disponibilidade de informação, ISC – Rigor, rapidez e clareza da informação</p> <p>Informação de Viagem em Situações Normais ISC – Informação nas estações, paragens e veículos, ISC – Disponibilidade da informação, ISC – Rigor e utilidade da informação</p> <p>Informação de Viagem em Situações Perturbadas - ISC – Informação nas estações/paragens e nos veículos, ISC – Disponibilidade de avisos ao público, ISC – Utilidade dos avisos</p>	<p>Objetivo de Desempenho Prestação de informação rigorosa, compreensível e útil sobre o serviço e a rede</p> <p>Medição de Desempenho: ICM – Disponibilidade de horários e de materiais informativos, MDD - % de chamadas telefónicas respondidas de acordo com os critérios</p> <p>Objetivo de Desempenho: Prestação de informação rigorosa, compreensível e útil</p> <p>Medição de Desempenho: ICM – Informação nos pontos de E/D*, ICM – Rigor, cortesia e conhecimentos do pessoal, ICM – Indicação clara dos destinos, ICM – Passageiros tendo informação correcta nos pontos de E/D</p> <p>Objetivo de Desempenho: Prestação de informação rigorosa e em tempo útil</p> <p>Medição de Desempenho: ICM – Rigor e rapidez da informação nos pontos de E/D e nos veículos</p>

Anexo VIII – Alguns exemplos mais detalhados de métodos de medição (adaptado do Anexo C.2 da Norma NP EN ISO 13816: 2002)

Atributo	Exemplos Específicos de Definições
3. Informação	<p>- ICM: Informação nas Estações/Paragens - % de passageiros à espera em paragens com informação conforme critérios acordados</p> <p>Os “Clientes Mistério” visitam as paragens para medir em que medida a informação prestada aos passageiros está de acordo com os critérios acordados. O desempenho é comparado com a definição do critério que detalha o nível de serviço pretendido e os níveis de rejeição do desempenho. São aplicadas ponderações para refletir o número de passageiros nas paragens.</p>
4. Tempo	<p>- Duração global e adicional médias ponderadas de viagem</p> <p>Esta medição monitoriza o progresso quanto à minimização dos tempos de viagem dos clientes. São utilizados dados de desempenho e inquéritos por amostragem para determinar a duração média de uma viagem no sistema. Os tempos são ponderados pelo valor do tempo dos aspetos inconvenientes da viagem, tais como percursos a pé entre linhas ou esperas nas plataformas, de acordo com o determinado pelos estudos de mercado. A duração global de viagem é repartida entre tempo de entrada, saída e transbordo, tempo de aquisição de bilhete, tempo nos veículos e tempo de espera nas plataformas. A duração global média real de viagem é comparada com a duração de viagem planeada para se obter a duração adicional média de viagem por passageiro.</p>
5. Apoio ao Cliente	<p>- % de clientes atendidos de acordo com os critérios acordados</p> <p>As bilheteiras são visitadas por um “cliente mistério” que mede em que medida o atendimento prestado aos clientes está de acordo com os critérios acordados. A medição verifica se o serviço sentido pelo cliente está de acordo com os critérios nos domínios seguintes: - Bilheteira fácil de encontrar; - Limpeza do balcão de atendimento; - Iluminação e organização; - Disponibilidade e cortesia do pessoal; - Escolhas do modo de pagamento. São aplicadas ponderações para refletir o número de clientes na bilheteira.</p>
6. Conforto	<p>- ICM - Ambiente</p> <p>“Clientes Mistério” viajam ao longo da rede verificando os atributos identificados como sendo importantes para os clientes. São afetadas viagens específicas a inquiridores que classificam aspetos do serviço, tais como níveis de ocupação e de limpeza, face a critérios pré-definidos.</p> <p>- Disponibilidade de elevadores e escadas rolantes - % de clientes que encontram os elevadores/escadas rolantes em funcionamento</p> <p>Cada escada rolante é inspecionada semanalmente por um assistente que anota o estado de operação, a data e hora. A disponibilidade da escada rolante é tabelada face ao intervalo de tempo relevante e o fluxo médio de passageiros esperado nesse período, de forma a permitir o cálculo da % de passageiros que encontram as escadas rolantes em funcionamento. Alternativamente, o estado de operacionalidade de elevadores e escadas rolantes pode ser verificado automaticamente.</p>
7. Segurança pessoal/ pública	<p>ISC – Segurança pessoal/pública</p> <p>Como parte dos Inquéritos de Satisfação do Cliente, é pedido aos passageiros, que completaram nesse momento uma viagem, que classifiquem o serviço relativamente a aspetos identificados como tendo grande importância para o cliente. Os clientes fornecem uma classificação das suas perceções de segurança pessoal, tanto nas estações como nos comboios. Um exemplo de uma pergunta dum ISC relacionada com a segurança é a seguinte:</p> <p>Gostaria que pensasse sobre a viagem de comboio que fez hoje. Por favor, diga-me qual a sua satisfação com o serviço que utilizou, numa escala de x a xx, em que xx é muito satisfeito e x é muito insatisfeito. Qual a sua satisfação relativamente à sua segurança pessoal durante a viagem.</p>
8. Ambiente	<p>– Gestão de resíduos – O peso total (em toneladas) de resíduos sólidos que não pode ser reutilizado ou incorporado em sistemas de reciclagem</p> <p>Mede-se a quantidade de resíduos sólidos que são recolhidos por um processo interno de recolha de lixos de forma a permitir a sua monitorização face aos níveis pretendidos de resíduos.</p>