

UNIVERSIDADE ABERTA
MESTRADO EM GESTÃO DA QUALIDADE

Luís Filipe de Araújo Morgadinho

**Modelo de formação aplicado a Lojas de
Conveniência em Postos de Abastecimento**

Lisboa

Setembro 2007

UNIVERSIDADE ABERTA
MESTRADO EM GESTÃO DA QUALIDADE

Luís Filipe de Araújo Morgadinho

**Modelo de formação aplicado a Lojas de
Conveniência em Postos de Abastecimento**

Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade

Orientadora: Professora Isabel Mota de Castro

Lisboa

Setembro 2007

Agradecimentos

A título póstumo a Anthony Benton que fez parte da minha equipa no desenvolvimento do programa BP Qualifications e que contribuiu para a implementação do projecto.

À BP Portugal, em particular, ao Eng. Manuel Nardo Pires pela facilitação na recolha de dados para realização dos questionários que suportam este trabalho e à Dr^a Conceição Monteiro pelos elementos referentes ao Customer Service Index 2006 e 2007.

Aos empregados e responsáveis das lojas da BPGEST24 que colaboraram na realização dos questionários.

À Professora Isabel Mota de Castro no apoio e orientação que me deu para que este trabalho pudesse ser terminado.

“Contaram-me e esqueci. Vi e entendi. Fiz e aprendi.”

Confúcio

Resumo

Neste estudo de caso pretende-se analisar o impacto causado pela aplicação de um programa de formação na qualidade de serviço ao cliente e na satisfação dos empregados, que trabalham em lojas de conveniência instaladas em postos de abastecimento de combustível.

No processo de medição da qualidade de serviço foi seleccionado um conjunto de indicadores de um programa mais abrangente que esta empresa utiliza na Europa. Os resultados obtidos no programa de qualidade de serviço das lojas de conveniência, que participaram no programa, foram 4,83% acima do grupo de lojas que não utilizaram um programa de formação formal (grupo de controlo). No indicador “Feel like a customer”, que representa uma avaliação global do serviço prestado, a pontuação atingida em 2007 foi superior à de 2006 para o grupo de lojas em teste e foi superior também às lojas do grupo de controlo.

Os resultados da satisfação dos empregados que participaram no programa atingiram o nível de “adequado” em todas as áreas sobre as quais foi feita a investigação, com pontuações acima de 50%.

Os resultados da satisfação dos empregados do grupo de controlo foram muito positivos relativamente ao interesse na área da formação e desenvolvimento. Foi claramente manifestado por 30% dos empregados deste grupo, a necessidade de melhorar as suas competências que autoavaliam como “inadequado” face às suas actuais funções.

Finalmente, os resultados da satisfação dos responsáveis de loja atingiram uma pontuação de cerca de 60% de respostas no nível “adequado”.

A análise das respostas mostra-nos que os responsáveis de loja relacionam a formação e treino recebido pelos empregados das suas equipas, com a melhoria dos resultados do programa de qualidade de serviço e com a diminuição de perdas nas lojas.

Palavras-chave: retalho; conveniência; formação; qualidade; serviços;

Abstract

This case study aims at studying the impact caused by the use of a training program to the quality of service and the satisfaction of employees who work in the convenience stores attached to the retail sites.

In order to measure the quality of service, a selection of indicators were used from a Quality of Service program this company is using in Europe. The results from the convenience shops that have joined the program were 4,83% above compared with the control group (those that do not have any formal training program). We would outline that the overall scoring of “Feel like a customer” item was higher in 2007 than the previous year for the same group of shops with the training and also when compared with the control group.

The employee satisfaction results for the participating shops have shown positive results in every aspect that was researched about the program, reaching more than 50% with the “adequate” response.

The employee’s satisfaction results for the control group have shown their interest in having access to a training program to cover their current competencies gap, where 30% of the employees have rated “non adequate” on the competencies they need to fulfill.

Finally, the site manager’s satisfaction results have achieved a rate of 60% on the “adequate” level. The responses analysis shows that site managers relate the quality of service improvements and operating losses diminishing to the use of the training program to their employees.

Key words: retailing; convenience; training; quality; services.

INDICE

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....	1
1.1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E RELEVÂNCIA DO TEMA	2
1.2- OBJECTIVO DO TRABALHO.....	7
1.2.1- <i>Objectivos gerais</i>	7
1.2.2- <i>Objectivos específicos</i>	8
1.3- LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	8
1.4- ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
CAPÍTULO 2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1- VISÃO GERAL DA QUALIDADE	11
2.1.1- <i>Normalização</i>	13
2.2 DEFINIÇÕES SOBRE QUALIDADE.....	14
2.3 - A QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	19
2.4 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	23
2.5- MODELOS DE FORMAÇÃO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS LÍDERES NO MERCADO RETALHISTA ..	26
2.5.1- <i>Sonae Distribuição</i>	27
2.5.2- <i>Marks & Spencer</i>	28
2.5.3- <i>Safeway</i>	28
2.5.4- <i>MacDonalds</i>	29
2.5.5- <i>Galp Energia</i>	29
2.5.6- <i>Repsol</i>	30
2.6- DESCRIÇÃO DO MODELO DE FORMAÇÃO.....	31
2.6.1- <i>Perfil, selecção e recrutamento</i>	32
2.6.2- <i>O processo de selecção e recrutamento</i>	33
2.6.3- <i>Formação e desenvolvimento</i>	33
2.6.3.1- Estrutura do programa	34
2.6.3.2- Materiais de formação.....	35
2.6.3.3- Avaliação da aprendizagem	37
2.6.3.4- “Training Champion”	37
2.6.3.5- Revisão dos conteúdos.....	38
2.6.3.6- Gestão de desempenho.....	38
2.6.3.7 - Reconhecimento	39
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DO ESTUDO.....	41
3.1- DESCRIÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.2- SELECÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.2.1- <i>Empregados que utilizaram o programa de formação</i>	42
3.2.2- <i>Empregados que não utilizaram o programa de formação</i>	42
3.2.3 – <i>Responsáveis de Loja</i>	42
3.3- AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO	43
3.4- ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	43
3.4.1- <i>Estrutura e conteúdo dos questionários</i>	45
3.4.2- <i>Validação dos questionários para recolha de dados</i>	48
3.5- SELECÇÃO DA TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	49
3.6 – TRATAMENTO DE DADOS	49
CAPÍTULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	51
4.1- AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO	51
4.2- INQUÉRITOS REALIZADOS À SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS	54
4.2.1- <i>Resultados do inquérito realizado aos empregados das lojas que utilizaram o programa de formação</i>	54
4.2.2- <i>Resultados do inquérito realizado aos empregados das lojas que não utilizaram o programa de formação</i>	62

4.2.3-Resultados do inquérito realizado aos Responsáveis das Lojas que utilizaram o programa de formação	65
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES.....	68
5.1- RESULTADOS DO ESTUDO	69
5.2- SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	75
<i>Anexo I- Inquérito aos empregados dos postos de abastecimento que utilizaram o programa de formação</i>	<i>75</i>
<i>Anexo II - Inquérito aos empregados dos postos de abastecimento que NÃO utilizaram o programa de formação</i>	<i>78</i>
<i>Anexo III - Inquérito aos Responsáveis dos postos de abastecimento que utilizaram o programa de formação com as suas equipas</i>	<i>79</i>

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figuras

FIGURA 1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE.....	12
FIGURA 2 - MODELO CONCEPTUAL DE SUPORTE AO INSTRUMENTO SERVQUAL, PARASURAMAN (2004)	24
FIGURA 3 - MODELO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.....	31
FIGURA 4 - ESTRUTURA DO PROGRAMA BP QUALIFICATIONS	34

Gráficos

GRÁFICO 1- INDICADORES MACROECONÓMICOS (I)	2
GRÁFICO 2 - INDICADORES MACROECONÓMICOS (II)	3
GRÁFICO 3 - A EVOLUÇÃO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA EM POSTOS DE ABASTECIMENTO EM PORTUGAL	5
GRÁFICO 4 – INDICADORES DE QUALIDADE DE SERVIÇO AO CLIENTE	52
GRÁFICO 5 – EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO FORMAÇÃO	55
GRÁFICO 6 – EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO FORMAÇÃO (MÉDIA DAS RESPOSTAS).....	56
GRÁFICO 7 – EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO MATERIAIS.....	58
GRÁFICO 8 – EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA -DIMENSÃO MATERIAIS (MÉDIA DAS RESPOSTAS).....	59
GRÁFICO 9- EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO LOCALIZAÇÃO	60
GRÁFICO 10- EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO LOCALIZAÇÃO (MÉDIA DAS RESPOSTAS).....	61
GRÁFICO 11- EMPREGADOS QUE NÃO REALIZARAM O PROGRAMA.....	63
GRÁFICO 12- EMPREGADOS QUE NÃO REALIZARAM O PROGRAMA (MÉDIA DAS RESPOSTAS)	63
GRÁFICO 13- RESPONSÁVEIS QUE REALIZARAM O PROGRAMA	66
GRÁFICO 14- RESPONSÁVEIS QUE REALIZARAM O PROGRAMA (MÉDIAS DAS RESPOSTAS).....	67

Quadros

QUADRO 1– EVOLUÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARASUNARAM (2004).....	23
QUADRO 2 – EXTRACTO DOS ITENS RELEVANTES PARA ESTE ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA EUROPEU “BP CUSTOMER SERVICE INDEX 2006”	43
QUADRO 3 – CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DAS MÉDIAS OBTIDAS DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	44
QUADRO 4 – CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO DESVIO PADRÃO.....	45

QUADRO 5- ÍTENS DO QUESTIONÁRIO 1 - EMPREGADOS QUE UTILIZARAM O PROGRAMA DE FORMAÇÃO - DIMENSÃO FORMAÇÃO	46
QUADRO 6- ÍTENS DO QUESTIONÁRIO 1 - EMPREGADOS QUE UTILIZARAM O PROGRAMA DE FORMAÇÃO - DIMENSÃO MATERIAIS	46
QUADRO 7- ÍTENS DO QUESTIONÁRIO 1 - EMPREGADOS QUE UTILIZARAM O PROGRAMA DE FORMAÇÃO - DIMENSÃO LOCALIZAÇÃO	47
QUADRO 8- ÍTENS DO QUESTIONÁRIO 2 - EMPREGADOS QUE NÃO UTILIZARAM O PROGRAMA DE FORMAÇÃO	47
QUADRO 9- ÍTENS DO QUESTIONÁRIO 3 - RESPONSÁVEIS DE LOJA QUE UTILIZARAM O PROGRAMA DE FORMAÇÃO	48
QUADRO 10- CÁLCULO DO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	49
QUADRO 11 - VARIAÇÃO ANUAL PERCENTUAL 2006/2007 DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE SERVIÇO NAS LOJAS QUE UTILIZARAM O PROGRAMA.....	53
QUADRO 12 - VARIAÇÃO ANUAL PERCENTUAL 2006/2007 DOS INDICADORES DE QUALIDADE DE SERVIÇO NAS LOJAS QUE UTILIZARAM O PROGRAMA RELATIVAMENTE ÀS QUE NÃO O UTILIZARAM.....	53
QUADRO 13 – VALORES DO DESVIO PADRÃO (EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO FORMAÇÃO).....	57
QUADRO 14- VALORES DO DESVIO PADRÃO (EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO MATERIAIS).....	59
QUADRO 15- VALORES DO DESVIO PADRÃO (EMPREGADOS QUE REALIZARAM O PROGRAMA - DIMENSÃO LOCALIZAÇÃO).....	61
QUADRO 16 – ÁREAS DE FORMAÇÃO A MELHORAR NO PROGRAMA (QUESTÕES ABERTAS).....	62
QUADRO 17- VALORES DO DESVIO PADRÃO (EMPREGADOS QUE NÃO REALIZARAM O PROGRAMA).....	64
QUADRO 18 ÁREAS DE FORMAÇÃO A MELHORAR NO PROGRAMA (QUESTÕES ABERTAS).....	64
QUADRO 19- VALORES DO DESVIO PADRÃO - RESPONSÁVEIS QUE REALIZARAM O PROGRAMA.....	67

Capítulo 1- Introdução

Este estudo visa analisar uma iniciativa levada a cabo por uma empresa que foi pioneira no desenvolvimento e exploração das lojas de conveniência associadas a postos de abastecimento de combustível na Europa, incluindo Portugal.

Esta iniciativa focalizou-se num dos factores que considerou poder contribuir para uma maior diferenciação entre os seus pares, de forma a criar vantagem competitiva: a gestão de recursos humanos nos seus diferentes componentes desde a definição do perfil dos empregados, passando pelos processos de selecção e recrutamento, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e reconhecimento.

O sector da comercialização de combustíveis em Portugal sofreu alterações estruturais importantes nos últimos dez anos. A expansão das redes de distribuição com o aumento dos pontos de venda, a liberalização dos preços dos combustíveis, a maior exigência legislativa obrigando a retirar para fora dos centros urbanos as áreas de prestação destes serviços e, mais recentemente, a saída do mercado de uma das maiores empresas do mundo são apenas alguns dos sinais de mudança de um sector que é fundamental na nossa economia.

É neste contexto altamente competitivo que julgámos interessante estudar os diferentes impactos de uma intervenção numa área essencial no processo de Gestão da Qualidade: a formação e o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

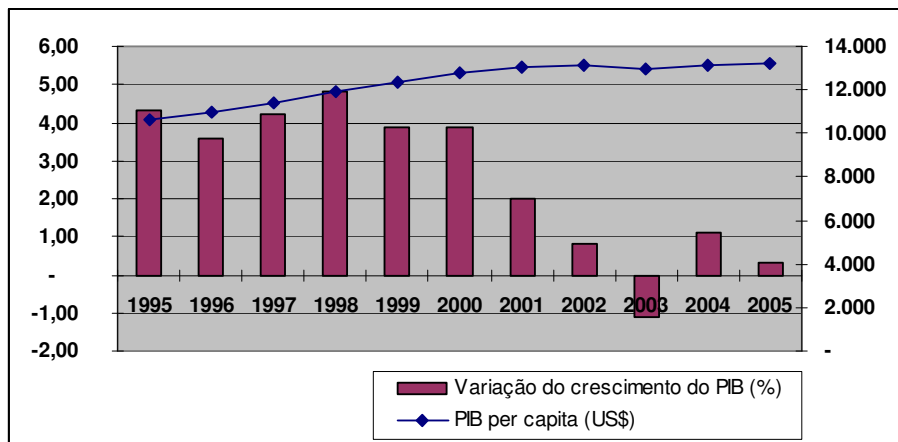
O outro aspecto que foi considerado com interesse para a realização do estudo foi o facto de este apresentar uma abordagem integrante de diversas disciplinas, como sejam por exemplo, a formação e o reconhecimento. A temática dos Recursos Humanos é hoje em dia muito referida como um tema fundamental na gestão das organizações, considerando-se os recursos humanos como um “activo” da organização. Curiosamente, nem sempre as suas políticas apresentam visibilidade, quer para os empregados, quer para o mundo exterior nos impactos que se esperaria que iriam produzir.

1.1- Definição do problema e relevância do tema

A actividade de comércio a retalho em Portugal alterou-se substancialmente nos últimos dez anos. Vários foram os factores que contribuíram para esta alteração, dos quais se destacam dois em particular: o crescimento do poder de compra dos portugueses e o desenvolvimento das redes de distribuição através de centros comerciais, grandes superfícies comerciais e implantação de unidades de comércio concentrado.

No que diz respeito ao poder de compra dos portugueses, podemos observar no Gráfico 1, que o PIB per capita cresceu em média e anualmente no período 1995 – 2005, cerca de 3.000 dólares, embora nos últimos 5 com tendência para a estagnação.

Gráfico 1- Indicadores Macroeconómicos (I)

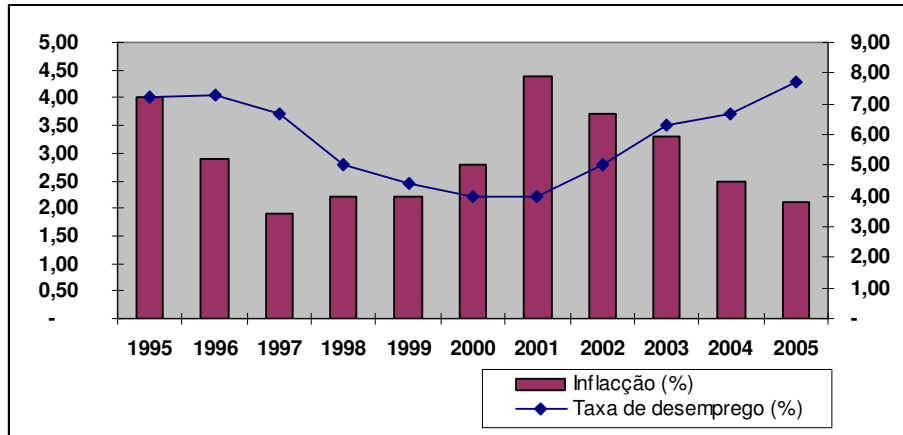


Fonte: PFC energy, Portugal 2006 report

Este crescimento do PIB reflecte uma diminuição da taxa de desemprego conforme se observa no Gráfico 2. Estes dados também reflectem o que se passou no sector do comércio, quer relativo ao crescimento das grandes superfícies e centros comerciais, como na expansão das redes de franchising¹ operando em diferentes sectores do comércio.

¹ O Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o Franchisador e os seus Franchisados, através do qual o Franchisador concede aos seus Franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito (ICEP).

Gráfico 2 - Indicadores Macroeconómicos (II)



Fonte: PFC energy, Portugal report 2006

O sector da comercialização de combustíveis viu a sua liberalização de preços chegar ao mercado em 2004. Até então os maiores operadores no mercado português e no sector de comercialização a retalho, procuraram impor a sua diferença através de duas formas (1) controlo dos canais de distribuição e (2) de fortes campanhas de marketing nas mais variadas formas. Dada a forte dependência de terceiros na gestão das vendas, através das suas redes de Revendedores, todos os aspectos relacionados com a gestão da qualidade constituíram sempre uma abordagem complexa. De uma maneira geral, centraram-se, sobretudo, em aspectos de ordem legal (como por exemplo, aferições de equipamentos) e em programas de promoção da qualidade de serviço prestado aos seus clientes.

Por outro lado, o pequeno comércio apoiado em pequenos pontos de venda foi sendo substituído por centros comerciais concentrando lojas com uma variada oferta de produtos e serviços com reconhecida qualidade.

O aparecimento das cadeias de hipermercados e supermercados vieram limitar a expansão das lojas de livre serviço (lojas que têm áreas entre os 50 e os 300 m²).

A forte concorrência que estes grupos exerceram sobre o comércio tradicional levou a que o governo em 1995 publicasse legislação, restringindo os horários de funcionamento durante os fins-de-semana.

Esta medida condicionou os principais grupos a operar no mercado, obrigando-os à redefinição das suas estratégias de investimento.

Nesta revolução do comércio retalhista não é alheia a implantação de novos modelos contratuais, baseados em “pacotes” negociais bem definidos, como é exemplo disso o “Franchising”. Neste modelo de negócio, o “Franchisador” domina, se possível, toda a cadeia de valor, fornece todo o suporte operacional ao “Franchisado” (saber fazer) e estabelece-se um compromisso sobre a utilização da imagem da marca. Todos estes aspectos, entre outros, são condição para estabelecimento de contrato que tem uma duração que normalmente não excede os 5 anos.

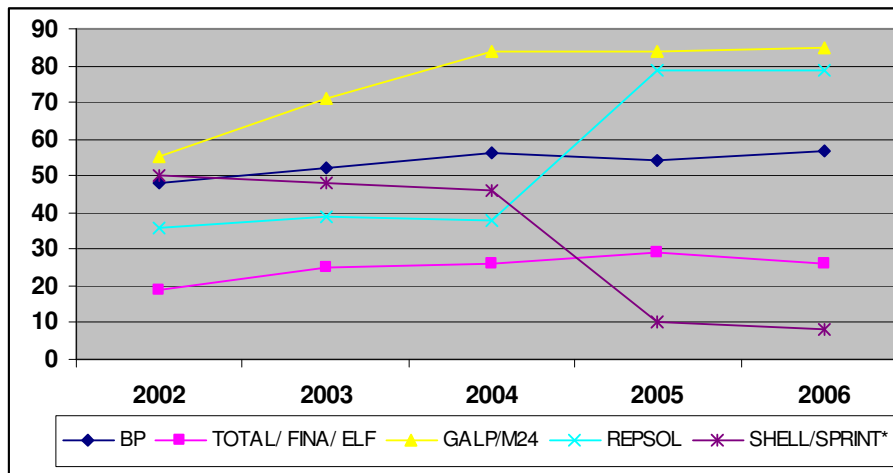
As marcas com maior notoriedade, criaram condições para crescer a sua implantação no comércio especializado, como é o caso do pronto-a-vestir, fast-food, lavandaria e limpeza, grandes e médias superfícies comerciais, etc.

Outro sector que alterou a sua forma de operar no mercado, de modo significativo, foi o da distribuição de combustíveis.

As empresas petrolíferas, em especial as multinacionais, introduziram a venda dos seus produtos a partir de postos de abastecimento em “self-service”, começando por construir pequenos quiosques para compras de impulso ou compras ocasionais.

No entanto, a erosão das margens dos combustíveis, a evolução da procura e modificação dos hábitos dos consumidores, rapidamente alteraram os quiosques para lojas, que são hoje nalguns casos, pequenos supermercados. No Gráfico 3 podemos observar a evolução do número de lojas de conveniência (operadas em gestão directa pelas maiores empresas em Portugal). É visível que ocorreu uma expansão até 2004, verificando-se depois alguma estagnação nos últimos 3 anos reflectindo as dificuldades económicas que os Gráficos 1 e 2 também indicam.

Gráfico 3 - A evolução das lojas de conveniência em postos de abastecimento em Portugal²



Fonte: BP Portugal

A evolução deste novo conceito de oferta retalhista não se ficou pelo simples crescimento da dimensão das lojas. A introdução de outros serviços, como o serviço de “snack” e restauração, a par de um funcionamento em horário mais alargado até às 24 horas, converteu estas lojas em autênticas lojas de conveniência. E hoje a rede de lojas de conveniência em postos de abastecimento em Portugal, operadas directamente pelas maiores empresas distribuidoras, é já cerca de 255.

Face ao desenvolvimento verificado é interessante observar que as empresas que detêm as maiores redes de distribuição de combustíveis apostam no rápido incremento das receitas não provenientes dos combustíveis. A procura de parceiros estratégicos para o desenvolvimento do negócio das lojas e a aquisição de redes de lojas de conveniência existentes, são estratégias que já foram usadas.

O sucesso de uma empresa está associado à capacidade de criar vantagem competitiva (Porter, 1995) face aos seus concorrentes. Essa vantagem competitiva pode ser expressa em duas diferentes componentes: custo e diferenciação.

Na actividade de distribuição para o comércio retalhista de combustíveis é fundamental dominar dois aspectos relacionados com a sua gestão: o

² Referimo-nos a lojas de conveniência operadas pelas maiores empresas de combustíveis a operar em Portugal em regime de gestão directa (através de subsidiárias)

controlo rigoroso dos custos operacionais e o acesso e controlo do fornecimento e armazenagem dos produtos em escala adequada ao volume de vendas. Ambos os aspectos referidos desempenham um papel importante na capacidade da empresa distribuidora de poder manter uma posição sustentável no mercado ou até poder ambicionar a crescer a sua quota.

São estes os desafios que se colocam às empresas distribuidoras de combustíveis que operam no comércio retalhista e que aspiram a uma posição de liderança neste segmento de actividade económica. Um exemplo recente é a saída da Shell do mercado português. A impossibilidade de atingir uma quota de mercado que lhe permitisse atingir taxas de rentabilidade aceitáveis para a remuneração do capital investido, fizeram com que este grupo tomasse a decisão de abandonar esta actividade em Portugal.

A capacidade de manter quota de mercado exige um excelente conhecimento do mercado e ser capaz de o segmentar. Agrupar clientes por hábitos de consumo, definir uma oferta adequada e ser disciplinado na operação dos seus activos.

Não é possível ter uma oferta de produtos e serviços que satisfaça todos os clientes (Treacy, 1986).

Deve focalizar-se nos segmentos de mercado para os quais tem capacidade de gerar e oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades desses clientes. O contrário significaria uma organização gigantesca que não seria capaz de alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, em parte devido aos elevados custos de estrutura, e por outro lado, devido às necessidades de capital para investir. Tudo isto associado aos requisitos de todos os clientes a serem servidos.

A expansão e modernização dos pontos de venda são suportadas pelos sistemas de logística e de gestão de informação. A venda em pontos concentrados, como é o caso dos centros comerciais e grandes superfícies, exige uma correcta gestão de frotas de forma a otimizar a recolha dos produtos nos pontos de abastecimento conhecidos e entrega em prazos de tempo muito curtos dada a limitada capacidade de armazenagem. E esta, por sua vez exige um bom suporte informático, permitindo evitar rupturas de existências de acordo com as necessidades solicitadas pelos diversos pontos de venda.

A importância da gestão de existências assume ainda uma outra dimensão capital: assegurar uma excelente gestão financeira. Com efeito, a grande fonte de rendimento das grandes superfícies e redes de supermercados está na gestão de prazos de pagamento versus rotação da venda dos produtos.

As estratégias de diferenciação assentam sobretudo na capacidade de inovar e trazer ao mercado novos produtos e serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes ou que até consigam criar-lhes novas necessidades.

O que se tem verificado no mercado dos combustíveis é que a cada inovação introduzida por cada uma das empresas de distribuição, os seus mais directos concorrentes respondem à iniciativa num prazo de tempo cada vez mais curto. É relevante mencionar este aspecto, neste contexto, pela dimensão dos investimentos que estão associados à introdução de novos produtos ou serviços numa escala que muitas vezes se inicia num país e é estendida ao espaço Europeu ou Mundial.

Um dos factores de diferenciação que parece ser mais difícil de copiar é aquele que diz respeito à qualidade do atendimento que é prestado pelos empregados das lojas. O que se pretende estudar neste trabalho é, precisamente, se a aposta de desenvolvimento de projectos na área de recursos humanos e o desenvolvimento de políticas nas suas diferentes dimensões, podem ou não, representar uma dimensão importante no desafio da diferenciação.

1.2- Objectivo do trabalho

1.2.1- Objectivos gerais

Neste trabalho pretendemos analisar os resultados da implementação de um programa de formação, como parte de um projecto integrado de gestão de recursos humanos para os empregados das lojas de conveniência em postos de abastecimento de combustível, e quais os resultados observados nos índices de qualidade de serviço prestado aos clientes nestas lojas em

contraponto com outras onde não existe um programa de formação formal para os seus empregados.

1.2.2- Objectivos específicos

O desenvolvimento do trabalho de implementação das diversas componentes do modelo permitirá:

- 1- Despistar melhorias que possam tornar o conteúdo mais completo;
- 2- Analisar qual a exequibilidade do modelo e da metodologia de formação proposta;
- 3- Avaliar que áreas deverão ser reformuladas para uma melhor adaptação do modelo teórico à realidade do meio onde ele é aplicado;
- 4- Analisar a satisfação dos empregados sobre a qualidade do programa de formação;
- 5- Analisar a evolução da percepção dos clientes sobre a qualidade de serviço prestado através do programa de avaliação de qualidade de serviço existente na empresa.

1.3- Limitações do trabalho

O presente estudo foi desenvolvido tendo-se consciência de que seria sujeito a um conjunto de constrangimentos que em parte estão relacionados com a natureza da actividade comercial, outros com a própria estrutura do programa em análise e ainda o facto de ser uma área pouco investigada nos meios académicos.

Seguidamente especifica-se, mais em concreto, algumas das limitações na realização deste trabalho:

- A BP Portugal não pratica um sistema de Gestão de Qualidade para o negócio retalhista de combustíveis, o que não permitiu utilizar este programa num contexto mais alargado.
- Este projecto foi implementado em postos de abastecimento com lojas de conveniência da rede de gestão directa da BP Portugal. Ou seja, não foram envolvidos quaisquer Concessionários nos processos descritos.

- O programa integrado de gestão de recursos humanos excluiu as políticas de Remuneração.
- Os profissionais envolvidos na execução do projecto e na sua implementação possuem um nível de formação escolar pouco uniforme, variando do nível de ensino básico até ao grau de licenciado. Esta assimetria ao nível das habilitações literárias, reflectiu uma maior complexidade na comunicação com os diversos participantes.
- No processo de medição de resultados não foi possível, não sendo considerado no estudo, a análise da variação do número de clientes.

Finalmente, neste estudo não foram considerados factores exógenos à avaliação da aplicação do modelo. Referimo-nos, em particular, aos que podem decorrer da instalação de novas unidades da concorrência com impacto directo na satisfação de clientes ou transferência de pessoal.

1.4- Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em 5 capítulos conforme seguidamente se descreve:

- O primeiro capítulo apresenta a introdução ao estudo de caso, os objectivos gerais e específicos do estudo, limitações da dissertação e estrutura do trabalho.
- O segundo capítulo aborda uma visão geral da qualidade e especificidade da qualidade nos serviços, a importância do tema e contextualiza os sistemas de formação utilizados no sector retalhista. Descreve-se o projecto e mais em concreto o modelo de formação em análise neste estudo de caso.

- O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada neste estudo de caso.
- O quarto capítulo é onde se apresentam e analisam os resultados decorrentes do trabalho de campo realizado.
- O quinto capítulo apresenta as conclusões e sugestões para futuros trabalhos

Capítulo 2- Enquadramento teórico

2.1- Visão geral da qualidade

A cada vez maior liberalização do mercado, a maior facilidade de colocação de novos produtos e serviços com economias de escala significativas e a harmonização da legislação na Comunidade Europeia, são factores que contribuem para uma concorrência mais complexa entre as empresas.

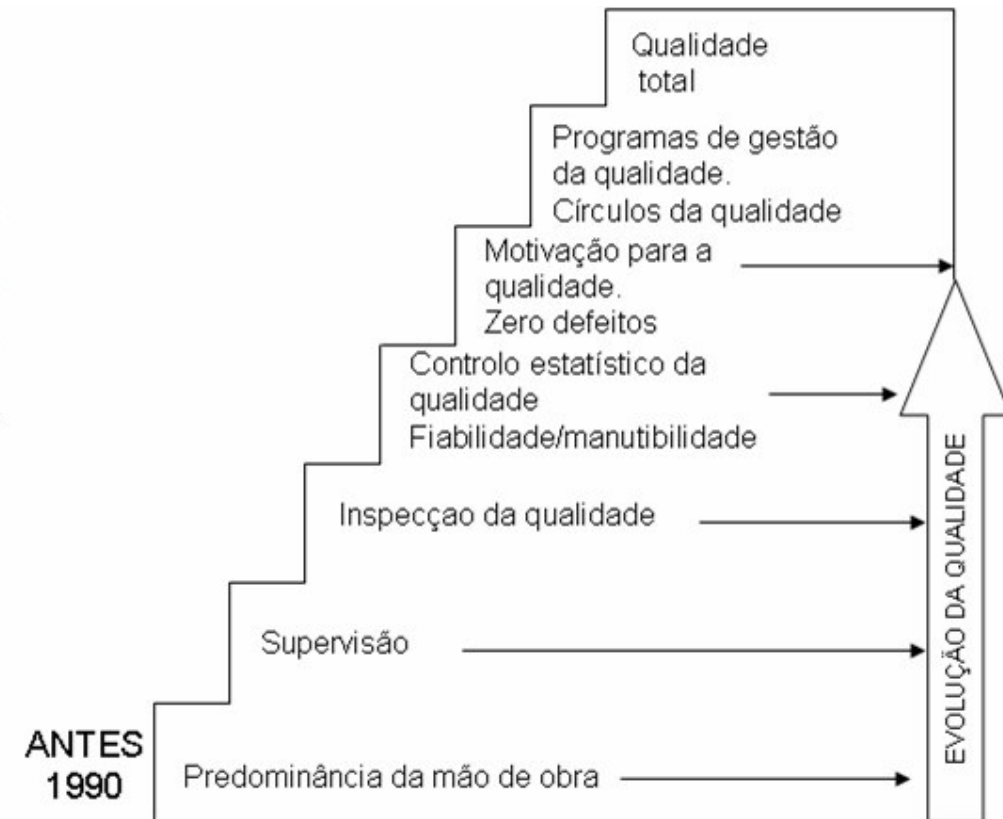
É a sobrevivência que está causa, para aqueles que não cuidam de simplificar os seus processos de gestão e não promovem uma constante cultura de inovação de produtos e serviços, consoante a sua oferta e sector de actividade, por forma a satisfazer os clientes que são a base da sua sustentabilidade.

Esta abordagem podia ser perfeitamente enquadrada no conceito de qualidade total, tal como (Pires, 1993) define “ A qualidade total é a cultura da empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e expectativas dos clientes”. Refere ainda que “A institucionalização dum sistema de valores da qualidade total, implica alterar significativamente os mecanismos de trabalho e de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais”.

Foi sobretudo o meio militar que impulsionou a necessidade de “garantir” a qualidade na aquisição de equipamentos, dado tratar-se de investimentos avultados e de natureza estratégica.

A Figura 1 mostra-nos uma panorâmica sobre a evolução da gestão da qualidade no último século.

Figura 1 - Evolução da gestão da Qualidade



Fonte: In Pires, 1993

Na prática pode dizer-se, que de uma forma ou de outra, as empresas que continuam a mostrar capacidade competitiva nos diversos mercados, acabam por seguir os princípios que estão na base da cultura de qualidade total e que, de acordo, com (Pires, 1993) são os seguintes:

- 1- Empenhamento da gestão de topo
- 2- Objectivos de satisfação dos clientes
- 3- Processo contínuo de melhorias
- 4- Qualidade entendida como um problema de toda a gente
- 5- Gestão dos custos da qualidade

É para garantir que estes princípios são traduzidos num conjunto de práticas constantes na gestão da empresa que foi desenvolvido o conceito de “sistema de gestão da qualidade”. A utilização destes princípios oferece a oportunidade de desenvolver uma abordagem sistemática dentro da organização, permitindo que a melhoria contínua de processos e a inovação para melhorar produtos e ou serviços existentes ou criar novos produtos e serviços, irá posicionar a empresa de uma forma diferente no mercado com uma capacidade de competir num nível diferente.

2.1.1- Normalização

Pese embora o contexto deste estudo de caso não incluía aspectos relativos à normalização, julgamos útil num trabalho sobre Gestão da Qualidade fazer aqui uma pequena referência ao tema.

Os objectivos que devem suportar o estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade são os seguintes (Pires,1993):

- Estabelecer uma abordagem sistemática dos problemas (da concepção ao fabrico e pós – venda)
- Privilegiar as acções de prevenção em vez de confiar apenas nos resultados da inspecção;
- Fornecer a evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada

É neste contexto que têm sido desenvolvidas as normas da qualidade e que têm na sua última versão a ISO 9001 -2000.

A normalização define o “framework” que permite às organizações trabalhar a qualidade com uma linguagem comum de forma que possam conduzir à certificação e conseqüente garantia da qualidade através de um processo anual de revalidação utilizando auditorias da qualidade.

2.2 Definições sobre qualidade

Como se observa pela figura 1, os conceitos e processos relacionados com a qualidade têm evoluído bastante nos últimos 15 anos e nem sempre de forma consensual. Alguns autores e instituições têm aprofundado estudos nesta matéria e têm desenvolvido diferentes abordagens à definição de qualidade.

A seguir apresentamos uma panorâmica sobre algumas definições que julgamos interessante colocar em perspectiva para uma melhor compreensão da complexidade do tema.

1) ISO- International Standards Organization

“Qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhes fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas”.

2) Joseph M. Juran

“A função qualidade é o conjunto das actividades através das quais se atinge a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas actividades são executadas” (Juran ,1991).

Este autor elabora esta definição e simplifica-a afirmando que “qualidade é adequação ao uso”. Esta definição é uma das mais utilizadas por reflectir em poucas palavras e com grande propriedade o termo qualidade.

Juran introduz uma mudança na concepção da qualidade quando propõe uma estrutura organizacional para gerir a qualidade saindo do espaço tradicional que é a fábrica e processo produtivo. Esta abordagem traz ao conceito de qualidade uma visão mais abrangente e envolve todos os recursos da organização.

3) William Edwards Demming

“Qualidade representa a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo” (Deming, 1990).

Deming pode ser considerado o “pai da qualidade” e a sua abordagem baseia-se na utilização de métodos estatísticos e administrativos para melhorar a qualidade. Sugere para a obtenção do principal objectivo, ou seja, o atendimento às necessidades actuais e futuras dos clientes, o uso do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), definido por Shewart e aperfeiçoado por Deming, como método de gestão. A base de trabalho de Deming é o controlo de processos através do uso de ferramentas e técnicas estatísticas.

“Qualidade é atender continuamente às necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”. Os “catorze Pontos do Método Deming” e as “Advertências do Dr. Deming” (As sete doenças fatais e alguns obstáculos), demonstra a enorme contribuição deste autor no aprofundamento dos conceitos da qualidade. Deming (1986) aprofunda mais os seus estudos quando focaliza as suas preocupações sobre os problemas relacionados com a variação que ocorre desde a projecção de um produto à sua versão final.

Esta abordagem é feita através de técnicas estatísticas utilizando os gráficos de controlo de processo que permitem a distinção entre causas especiais – que são atribuídas a indivíduos ou equipamentos, e causas comuns que são atribuíveis à gestão.

4) Philip B. Crosby

“Qualidade significa ir ao encontro das exigências: conformidade ou não-conformidade. A conformidade é a primeira tomada de consciência em relação à Qualidade e a reconquista da iniciativa”.

O autor, afirma que “um sistema de qualidade deve actuar de forma a prevenir defeitos”.

Crosby é o principal defensor do conceito "Zero Defeito". A sua posição é a de que só obtém qualidade fazendo bem desde a primeira vez e isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado, Crosby (1990). O uso dos termos Conformidade e Não-conformidade são

característicos na definição de Crosby. O custo da não conformidade é o custo de se fazer as coisas erradas aumentando o custo total do produto e consequentemente reduzindo a qualidade do produto ou serviço. Fazer bem à primeira reduz os custos de produção mas, principalmente, os custos da insatisfação do cliente.

5) Armand V. Feigenbaum

Conhecido como o criador do termo Controle da Qualidade Total, Feigenbaum, no seu livro "Total Quality Control - TQC" publicado inicialmente em 1951, afirma que a qualidade deve ser da responsabilidade de toda a organização e não apenas de um sector da empresa. Feigenbaum (1961) afirma que a qualidade é "um conjunto de características incorporadas no produto através de projecto de fabrico que determina o grau de satisfação do cliente".

Este conceito introduz uma mudança fundamental na forma como a qualidade é vista na organização, deixando de ser uma disciplina para passar a ser parte de todos os sectores da organização independentemente da sua proximidade com o cliente. O desenvolvimento dos procedimentos para a qualidade deve ser feito por especialistas que dão suporte a todos os sectores da empresa permitindo que seja assegurada a coerência em torno da função qualidade.

É neste contexto que é interessante a distinção entre os conceitos de qualidade e qualidade total. Enquanto que a qualidade é um conceito que está associado à satisfação do cliente, o conceito de qualidade total é mais abrangente e tem que ver com a eficiência e eficácia no relacionamento de todas as partes na empresa que concorrem na produção do produto ou do serviço. Por outras palavras, é o conjunto de actividades desenvolvidas na empresa de forma integrada e eficiente, que asseguram um processo de melhoria contínuo dos produtos e serviços com vista à satisfação dos clientes.

6) Kaoru Ishikawa

Para Ishikawa (1986), a qualidade significa a “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (representado por uma baixa variabilidade)”.

Nesta abordagem, nota-se um novo elemento na visão sobre qualidade, trata-se da necessidade do conhecimento da empresa sobre as necessidades dos clientes (mercado). Este enfoque leva à necessidade de promover uma auscultação periódica do mercado em relação aos produtos e serviços produzidos. Isto deve ser feito de forma a possibilitar uma resposta imediata acerca da avaliação da satisfação das necessidades dos clientes. Os resultados desta avaliação deverão implicar uma reformulação dos processos, tanto produtivos como de gestão, com o objectivo principal de melhoria de forma contínua da qualidade.

7) Genichi Taguchi

Taguchi (1990) reflecte que “Qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à sociedade a longo prazo”.

A variabilidade (dispersão) torna-se o motivo principal para as perdas ocorridas para o cliente e para a sociedade.

O método de Taguchi aborda a qualidade em todas as fases do ciclo de vida do produto, colocando a fase de projecto como vital para alcançar qualidade a baixo custo. Taguchi (1990) divide o processo de controlo de qualidade em duas etapas:

- 1) Controlo de qualidade "*off-line*": refere-se às actividades de controlo de qualidade e custos, feitas na fase de projecto do produto e do processo;
- 2) Controlo de qualidade "*in-line*": Trata-se de todas as actividades de controlo de qualidade realizadas no decorrer do processo produtivo.

O método Taguchi utiliza duas ferramentas:

- 1) A função perda que determina as perdas monetárias pagas pela sociedade devido ao desvio da característica de desempenho do produto do seu valor ideal;
- 2) O uso de experimentações, procurando-se os níveis dos parâmetros que tornam o produto robusto às fontes de variação e o projecto de tolerâncias de menor custo.

A metodologia de Taguchi introduz grandes melhorias na qualidade principalmente na indústria, sobretudo, no que se refere aos custos do controlo de problemas, dada a eficácia da experimentação, estatisticamente planeada.

Esta metodologia esteve na base do sucesso do “Total Quality Management” japonês e dos progressos da qualidade observados neste país.

Para Taguchi há um conjunto de aspectos fundamentais nos processos da qualidade:

- 1) Identificar problemas de qualidade e produtividade no projecto do produto e no processo propondo uma estratégia integrada (envolvendo engenharia e métodos estatísticos).
- 2) Aplicar a sua estratégia de um modo não isolado. A sua metodologia é parte integrante de um programa de controlo total da qualidade. De acordo com Taguchi (1990), um sistema de controlo da qualidade para toda a empresa, onde exista uma interacção entre os diferentes sectores da empresa, permitirá minimizar os desvios mínimos da produção face aos valores nominais, reduzindo os custos da qualidade e proporcionando melhores resultados.

2.3 - A qualidade nos serviços

Como se observou no sub-capítulo anterior toda a mudança nos processos de gestão focalizaram-se na necessidade de garantir que os produtos eram produzidos ao menor custo através de uma sistemática redução de falhas ou não conformidades.

Algumas empresas encontraram na integração vertical a sua estratégia de diferenciação passando pela associação de serviços à venda dos seus produtos. Este processo teve como princípio a agregação de valor com vista a aumentar o “share of wallet” por cliente e assim melhorar a sua produtividade e rentabilidade.

Outras empresas desenvolveram novas áreas de negócio totalmente baseadas na prestação de serviços das quais referimos (Castro, 2005):

- Serviços tradicionais oferecidos por micro e pequenas empresas, como cabeleireiros, sapateiros, restaurantes, táxis, lavandarias, etc
- Serviços oferecidos por grandes empresas em áreas como a banca, seguros, consultadoria, telecomunicações;
- Serviços ligados ao desenvolvimento de novas tecnologias de informação como por exemplo, a Internet, e-learning, etc
- Serviços oferecidos a empresas como recrutamento e selecção, aconselhamento legal e fiscal, publicidade e relações públicas, estudos de mercado;
- Serviços oferecidos quer por entidades governamentais, quer privadas, como serviços de educação, saúde, cultura e lazer;

Pese embora a aplicação das normas ISO 9001:2000 considerem indiferenciadamente produto e serviço, a sua aplicação tem-se revelado complexa no que diz respeito aos serviços. Como se pode observar no parágrafo anterior a diversidade de serviços desenvolvidos e as características que lhes estão associadas, como: a intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e pericibilidade, tornam difícil o processo de identificação de “especificações” (Castro,2005).

Se tomarmos como exemplo a actividade do caso em estudo e se observarmos quais os clientes que visitam as lojas instaladas em postos de abastecimento, concluiremos que, pela necessidade do consumo do combustível, o público em geral é utilizador destes serviços. O que de facto acontece é que esse “público” é diferente em momentos diferentes nas 24 horas em que o serviço é prestado. Como exemplo concreto, podemos exemplificar que o cliente da manhã que leva os seus filhos à escola e passa numa destas lojas, tem necessidades diferentes do cliente que regressa da discoteca de madrugada.

Para além deste aspecto, que relaciona as “especificações” do serviço em relação às necessidades do cliente, há ainda a notar a dificuldade em manter uma determinada consistência no tratamento, no momento de contacto entre o empregado e o cliente.

A impossibilidade de prever de uma forma segura o fluxo de clientes em dado momento, contribui para que possam haver discrepâncias na prestação do serviço causando insatisfação. Diferentes variáveis contribuem para que o serviço possa ser percebido como excelente ou como desagradável, desde a hora do dia em que o serviço é utilizado até ao humor do empregado e do cliente.

O facto de um serviço, ao contrário de um produto, não poder ser armazenado em condições previamente definidas implica uma forte dependência de factores de difícil controlo e que estão relacionados com a inconsistência com que esse serviço é prestado.

Os comportamentos dos empregados no sector retalhista são críticos na avaliação da qualidade de serviço feita pelos clientes (Wong, 2004), citando (Grunroos, 2001), uma organização pode criar uma vantagem distinta e competitiva se prestar um serviço ao cliente de excelência.

O nível de satisfação influencia a resposta do consumidor, que se traduz em maior ou menor fidelidade, passagem de palavra ou alteração de comportamento. O mesmo autor faz uma referência interessante à distinção que é feita entre serviço de qualidade e satisfação do cliente. Para isso socorre-se de estudos feitos por alguns investigadores (Bitner, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Oliver, 1993), referindo que a explicação mais comum da diferença reside no facto de a percepção da qualidade de serviço ser uma

forma de atitude, uma avaliação de longo prazo. Isto contrasta com o facto de a satisfação do cliente ser uma medida da transacção avaliada no momento (Bitner, 1990; Bolton e Drew, 1991; Chadde e Mattson, 1996; Cronin e Taylor, 1992). Esta visão é também partilhada pelos estudos qualitativos conduzidos por Parasuraman *et al.* (1985) que encontrou exemplos onde consumidores satisfeitos com um serviço em particular, não consideraram no entanto, que tivesse sido prestado um serviço de alta qualidade.

Isto mostra que as empresas de retalho têm de se focalizar na melhoria dos níveis de qualidade de serviço prestado aos seus clientes.

A interacção Empregado-Cliente é particularmente importante no sector retalhista, onde a satisfação ou insatisfação do cliente pode ser decisiva na construção da fidelidade ao produto ou serviço vendido. É a partir do reconhecimento desta realidade que os retalhistas apostam em diferentes formatos de formação dos seus empregados, em particular dos empregados conhecidos como de “primeira linha”.

Existem diversos estudos sobre a medição dos benefícios da aplicação de programas de formação e desenvolvimento aos empregados das empresas retalhistas. Contudo, conforme refere um estudo sobre os benefícios da formação desenvolvido pela Leeds Metropolitan University, a medição destes resultados são constrangidas por se limitarem muitas vezes a indicadores financeiros (Eaglen, 2000). Este estudo cita que o processo de formação em pequenas empresas classificado segundo Curran *et al* (1996) tipifica a formação da seguinte forma:

- Treino formal fora do local de trabalho, i.e. formação que é desenvolvida fora do local de trabalho desenhada para melhorar as capacidades e conhecimentos relacionados com o posto de trabalho.
- Treino informal fora do local de trabalho, i.e. actividades que melhoram as capacidades e conhecimento mas que não conduzem a uma acreditação formal ou não formam parte de um programa sistemático
- Treino formal no posto de trabalho i.e. formação que é realizada no local de trabalho com a intenção de melhorar as capacidades dos empregados

- Treino informal no posto de trabalho i.e. aquelas actividades que melhoram as capacidades e conhecimentos relacionados com as tarefas dos empregados mas que envolve “inputs” da organização.

No mesmo estudo e citando (Lockwood *et al.* 1992; Gilbert e Joshi, 1993; Leach, 1995) é referido que a gestão da qualidade é um desafio vital se as empresas de serviços quiserem reforçar a sua capacidade para competir nos seus mercados. Assim, embora haja a convicção que a formação tem um papel importante na gestão da qualidade, não existe uma evidência clara que suporte tal proposição. A percepção da qualidade de serviço prestado baseia-se fundamentalmente na relação entre o empregado e o cliente estando dependente da “química” que se estabelece nesse momento.

Finalmente, o mesmo estudo conclui que para determinação dos benefícios da formação devem ser tomadas em consideração medidas de âmbito qualitativo e quantitativo. Este processo torna-se particularmente difícil, porque as empresas não recolhem a informação que é necessária para proceder a uma avaliação do impacto da formação, limitando-se na maior parte das vezes, como referido anteriormente, à análise de informação financeira.

Num outro estudo desenvolvido na Austrália sobre a percepção da qualidade de serviço numa cadeia de lojas (Wong, 2006), os resultados mostram que os factores relacionados com a qualidade de serviço prestada de forma consistente como: a cortesia, a relação de confiança com os clientes, saber responder aos clientes e ser capaz de resolver as reclamações dos clientes - estabelecem um elevado nível de confiança.

2.4 - Avaliação da Qualidade em serviços

A importância da prestação de serviços tem crescido quer como suporte à venda de produtos ou comercializados sob a forma de ofertas aos clientes. A avaliação da qualidade nos serviços comporta dois aspectos essenciais: em primeiro lugar, o contacto pessoal e a intangibilidade dos serviços prestados, e em segundo, a dependência na forma como os serviços são prestados.

Foram desenvolvidas algumas metodologias para medir a qualidade dos serviços prestados. Algumas estão mais associadas a modelos conceptuais desenvolvidos para explorar o processo de avaliação, outros têm uma génese mais empírica e decorrente da experimentação e análise.

De entre os modelos desenvolvidos fazemos uma breve referência ao SERVQUAL, modelo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml and Berry em 1985. Neste modelo de avaliação da qualidade dos serviços a qualidade é avaliada pela diferença observada entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço recebido.

O modelo sofreu evoluções desde que foi desenvolvido conforme se pode observar no Quadro 1.

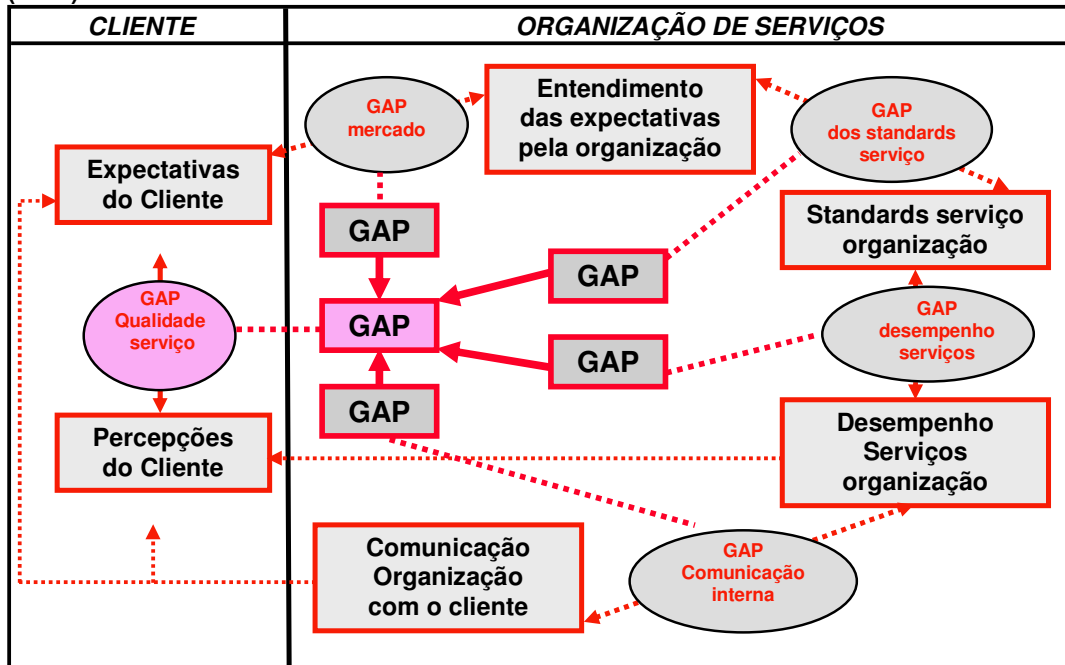
Quadro 1– Evolução do modelo SERVQUAL Parasuraram (2004)

Ano	Desenvolvimento
1983-1995	Desenvolvimento conceptual do serviço de qualidade – modelo GAPS
1985-1988	Instrumento SERVQUAL
1988-1990	Extensão do modelo dos GAPS
1990-1993	Natureza e determinantes das expectativas do serviço
1993-1994	Refinação do instrumento SERVQUAL
1995-1996	Método múltiplo de auscultação: um sistema de informação do SERVQUAL
1996-2000	Papel da tecnologia na prestação de serviços
2000-2001	Compreensão da medição da qualidade usando a web
2001-2003	Sistemas de serviço ao cliente baseados na rede

O modelo SERVQUAL que se ilustra na Figura 2 mostra que o GAP entre a percepção e a expectativa dos clientes em relação ao serviço prestado resulta de um somatório de 5 GAPS no modo como a organização desenvolve

a sua actividade. Para melhorar a qualidade de serviço prestada aos clientes é imperativo que as falhas identificadas sejam eliminadas.

Figura 2 - Modelo conceptual de suporte ao instrumento SERVQUAL, Parasuraman (2004)



O modelo SERVQUAL baseia-se num conjunto de atributos que se agrupam em cinco dimensões:

- 1) **Fiabilidade:** capacidade de entregar o serviço nas condições comunicadas
- 2) **Responsividade:** desejo de ajudar os clientes de uma forma proactiva
- 3) **Segurança:** Conhecimento e cortesia dos empregados e a sua capacidade de inspirar confiança sobre o serviço que prestam ao cliente
- 4) **Empatia:** Atenção na forma como a organização cuida do cliente
- 5) **Aspectos físicos:** Percepção dos aspectos de impacto visual, nomeadamente: instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.

Este autor continuou ainda os seus trabalhos de investigação neste domínio e identificou quatro barreiras fundamentais nas organizações na melhoria da prestação de um serviço de qualidade, após a aplicação do modelo de avaliação:

- 1) Deficiente comunicação interna
- 2) Deficiente percepção da qualidade de execução
- 3) Deficiente nível tecnológico face às necessidades
- 4) Deficiente comunicação horizontal

Nesta abordagem ao sistema SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman julgamos que se torna clara a importância dos factores intangíveis no processo que se desenvolve na relação entre a organização e o cliente. Contudo, é importante reconhecer que este modelo também tem as suas limitações, das quais apontaria duas: não contempla as especificidades de diferentes sectores de prestação de serviços com requisitos distintos, e não incorpora na sua metodologia uma abordagem à percepção da qualidade do serviço “antes” e “depois” do momento em que foi prestado.

Pese embora o modelo de avaliação da qualidade nos serviços exposto anteriormente, não seja utilizada na empresa onde este estudo de caso foi desenvolvido, julgámos útil dar uma panorâmica sobre quais os factores que são considerados mais importantes na medição da qualidade. Como se observa a comunicação e interação humana com o cliente são aspectos fundamentais e factores críticos de sucesso para se atingir um serviço de excelência.

É deste modo que a formação e a motivação dos empregados tem um papel importante na percepção que os clientes terão da qualidade de serviço prestado e de que modo as suas expectativas serão satisfeitas.

Para além do modelo SERVQUAL, descrito anteriormente, são utilizadas outras técnicas na medição da qualidade de serviço, tais como:

- Visitas de um cliente mistério
- Empregados que actuam como clientes mistério em outras lojas da mesma organização
- Auditorias feitas pelas chefias intermédias
- Auditorias da chefia do negócio
- Reclamações de clientes

Da aplicação combinada destas técnicas é possível extrair um conjunto de indicadores, que permitem uma avaliação mais aproximada do impacto da formação e das diferenças obtidas, quando existe um programa de formação formal e não formal.

No sub capítulo seguinte daremos algum contexto aos modelos de formação utilizados por operadores que desenvolvem actividade no mesmo sector e em sectores com formatos similares.

2.5- Modelos de formação utilizados pelas empresas líderes no mercado retalhista

O modelo de formação objecto deste estudo de caso teve como ponto de partida o sistema utilizado no Reino Unido e conhecido como National Vocational Qualification (NVQ). Este é o único sistema que existe na Europa estruturado ao nível das competências agrupadas por profissão.

O sistema NVQ determina as qualificações que reflectem as capacidades, o conhecimento e a compreensão relativas a determinada área de trabalho.

Existem no Reino Unido um número considerável de organizações envolvidas no processo de desenvolvimento, implementação, avaliação e preservação da qualidade do sistema NVQ.

Para que seja possível ter uma visão do que são hoje os modelos de formação nas empresas líderes do segmento de mercado retalhista, são

seguidamente expostos os principais elementos de cada organização considerada relevante para o presente estudo.

2.5.1- Sonae Distribuição

A Sonae Distribuição, empresa que pertence ao Grupo Sonae, é a maior empresa do sector de distribuição em Portugal. Esta empresa opera no mercado nacional com três insígnias distintas: Continente, Modelo e Bonjour. Estas insígnias representam modelos de negócio diferentes e abordam também segmentos de mercado diferentes. As lojas Continente são as de maior área e consideradas hipermercados. As lojas Modelo são hipermercados de média dimensão e as lojas Bonjour são supermercados que têm áreas inferiores ao limite para se considerarem hipermercados. A gestão das áreas das lojas está também relacionada com a legislação em vigor para o sector que regulamenta os horários de funcionamento das mesmas.

Esta empresa tem como suporte à formação dos seus recursos humanos, uma Direcção de Formação. A diversidade de funções em qualquer dos modelos de loja, para quem esta Direcção trabalha, exige por vezes a recorrência a empresas de consultoria externa.

A filosofia desta empresa na formação dos seus recursos humanos, baseia-se num misto de acções específicas em sala e no local de trabalho do futuro formando. De uma maneira geral, os formandos adquirem um conhecimento geral sobre a empresa na formação ministrada pela chefia do sector onde vai desempenhar as suas funções. As outras áreas do conhecimento específico do seu cargo são ministradas, ou por especialistas da empresa, normalmente, empregados que são seniores na sua função, ou recorrendo a formadores externos.

A taxa de rotação de pessoal por diversas áreas é um factor importante no enriquecimento do conhecimento dos seus quadros. Também é notável a abordagem em relação aos cargos de chefia. Nenhuma chefia assume a sua

função sem passar pelo ponto de venda, ou seja, pelo contacto com o cliente. Este requisito permite que as decisões que são tomadas posteriormente por estes quadros sejam alinhadas com as necessidades de operação da empresa, evitando-se tomadas de decisão absurdas por desconhecimento do modo operativo.

2.5.2- Marks & Spencer

A Marks & Spencer utiliza o modelo desenvolvido no Reino Unido pela NVQ.

2.5.3- Safeway

A Safeway é uma das maiores empresas de supermercados no Reino Unido. O modelo de formação que utiliza assenta na aprendizagem pelos seus empregados no local de trabalho. Com a ajuda de um dossier de orientação na função, sobre as áreas de conhecimento a adquirir, os empregados sabem a par e passo quais são as áreas de conhecimento que ainda lhes falta estudar de forma a adquirirem o conjunto de competências definidas para o seu posto de trabalho.

Esta filosofia permite uma certa flexibilidade no processo de aprendizagem dado que é o empregado que faz a gestão desse mesmo processo. Em cada loja da Safeway existe toda a documentação necessária de suporte ao processo de aprendizagem. Cabe ao Responsável de gestão da loja a supervisão da formação dos seus empregados.

2.5.4- MacDonaldis

A McDonalds é uma líder dos restaurantes de comida rápida em todo o mundo. A sua operação assenta, fundamentalmente, numa rede de restaurantes que são geridos a partir do modelo de negócio de franchising.

A gestão de um restaurante desta marca é uma actividade complexa na medida em que a empresa estabelece um compromisso de sucesso com os seus parceiros de negócio. Neste processo, os franchisados participam num exaustivo programa de formação quer em sala, quer num restaurante tipo, praticando as diversas actividades que compõem o negócio.

Cada franchisado tem de despende normalmente um ano antes de iniciar a sua actividade de gestão do seu restaurante.

No processo de formação do franchisado, este tem de passar por todos os pontos de operação do restaurante, por exemplo, terá de aprender a fritar batatas.

Esta metodologia permite que posteriormente quando tiver de ensinar o seu pessoal, se sinta preparado para tal, seja qual for a área em causa. Para além da aprendizagem operacional estão também previstos um conjunto de cursos para as áreas de gestão financeira e gestão de recursos humanos.

Em relação aos empregados, o processo de formação é sempre realizado no restaurante com a supervisão do franchisado ou de um responsável sénior. Também os empregados têm de aprender todas as actividades do restaurante.

2.5.5-Galp Energia

A Galp Energia tem um programa de formação para os empregados dos seus postos de abastecimento focalizado na qualidade de serviço. O programa é baseado em acções de formação ministradas quer em sala, quer através de uma carrinha itinerante que visita cada unidade e presta esse serviço aos seus Concessionários e Revendedores.

A Galp energia estabeleceu uma parceria com o Grupo Sonae para a exploração de lojas em conceito de supermercado de conveniência em alguns pontos da sua rede, nomeadamente, os de maior potencial de tráfico e em zonas urbanas ou auto-estradas. Estas lojas que têm cerca de 200 m² requerem um nível de formação dos seus empregados mais diversificado, sobretudo no que diz respeito às regras de merchandising.

A Galpenergia opera uma empresa de gestão directa com responsabilidade pela gestão de cerca de 150 postos de combustível com loja de conveniência associada.

O programa de formação da Galpenergia não tem previsto nenhuma forma de avaliação dos conhecimentos dos seus empregados.

2.5.6- Repsol

A Repsol adquiriu a rede da Shell em 2002, incluindo, as lojas em formato “stand alone” que não estão associadas ao negócio dos combustíveis.

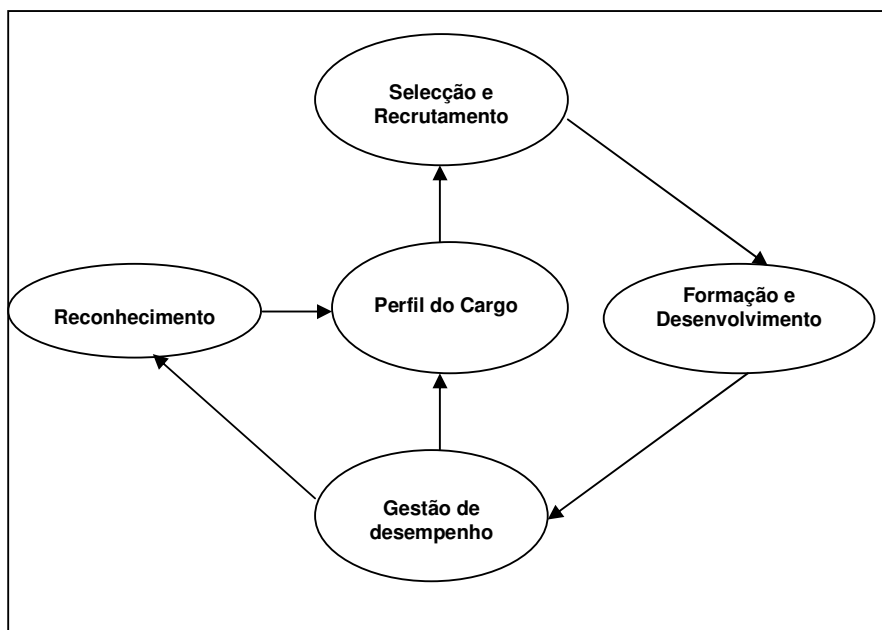
Sendo o maior operador na península Ibérica no negócio da distribuição de combustíveis a Repsol possui uma infra-estrutura em Espanha que dá suporte às diversas actividades da empresa quer em Espanha, quer em Portugal.

A Repsol possui um programa de formação para os seus empregados dos postos de abastecimento e opera uma empresa de gestão directa em Portugal que antes pertencia à Shell – a Rodogeste. Esta empresa opera cerca de 70 postos de combustível com uma loja de conveniência associada, aos quais se juntam as 12 lojas “stand alone” referidas anteriormente.

2.6- Descrição do modelo de formação

O modelo de formação em estudo está inserido num processo de gestão de recursos humanos mais alargado. O processo, ao qual se deu o nome de projecto integrado, Figura 3, visa o cruzamento de um conjunto de actividades que tem como objectivo último melhorar de forma contínua os recursos humanos com vista à obtenção de um excelente desempenho.

Figura 3 - Modelo de gestão dos recursos humanos nas lojas de conveniência



Fonte: BP Portugal

O processo integrado assenta em cinco pilares da gestão de recursos humanos: definição do perfil; selecção e recrutamento; formação e desenvolvimento; gestão de resultados e reconhecimento.

O processo foi desenvolvido na BP e foram envolvidos mais de 30 empregados de diversos países da Europa. O objectivo principal do projecto era encontrar um conjunto de procedimentos e processos que permitisse encontrar as pessoas certas para os lugares certos.

Foram recolhidas experiências em todo o mundo, quer internamente, quer externamente de outras empresas.

Foram realizadas reuniões onde decorreu um alinhamento de todos os programas e foi decidido realizar um programa piloto, que decorreu em Espanha, antes de o implementar em todos os países da Europa.

2.6.1- Perfil, selecção e recrutamento

Em todos os pilares há uma ligação directa ao perfil, seja qual for o cargo em causa. Isto significa que se partiu do pressuposto que somente depois de definido um perfil para cada cargo, considerado adequado aos objectivos da empresa, é possível treinar e integrar os empregados na sua função de forma que possam desempenhar os seus cargos com competência.

Para a definição do perfil foi considerado um estudo feito na Europa, do qual se procurou extrair quais eram as necessidades dos clientes consumidores de produtos destas lojas.

O perfil que foi definido para um empregado de uma loja é constituído pelas seguintes condutas: tenacidade, adaptabilidade, sentido de qualidade de serviço e espírito de trabalho em equipa.

O processo de selecção e recrutamento recorreu a um conjunto de procedimentos e materiais tipo, tais como:

- Ficha de inscrição
- Guia de recrutamento
- Descrições de cargo para empregados de loja, Assistentes do Responsável, Responsável pela gestão da loja e Gestor responsável por uma área de negócio a quem os Responsáveis das lojas reportam.

Com vista à implementação dos procedimentos de selecção e recrutamento foi ainda desenvolvido um manual explicativo do processo em inglês e espanhol.

2.6.2- O processo de selecção e recrutamento

Antes do processo ser iniciado no terreno, foi realizado um curso destinado aos responsáveis pela gestão do programa. O curso foi baseado em perguntas de índole comportamental tendo em vista as competências definidas para cada cargo.

A implementação do processo passou pela realização de um dia de avaliação no qual foram envolvidos quer elementos da equipa de implementação, quer responsáveis pela gestão das lojas.

O processo que foi desenvolvido permitiu também medir o perfil de cada empregado em função do perfil do cargo que ocupavam no momento.

Em virtude das características específicas da empresa onde o programa foi testado, não foi possível proceder ao recrutamento de pessoal externo à empresa.

O processo de selecção e recrutamento assume uma importância vital em todo o processo integrado. Um dos aspectos mais relevantes na área de selecção e recrutamento decorreu do facto de um dos Gestores de área (a quem reportavam os responsáveis de loja), ter treinado uma equipa de responsáveis de loja e após o período de teste ter passado a recrutar todo o pessoal de acordo com os procedimentos previstos.

Outra das grandes virtudes, identificada através do processo, foi a oportunidade de identificar áreas que poderiam ser melhoradas através de um programa de formação criteriosamente desenvolvido tendo como objectivo último potenciar o desenvolvimento de carreira dos empregados. Esta situação foi possível dado que o processo de avaliação permitiu obter o ranking das competências que podiam ser melhoradas e assim pôr em prática um plano de acção de melhoria.

2.6.3- Formação e desenvolvimento

O segundo pilar relaciona-se com a formação e desenvolvimento. Após terem sido seleccionados os empregados de acordo com o perfil pretendido, é

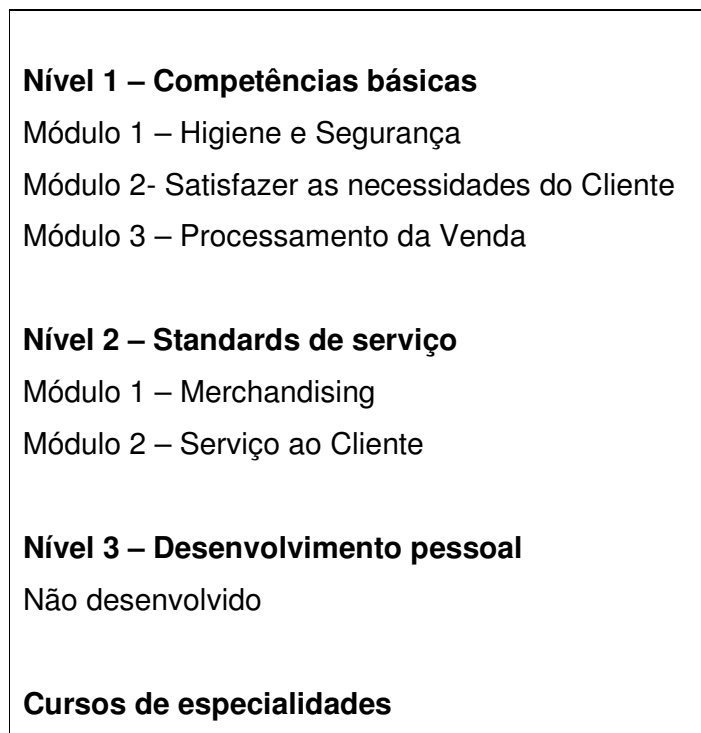
necessário que adquiram os conhecimentos básicos de operação da loja de acordo com os padrões de operação em vigor na empresa.

O ponto de partida de todo o programa de formação dos empregados é a própria loja. Todas as ferramentas foram concebidas para que o empregado possa desde o primeiro dia, iniciar a aprendizagem com vista a adquirir as competências básicas ou consideradas mínimas.

2.6.3.1- Estrutura do programa

O programa compreende três níveis organizados modularmente. A Figura 4 mostra a forma como está organizado.

Figura 4 - Estrutura do programa BP Qualifications



Fonte: BP Portugal

O primeiro nível aborda as competências básicas, estando os conteúdos organizados modularmente. O primeiro módulo diz respeito a Higiene e Segurança.

O segundo módulo, Satisfazer as necessidades do Cliente, trata das regras básicas de atendimento dos clientes.

O terceiro módulo, Processamento da Venda, aborda os aspectos relacionados com a execução da transacção no ponto de venda.

O segundo nível do programa tem como objectivo, desenvolver os conhecimentos adquiridos no nível básico. Neste nível, o empregado já com experiência prática do posto de trabalho irá melhorar os seus conhecimentos de “Merchandising” do primeiro módulo. O segundo módulo permitir-lhe-á desenvolver os conhecimentos que dizem respeito ao serviço ao Cliente.

O terceiro nível do programa tem como objectivo desenvolver as capacidades e conhecimentos dos empregados que manifestem um perfil para desenvolver carreira na empresa. Até à data este nível não foi estruturado pelo que não é possível descrever quais os conteúdos que irá conter.

Para complementar os níveis da estrutura do programa mencionados em anteriormente, foram também considerados “cursos de especialidade” que não fazem parte dessa estrutura por poderem dirigir-se apenas a alguns grupos de empregados com funções específicas (como por exemplo, aqueles que lidam com a área alimentar).

2.6.3.2- Materiais de formação

Os materiais de formação que foram desenvolvidos tiveram como denominador comum os seguintes factores:

- Simplicidade na utilização
- Identificação por cores
- Resistência física
- Facilidade de manuseamento
- Atractivas na apresentação
- Tecnologia

Uma das maiores dificuldades em envolver os empregados das lojas em programas deste género prende-se com a forma como são apresentados os materiais de formação.

Por este facto ser conhecido, neste programa, procurou-se experimentar todos os materiais conhecidos, nomeadamente, fichas de informação, cadernos de questionários, vídeo e um CD.

Outro aspecto fundamental que foi previsto relaciona-se com outra dificuldade identificada previamente – a não existência de um local para registo da formação aprendida. Para colmatar esta lacuna foi desenvolvido um dossier individual ao qual se chamou “passaporte”. O “passaporte” contém diversa informação de interesse para o empregado e permite-lhe guardar um outro documento – “registo da formação”.

O “passaporte” está dividido em secções, a primeira das quais aborda uma introdução sobre a empresa, as outras abordam a estrutura do programa de formação e estão ainda previstos espaços para arquivo dos “questionários de aprendizagem”, os quais serão explicados posteriormente, e ainda para a descrição de cargo que o empregado desempenha no momento.

O “registo da formação” é um pequeno documento que será assinado, portanto, validado, pelo responsável pela gestão da loja. Neste documento será registado o histórico da formação recebida com sucesso, pelo empregado.

O processo de aprendizagem é realizado com base nas fichas de informação que estão desenvolvidas para cada módulo em estreita ligação com os cadernos de questionários. As fichas são, mais guias de orientação do que elementos de estudo. Elas permitem que o empregado saiba onde deve recorrer para encontrar determinada informação.

Os cadernos de questionários são o elemento que direcciona o estudo do empregado e existe um caderno para cada módulo. O responsável da loja tem também o mesmo caderno de questionários mas com sugestões de respostas para as questões.

O empregado deve usar o caderno em conjunto com as fichas e seguir os passos que se vão sugerindo. Muitas vezes as fichas recomendam que o empregado questione a sua chefia sobre determinada matéria. Normalmente, isto acontece quando o assunto em causa pode ter mais do que uma solução, tratando-se de uma solução local ou quando é mais fácil receber uma explicação oral do que escrita. Para cada módulo existe sempre um caderno de questionários para o empregado, um caderno de questionários para a chefia da loja com sugestões de resposta e um questionário de aprendizagem.

Quando o caderno de questionários está completo o empregado deve solicitar à sua chefia que seja avaliado. Para realizar a avaliação dos conhecimentos do empregado foram desenvolvidos os “questionários de aprendizagem”.

2.6.3.3- Avaliação da aprendizagem

Os “questionários de aprendizagem” são individuais e estão produzidos em duplicado. O objectivo da criação destes questionários é o de facilitar a abordagem a cada item que representa uma tarefa ou um procedimento sobre o qual o empregado deverá ter um conhecimento mínimo. Serve também para ajudar o responsável da loja a não esquecer aspectos que podem ser importantes para o bom desempenho dos empregados da loja.

O original é entregue ao empregado depois de estar devidamente assinado por ele e pelo responsável da loja. A cópia é arquivada no “passaporte” do empregado. Este procedimento repete-se para cada módulo.

2.6.3.4- “Training Champion”

Um dos aspectos inovadores deste modelo de formação é a centralização da aprendizagem no local de trabalho. Contudo, esta situação vem sobrecarregar o responsável da loja, na medida em que não irá suprimir qualquer outra actividade para se dedicar a esta. É por este motivo que foi criada a figura do “training champion”.

O “training champion” é um dos empregados da loja que, de modo voluntário, esteja disponível para ajudar o responsável da loja no processo de gestão e aplicação do programa de formação tal como está concebido.

Para além do aspecto relacionado com a voluntariedade, pretende-se também que esta figura seja ocupada por alguém competente nas diversas actividades previstas na função dos empregados destas lojas, bem como seja alguém com uma boa capacidade de comunicação e motivação da equipa.

2.6.3.5- Revisão dos conteúdos

Dado que o programa foi desenvolvido num contexto de experiência e teste foi necessário que os conteúdos fossem revistos de forma a colmatar erros de adaptação local. O programa foi desenvolvido no Reino Unido de acordo com padrões praticados nesse país. Pese embora tivesse sido feita uma adaptação ao país onde o mesmo foi experimentado, constatou-se que seria necessária uma nova revisão para ajustamento dos conteúdos à realidade local. Foi constituída uma equipa na empresa que incluiu empregados das lojas, para que essa revisão reflectisse o mais possível a realidade operacional local.

2.6.3.6- Gestão de desempenho

A gestão de desempenho é o terceiro pilar do programa. Com efeito, somente através de uma avaliação contínua dos padrões de operação é possível melhorar os resultados tanto financeiros como no âmbito da qualidade do serviço prestado. Assim, nesta área é utilizado um conjunto de ferramentas que têm como principal objectivo um enfoque especial nas operações da loja. As principais actividades previstas são: visitas de melhoria trimestrais; reunião trimestral do Gestor de Área das lojas com os responsáveis das lojas; reunião trimestral dos responsáveis das lojas com as suas equipas e reunião semestral individual dos responsáveis das lojas com cada empregado.

As visitas de melhoria são realizadas por agente externo. Este agente utiliza um questionário que é respondido durante a realização da visita e na companhia de um elemento da loja. Os resultados são partilhados pelo responsável da loja com a sua equipa logo que terminado.

As reuniões que estão previstas no programa têm uma importância decisiva do ponto de vista da comunicação dos responsáveis com os empregados da loja. À parte deste aspecto, pretende-se que as reuniões tenham uma agenda bem definida e que no final de cada reunião seja acordado um plano de acção de melhoria, no qual estão definidos os

responsáveis por cada acção bem como as datas para a conclusão dessas acções.

Nas reuniões individuais, a reunião do responsável da loja com todos os elementos da equipa potencia o levantamento de necessidades de formação.

2.6.3.7 - Reconhecimento

No âmbito do reconhecimento foram experimentadas três ferramentas diferentes com uma componente de comunicação duas-vias muito forte. Foi implementado o “semáforo”, o “cartão de visita azul” e a revista “Olé”.

O “semáforo” é constituído por um conjunto de cartões com três cores diferentes reproduzindo o semáforo usado na sinalização de trânsito. O objectivo desta iniciativa destina-se a permitir que os empregados das lojas possam dar “feedback” às equipas de marketing da empresa “mãe”, das opiniões dos clientes sobre as acções que são lançadas na sua rede de lojas. Foi estabelecido e comunicado que cada cartão enviado teria sempre uma carta de resposta. Assim, cada cartão tem um significado diferente, a saber:

O cartão vermelho destina-se a chamar a atenção para uma iniciativa que está a ser mal recebida pelo cliente e, por esse facto, uma acção imediata tem de ser tomada

O cartão amarelo destina-se a chamar a atenção sobre determinada acção que não estando a ter um impacto totalmente negativo tem um problema associado – neste caso o empregado explicita qual o problema em causa.

O cartão verde destina-se a dar oportunidade ao empregado de poder reconhecer o mérito de determinada iniciativa levada a cabo pela empresa “mãe”, quer ao nível do impacto junto dos clientes, quer ao nível do impacto neles próprios.

O “cartão de visita azul” teve como utilizadores os empregados da empresa “mãe”. O objectivo deste cartão foi o de dar oportunidade a que em cada visita que fosse realizada às lojas pudesse ser estabelecido também um canal de comunicação sobre os aspectos que oferecessem uma oportunidade

de melhoria, quer localmente através do responsável local das lojas, quer através de acções a tomar centralmente, na melhoria de equipamentos ou outros.

A revista “Olé” foi a ferramenta que se utilizou para distinguir os empregados das lojas ou as equipas que se destacassem por algum motivo.

Nesta revista apenas se enfatizou o desempenho obtido pelos empregados das lojas.

Capítulo 3- Metodologia do estudo

No presente capítulo abordamos a metodologia utilizada neste estudo. Iniciamos o capítulo com a descrição do estudo, de seguida, indica-se a selecção da população e amostra, a selecção da técnica de recolha de dados, a elaboração e avaliação dos questionários, a recolha e tratamento dos dados recolhidos.

3.1- Descrição do estudo

Este estudo foi realizado recorrendo a duas fontes de informação:

1) Índices de qualidade de serviço prestado aos clientes – foi utilizada informação existente na empresa, parte do programa Europeu “BP Customer Service Index 2006”.

2) Satisfação dos empregados face ao programa de formação implementado – foram recolhidos dados através de questionários.

Os questionários referidos em 2) foram desenvolvidos com uma estrutura essencialmente de perguntas fechadas mas com algumas perguntas abertas. A introdução das perguntas abertas permite despistar aspectos mais concretos e de mais difícil recolha do que se só fossem utilizadas perguntas fechadas. Neste meio não é fácil obter disponibilidade dos empregados para que este tipo de trabalho possa ser realizado, por isso resolvemos aproveitar esta oportunidade para recolher também comentários que nos pudessem ajudar a melhorar os conteúdos e o formato dos programas.

É importante ter presente que todos os empregados participantes no programa já desempenhavam as suas funções há pelo menos seis meses.

3.2- Selecção da população e amostra

Para a realização deste estudo foram seleccionados 3 grupos de empregados. Um grupo de empregados que utilizou o programa, um grupo de

empregados que não utilizou o programa de formação e um grupo de responsáveis de lojas nas quais o programa foi utilizado.

3.2.1- Empregados que utilizaram o programa de formação

O facto do trabalho de campo ter sido realizado durante o Verão e a operação das lojas ser organizada em 3 turnos, limitou a possibilidade de convidar um número maior de empregados que tivesse realizado o programa de formação. Em função destes condicionalismos, o número de empregados que aceitou colaborar correspondeu a 15% do total dos empregados que participaram no programa de formação.

3.2.2- Empregados que não utilizaram o programa de formação

Em relação aos empregados que não utilizaram o programa de formação, o principal objectivo foi o de recolher a sua autoavaliação, quer em relação às suas competências, quer em relação à importância que atribuem ao seu desenvolvimento na actividade que desempenham. Para este grupo foram convidados igual número de empregados que utilizaram o programa de formação em estudo.

3.2.3 – Responsáveis de Loja

No caso dos Responsáveis de loja, o objectivo do estudo posiciona-se de forma diferente. O objectivo é o de recolher a sua avaliação sobre o impacto do programa de formação, quer nos conhecimentos adquiridos pelas suas equipas, quer no impacto que foi capaz, ou não, de produzir na qualidade de serviço prestado aos clientes. Foram recolhidas respostas de 10 responsáveis de loja das 20 lojas onde o programa foi implementado.

3.3- Avaliação da Qualidade de Serviço

Para analisar a avaliação da qualidade de serviço recorreremos a um programa já existente na BP há mais de 15 anos com uma abrangência Europeia (nos países onde a empresa tem operações), com a designação “BP Customer Service index”. Este programa procede a uma avaliação anual de um conjunto de aspectos que vão desde a reputação com que a empresa é vista pelos clientes entrevistados à avaliação de como são atendidos nas suas lojas.

Para o presente trabalho seleccionámos os itens do programa europeu que estão directamente relacionados com o contexto deste estudo de caso, e que são os que se descrevem no Quadro 2.

Quadro 2 – Extracto dos itens relevantes para este estudo de caso do programa Europeu “BP Customer Service Index 2006”

Items	Items assessed
1	Employees friendliness
2	Employees appearance
3	Helpfulness of employees
4	Fast in and out
5	Site cleanliness
6	Rest room/toilet facilities
7	Treatment by employees
8	Feel like important customer

Fonte: BP Portugal

Como se pode observar os itens seleccionados estão inteiramente relacionados com aspectos que estão relacionados com a relação que é estabelecida no contacto empregado-cliente, incluindo-se também operações básicas de manutenção e limpeza de equipamentos (site cleanliness e restroom/toilets).

3.4- Elaboração e avaliação dos questionários

A elaboração dos questionários teve como principal orientação três pressupostos: simples de entender (em função da diferença de habilitações

académicas dos empregados), conteúdo das questões conducentes aos resultados que se pretendem analisar e que não sejam demasiado extensos de forma a puderem ser realizados com um mínimo de concentração.

Na construção dos questionários optou-se por usar um modelo misto, maioritariamente com questões do tipo fechado e introduzindo apenas algumas questões abertas. Esta metodologia permite fazer um tratamento da informação de forma mais simples. No questionário com questões fechadas foi utilizada uma escala baseada na escala de Lickert com cinco níveis de avaliação, tendo como níveis extremos “muito adequado” e “pouco adequado”. Para facilitar a leitura dos resultados, os dados foram organizados em três níveis de respostas - adequado, avaliação indefinida e inadequado. Esta escala foi utilizada, agrupando as respostas com a classificação de nível 4 e 5 como adequado, classificação de 3 como indefinida e classificações de 1 e 2 como inadequado.

Na análise dos resultados foram também calculadas as médias e considerados os seguintes critérios para interpretação dos resultados.

Quadro 3 – Critérios para interpretação dos resultados das médias obtidas dos resultados dos questionários

Níveis considerados	Média de Avaliação	Interpretação dos resultados
Nível 1	1,0 a 2,5	Inadequado
Nível 2	2,6 a 3,5	Avaliação indefinida
Nível 3	3,6 a 5,0	Adequado

O desvio padrão foi a medida de dispersão utilizada pois permite analisar a maior ou menor dispersão dos resultados em relação aos valores médios apurados, permitindo fazer uma avaliação posterior do maior ou menor consenso das respostas dadas. No Quadro 4 podemos observar que para valores do desvio padrão inferiores a 0,60 o consenso é considerado moderado/baixo.

Quadro 4 – Critérios para interpretação dos resultados do desvio padrão

Valor do desvio padrão	Consenso obtido
0,00 a 0,29	Consenso alto
0,30 a 0,59	Consenso moderado/alto
0,60 a 0,89	Consenso moderado/baixo
Superior a 0,90	Consenso baixo

Os três questionários elaborados foram testados com alguns empregados, antes de terem sido distribuídos pelos participantes afim de garantir que as questões colocadas foram correctamente formuladas e entendidas. Julgamos importante referir que foi decidido que os empregados não identificariam o preenchimento dos questionários para que não sentissem, por um lado, qualquer tipo de pressão profissional e, por outro, que pudessem realizar uma avaliação tão objectiva quanto possível.

3.4.1- Estrutura e conteúdo dos questionários

Como foi referido em 3.2, o estudo incidiu sob três grupos distintos, aos quais, corresponderam também três questionários diferentes. Para o grupo de empregados que realizaram o programa foi desenvolvido um questionário mais elaborado com 3 dimensões diferentes: formação, materiais e localização (condições do local onde a formação foi realizada).

Na dimensão formação pretende-se saber se o empregado adquiriu as competências básicas necessárias para desenvolver a sua actividade em segurança e prestando um serviço de qualidade aos clientes. Pretende-se também avaliar no questionário as novidades que se introduziram no modelo de formação em estudo como, por exemplo, o “passaporte”, a existência do “Training Champion” e sobre o acompanhamento que foi dado no processo de aprendizagem. O Quadro 5 mostra os itens em análise.

Quadro 5- Itens do Questionário 1 - empregados que utilizaram o programa de formação - dimensão formação

Item	Descrição – Questionário 1 - dimensão formação
Item 1	Diga em que medida o programa de formação que realizou foi de encontro às necessidades profissionais da sua função?
Item 2	Foi-lhe dado tempo suficiente para realizar o programa de formação.
Item 3	Foi dispendido tempo suficiente para adquirir as competências previstas no “passaporte”. Como se sente capaz para realizar as seguintes actividades:
Item 3.1	Sózinho na caixa
Item 3.2	Efectuar as transacções dos Clientes
Item 3.3	Ser questionado sobre os produtos que vende na Loja
Item 3.4	Conhecimento dos procedimentos de Higiene e Segurança no trabalho.
Item 3.5	Atendimento de Clientes
Item 4	O programa de formação que realizou foi seguido de acordo com o “passaporte”.
Item 5	A orientação que recebeu do Responsável do posto ou do “Training champion” foi suficiente
Item 6	A formação que recebeu foi eminentemente prática?

A segunda dimensão que se pretende avaliar no estudo é a que diz respeito à qualidade dos materiais e o Quadro 6 mostra os itens que foram considerados. Os materiais desenvolvidos para este modelo introduziram duas novidades: um computador dedicado ao programa de formação, um CD com um jogo sobre Higiene e Segurança e ainda um vídeo sobre a empresa. Por último, pretende-se que os empregados expressem a sua avaliação sobre a maior ou menor facilidade de utilização dos materiais.

Quadro 6- Itens do Questionário 1 - empregados que utilizaram o programa de formação - dimensão materiais

Item	Descrição – Questionário 1 - dimensão materiais
Item 1	O que é que achou dos materiais de formação?
Item 2	O que acha da adequação dos programas às necessidades da sua função?
Item 2.1	Fichas de formação
Item 2.2	CD rom
Item 2.3	Registo da formação
Item 3	Os materiais de formação foram de fácil utilização?

A introdução de um programa de formação com monitorização no local de trabalho requer a existência de condições especiais para a realização desse trabalho. O processo de aprendizagem requer um mínimo de condições de trabalho que nem todas as lojas dispõem. Nesta dimensão procura-se que os empregados avaliem as condições de trabalho relativas especificamente à utilização do programa de formação e os itens em avaliação podem ser encontrados no Quadro 7.

Quadro 7- Itens do Questionário 1 - empregados que utilizaram o programa de formação - dimensão localização

Item	Descrição – Questionário 1 - dimensão localização
Item 1	A Loja estava devidamente equipada para a sua formação, nomeadamente:
Item 1.1	Computador
Item 1.2	Sala com espaço suficiente
Item 1.3	Estado de arrumação

Os outros dois questionários apresentam uma estrutura mais simples com uma dimensão apenas em cada um. No questionário aos empregados que não utilizaram o programa de formação, o que se pretende é que avaliem a importância que atribuem à formação e ao modo como foram treinados para a função que desenvolvem. Pretende-se também que avaliem em que medida a aprendizagem é um factor de motivação no desempenho das suas funções. O Quadro 8 mostra os itens que foram considerados para avaliação.

Quadro 8- Itens do Questionário 2 - empregados que não utilizaram o programa de formação

Item	Descrição – Questionário 2
Item 1	Diga em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?
Item 2	De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?
Item 3	Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?
Item 4	Em que medida considera que a formação é importante para o desempenho das suas funções?
Item 5	Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?

O último questionário é dirigido aos Responsáveis de Loja. Eles são o elemento fundamental em todo o projecto e, particularmente, na formação, desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores.

Tal como se pode observar no Quadro 9, a melhoria da qualidade de serviço e a retenção dos empregados com melhor desempenho é o que se pretende avaliar no questionário realizado pelos Responsáveis das lojas envolvidos no programa.

Quadro 9- Itens do Questionário 3 - Responsáveis de loja que utilizaram o programa de formação

Item	Descrição – Questionário 3
Item 1	Diga em que medida o programa de formação que realizou com os seus colaboradores foi de encontro às necessidades profissionais das suas funções?
Item 2	Em que medida as suas competências foram melhoradas?
Item 3	Em que medida foi útil o conceito de utilização do “passaporte”?
Item 4	Em que medida as ferramentas de formação utilizadas foram úteis?
Item 5	Em que medida reconhece que a formação trouxe benefícios à qualidade de atendimento prestado ao Cliente por parte dos seus colaboradores?
Item 6	Considera que a introdução do programa de formação contribuiu para uma maior fidelização dos colaboradores à sua empresa, reduzindo os níveis de rotação?
Item 7	Em que medida a formação dos seus colaboradores contribuiu para reduzir os riscos do negócio, nomeadamente, as perdas (fundos de caixa, reclamações, etc)?

3.4.2- Validação dos questionários para recolha de dados

Dado o reduzido número de dados em análise, optou-se por calcular o coeficiente Alpha de Cronbach por Questionário³, por ser o mais adequado a questionários que utilizem uma escala baseada na escala de Lickert. Com a utilização desta técnica pretende-se avaliar a fiabilidade na consistência das respostas dadas pelos empregados e responsáveis das lojas aos questionários.

³ No primeiro questionário foram consideradas três dimensões a analisar e cada um dos outros questionários têm uma dimensão única cada.

O Quadro 10 mostra que em todas as dimensões são obtidos resultados para o coeficiente Alpha de Cronbach acima de 0,7 ⁴ (Gliem, 2003) garantindo uma boa fiabilidade na consistência das respostas.

Quadro 10- Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach

Questionários	Coef. Alpha de Cronbach	Número de itens
Questionário 1 (dimensão 1)	0,93	10
Questionário 1 (dimensão 2)	0,85	5
Questionário 1 (dimensão 3)	0,74	3
Questionário 2	0,94	5
Questionário 3	1,09	7

3.5- Selecção da técnica de recolha de dados

Os questionários foram entregues pessoalmente e recolhidos pelos serviços da empresa.

3.6 – Tratamento de dados

Os questionários depois de terem sido preenchidos pelos empregados e os dados recolhidos foram tratados em Excel, que dada a dimensão da amostra foi julgado ser o melhor processo para proceder ao seu tratamento.

Para a análise estatística dos dados procedemos ao cálculo dos seguintes valores:

- 1) Distribuição de frequências: é uma das técnicas que mais se aplica neste tipo de questionário por permitir uma análise imediata por categoria, em que, através dos valores das percentagens, se pode verificar a maior ou menor ocorrência de cada permitindo assim concluir qual a preponderância com que cada um ocorre na amostra em análise.

⁴ O Coeficiente alfa de Cronbach varia entre 0 e 1. Segundo George e Mallery (2003) pode ser utilizado o seguinte princípio: valores superiores a 0,9: Excelente; valores superiores a 0,8: Bom; valores superiores a 0,7: Aceitável; valores superiores a 0,6: Duvidoso; valores inferiores a 0,5: Não aceitável.

2) Medidas de tendência central

A média é uma medida de localização central que é utilizada para comparar valores e é calculada através da soma aritmética de todos os valores a dividir pela sua soma.

3) Medidas de dispersão

São medidas que reflectem a disseminação dos valores em relação à média.

A que mais se utiliza é o desvio-padrão que permite avaliar o maior ou menor grau em que os valores de uma determinada distribuição se afastam da média expressando de forma fiável, o grau de consenso entre os respondentes.

Os dados e cálculos foram organizados em tabelas de frequência que posteriormente foram transformados em gráficos para cada uma das três populações em análise.

Capítulo 4- Análise e discussão de resultados

Neste capítulo apresentamos a discussão dos resultados obtidos utilizando os instrumentos usados para a recolha de dados na investigação que realizámos. No caso do programa de qualidade de serviço, utilizámos directamente os resultados processados pela BP Portugal. De referir ainda que, em relação às questões abertas que colocámos nos questionários, fizemos a recolha das respostas sem ter o pressuposto de realizar um tratamento estatístico das mesmas mas com o intuito de poder despistar sugestões para melhoria nos diferentes aspectos do programa.

4.1- Avaliação da Qualidade de Serviço

No programa que a BP Portugal utiliza foram seleccionados os dados relativos aos itens descritos no Quadro 8 do primeiro trimestre de 2006 e primeiro trimestre de 2007 relativos a 10 lojas onde os programas foram utilizados (e nos quais foram também utilizados os questionários feitos aos empregados e responsáveis), e a outras 10 lojas onde não existe um programa de formação formal. As lojas onde o programa de formação decorreu são lojas com um modelo de gestão directa enquanto que as outras são operadas por terceiros. Ambos os grupos de lojas têm características de concorrência semelhantes encontrando-se localizadas na zona da grande Lisboa.

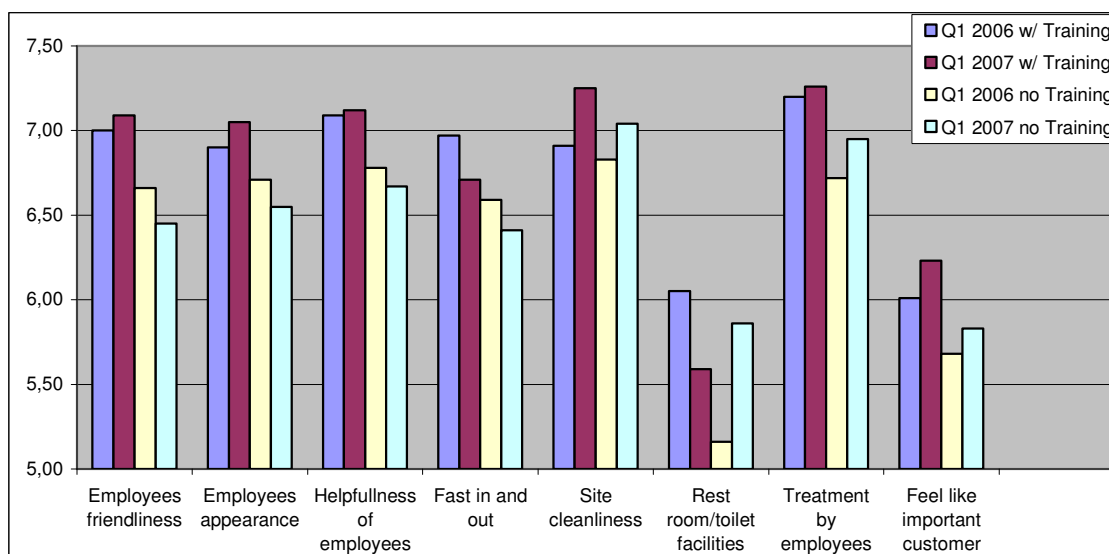
Da análise do Gráfico 4, podemos tirar as seguintes conclusões gerais:

- Em todos os indicadores de qualidade de serviço avaliados se verifica que as lojas que utilizaram o programa de formação pontuam, nalguns itens de forma significativamente superior ao das lojas que não utilizaram um programa de formação formal, quer em 2006, quer em 2007.
- Regista-se uma tendência positiva nos resultados das lojas que utilizaram o programa de formação em quase todos os itens; o mesmo não sucede com as lojas que não utilizaram um programa

formal, verificando-se uma melhoria em cerca de 50% dos itens avaliados

- No item “Feel like important” que representa uma avaliação global do serviço que o cliente percepcionou que lhe foi prestado, registou-se uma tendência positiva de respostas pese embora com indicadores mais elevados nas lojas onde o programa de formação foi utilizado.

Gráfico 4 – Indicadores de Qualidade de Serviço ao Cliente



Fonte: BP Portugal

No Quadro 11, podemos ainda observar, com mais detalhe a variação anual dos indicadores para ambos os grupos de lojas, registando as seguintes observações:

- Nas lojas onde decorreu o programa de formação, as melhorias que registam maior incremento de pontuação são as que se referem à apresentação dos empregados e à limpeza das instalações; enquanto as que vêm os indicadores baixarem as avaliações são as que se referem ao tempo de atendimento e condições de higiene das casas de banho
- Nas lojas onde não existe um programa de formação formal, as melhorias mais acentuadas verificam-se na higiene e limpeza das casas de banho e na melhoria de tratamento dos clientes por parte

dos empregados; de realçar ainda um decréscimo de pontuações no indicador relativo ao atendimento

Quadro 11 - Variação anual percentual 2006/2007 dos indicadores de Qualidade de Serviço nas lojas que utilizaram o programa

Items assessed	% var 06/07 com programa formação	% var 06/07 sem programa formal
Employees friendliness	1,29%	-3,15%
Employees appearance	2,17%	-2,38%
Helpfulness of employees	0,42%	-1,62%
Fast in and out	-3,73%	-2,73%
Site cleanliness	4,92%	3,07%
Rest room/toilet facilities	-7,60%	13,57%
Treatment by employees	0,83%	3,42%
Feel like important customer	3,66%	2,64%

Fonte: BP Portugal

Para podermos completar esta análise, observámos também qual a variação percentual dos indicadores de qualidade de serviço entre as lojas que utilizaram o programa de formação relativamente às que não utilizaram. Estes resultados estão expressos no Quadro 12.

Quadro 12 - Variação anual percentual 2006/2007 dos indicadores de Qualidade de Serviço nas lojas que utilizaram o programa relativamente às que não utilizaram um programa formal

Items assessed	2006 c/prog. vs sem prog.	2007 c/prog. vs sem prog.
Employees friendliness	5,11%	9,92%
Employees appearance	2,83%	7,63%
Helpfulness of employees	4,57%	6,75%
Fast in and out	5,77%	4,68%
Site cleanliness	1,17%	2,98%
Rest room/toilet facilities	17,25%	-4,61%
Treatment by employees	7,14%	4,46%
Feel like important customer	5,81%	6,86%

Fonte: BP Portugal

O Quadro 12 é interessante na medida em que mostra onde estão as diferenças relativas aos indicadores de qualidade de serviço medidos em ambos os grupos de lojas em estudo. Da observação dos resultados, concluímos o seguinte:

Os indicadores de qualidade de serviço crescem significativamente em algumas áreas, sendo a diferença mais pequena naquelas onde estes

apresentam um valor mais favorável nas lojas onde o programa não foi utilizado. Desta observação podemos comentar que os resultados não são estranhos por duas razões:

- Os resultados iniciais das lojas com o programa de formação já apresentam, de uma maneira geral, valores acima dos das lojas sem programa de formação formal, e
- Os itens que apresentam variação favorável às lojas com resultados mais baixos não têm uma relação directa com a existência de uma maior qualificação dos empregados mas está relacionada com outros factores, como por exemplo, quantidade suficiente de empregados face às necessidades, condições de manutenção dos equipamentos, etc

Como observação final, verifica-se que no item que reflecte a percepção global da qualidade de serviço prestada ao cliente, o “gap” dos resultados das lojas que utilizaram o programa de formação, aumenta relativamente aos que não utilizaram um programa formal.

4.2- Inquéritos realizados à satisfação dos empregados

4.2.1-Resultados do inquérito realizado aos empregados das lojas que utilizaram o programa de formação

Responderam ao questionário 30 empregados correspondendo a 15% do universo de cerca de 200 que completaram o programa de formação.

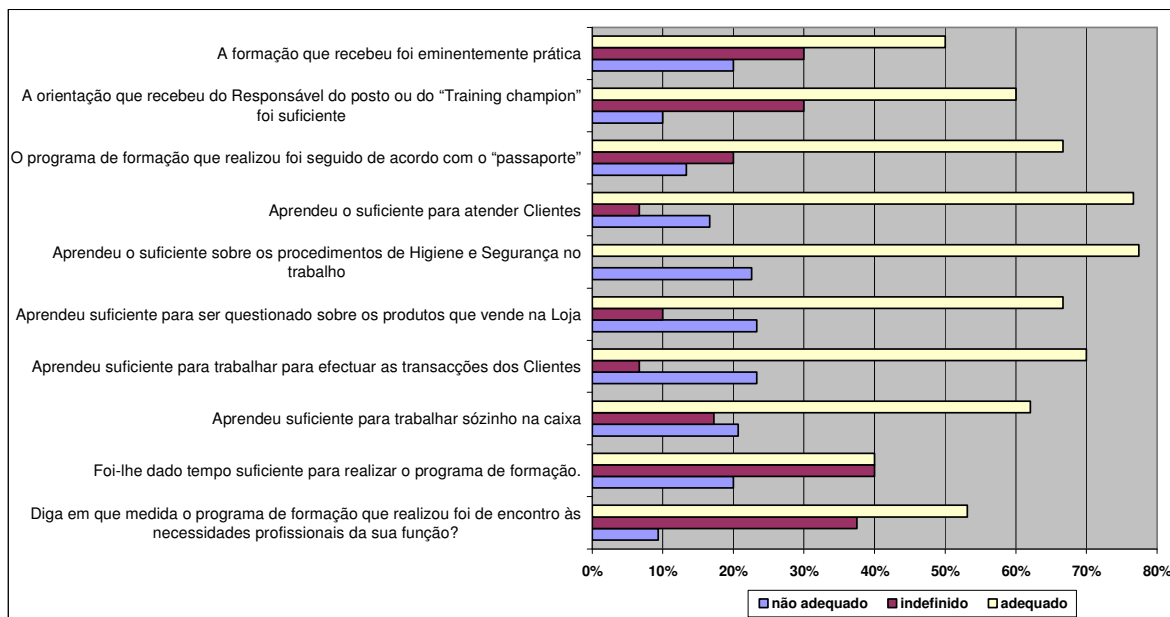
Como foi referido em 3.1.1, o Inquérito realizado aos empregados que realizaram o programa de formação foi organizado em 3 dimensões.

A primeira dimensão analisada no questionário 1 diz respeito à formação.

Nesta dimensão procurou-se perceber qual o impacto das novidades trazidas ao tradicional processo de formação até então utilizado, tais como: a realização de formação no local de trabalho, a introdução de um registo do desenvolvimento do empregado através do passaporte, a implementação de um responsável de formação na loja – o “training champion” e a focalização

nos aspectos relativos à aprendizagem de conceitos básicos de atendimento ao cliente, entre outros.

Gráfico 5 – Empregados que realizaram o programa - dimensão formação



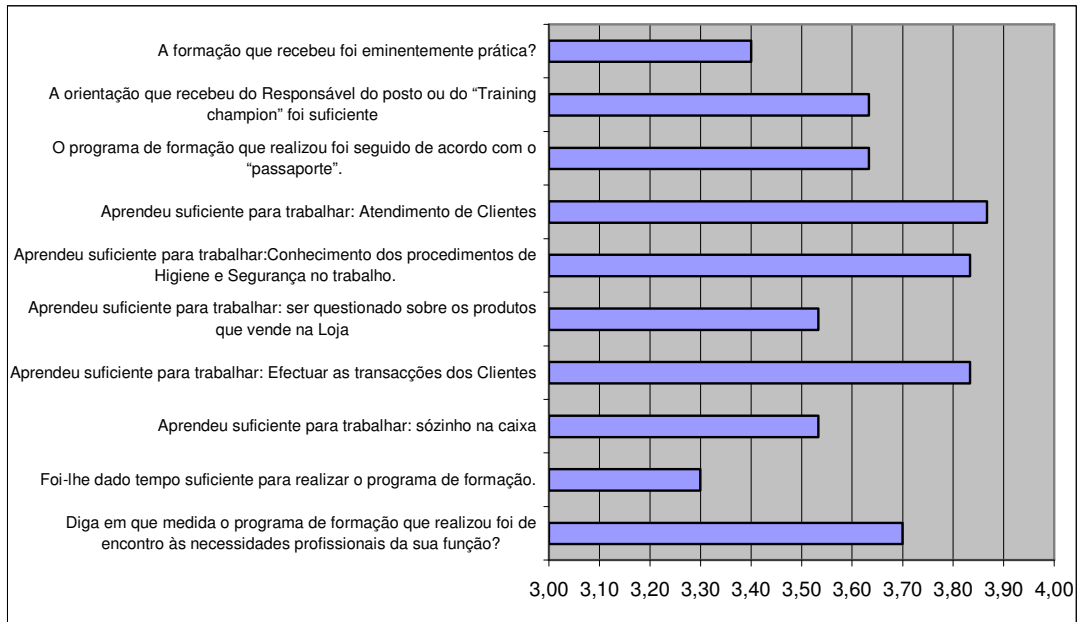
Como se pode observar no Gráfico 5, de uma maneira geral, os resultados do inquérito mostram um sentimento positivo em relação aos aspectos que constituíram novidade neste modelo de formação e no que diz respeito aos aspectos em análise, registando-se pontuações na avaliação "adequado" acima dos 50%.

O aspecto que regista menor quantidade de respostas com a avaliação de "adequado" é o que se refere ao tempo disponibilizado para a realização da formação e o que avalia em que medida é que o programa satisfaz as necessidades profissionais do empregado na sua perspectiva. Pensamos que o primeiro aspecto está intrinsecamente relacionado com a necessidade de adaptação que é necessário dar para que, quer o responsável da loja, quer a equipa, possam encontrar o espaço de tempo adequado por forma a que cada indivíduo possa ter o "seu" tempo para realizar a aprendizagem.

As conclusões expressas anteriormente são confirmadas se analisarmos as médias obtidas em cada item conforme se ilustra no Gráfico 6, em que o item relativo ao tempo que foi dado para realizar o programa que apresenta

uma média abaixo dos 3,50, indicando que a avaliação que é feita deste item é indefinida.

Gráfico 6 – Empregados que realizaram o programa - dimensão formação (média das respostas)



Os valores calculados para o desvio padrão mostram um consenso alto em relação às respostas dadas, com valores que oscilam entre 0,10 e 0,24, conforme se pode verificar no Quadro 13.

Quadro 13 – Valores do desvio padrão (empregados que realizaram o programa - dimensão formação)

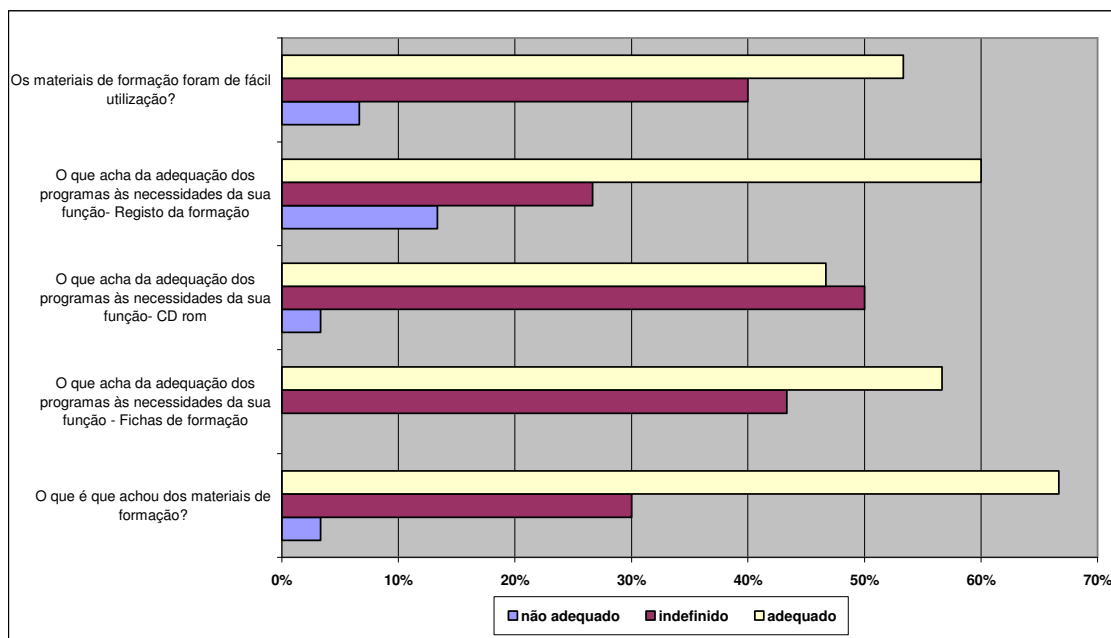
Itens Dimensão Formação	Valores - Desvio padrão
Diga em que medida o programa de formação que realizou foi de encontro às necessidades profissionais da sua função?	0,24
Foi-lhe dado tempo suficiente para realizar o programa de formação.	0,16
Aprendeu suficiente para trabalhar: sózinho na caixa	0,10
Aprendeu suficiente para trabalhar: Efectuar as transacções dos Clientes	0,15
Aprendeu suficiente para trabalhar: ser questionado sobre os produtos que vende na Loja	0,20
Aprendeu suficiente para trabalhar: Conhecimento dos procedimentos de Higiene e Segurança no trabalho.	0,24
Aprendeu suficiente para trabalhar: Atendimento de Clientes	0,20
O programa de formação que realizou foi seguido de acordo com o "passaporte".	0,18
A orientação que recebeu do Responsável do posto ou do "Training champion" foi suficiente	0,15
A formação que recebeu foi eminentemente prática?	0,16

A segunda dimensão analisada no Questionário 1 foi a dimensão materiais. Também no domínio dos materiais de formação foram criadas ferramentas diferentes daquelas que tradicionalmente existiam nas lojas para os empregados realizarem a sua aprendizagem (normalmente, recorre-se a longos e pesados manuais). A introdução de um CD interactivo para promoção de Higiene e Segurança no trabalho e de um vídeo de apresentação da BP apresentando os domínios de actividade e os seus valores como empresa, foi também um aspecto inovador que se pretendeu introduzir para os empregados que fazem o primeiro contacto com a empresa.

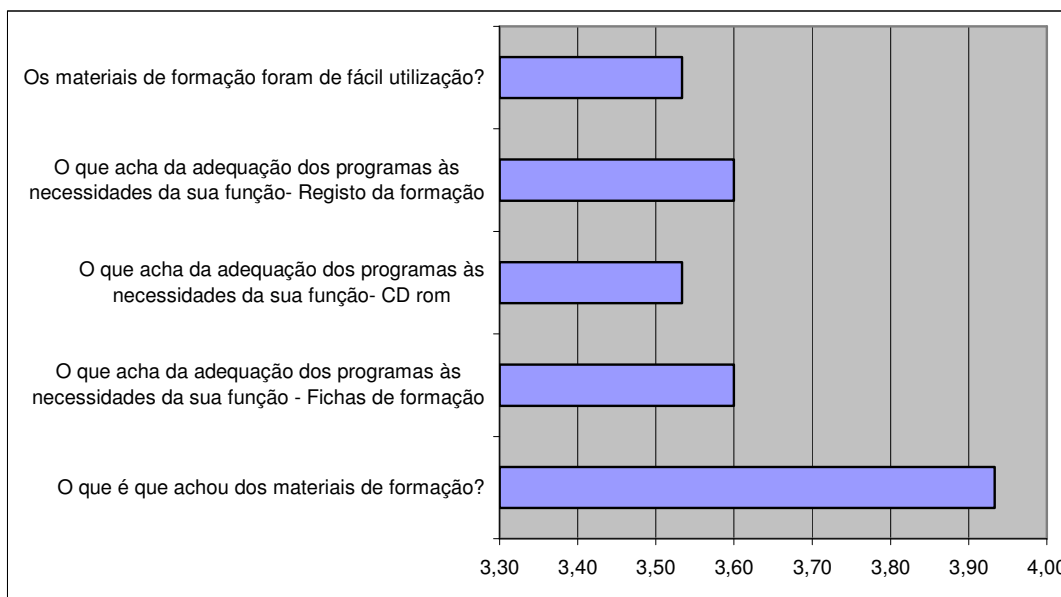
Os resultados do questionário 1 nesta dimensão mostram que a maioria das respostas estão maioritariamente acima de 50% na avaliação de "adequado" (com excepção do item relativo ao CD), confirmando que os materiais deste modelo de formação foram recebidos de forma positiva. Esta conclusão é reforçada quando observamos que 67% responde que os materiais de formação são adequados enquanto somente 3% os avaliam como "inadequados". O processo de "Registo de formação" com 60% de respostas consideradas no nível "adequado" e as "Fichas de formação" com 63% no mesmo nível são os materiais que são apreciados como mais adequados no modelo de formação em estudo. O CD é sem dúvida a ferramenta do programa que apresenta maior incerteza quanto à sua adequação. Julgamos que esta avaliação decorre de dois factores: (1) a utilização do CD exige que o

empregado conheça primeiro as regras de higiene e segurança no trabalho antes de o utilizar e essa aprendizagem requer a utilização das fichas de formação. Este facto cria alguma insatisfação dado que a expectativa que os empregados tiveram quando tomaram contacto com o programa era de que o CD poderia ser utilizado de forma isolada; (2) a necessidade de utilização do computador para ter acesso ao CD e a existência de apenas uma unidade em cada loja pode também ter contribuído para a criação de um certo desinteresse na utilização deste material que se reflecte na avaliação de menos adequado para a sua formação.

Gráfico 7 – Empregados que realizaram o programa - dimensão materiais



No Gráfico 8 verificamos que as médias de cada resposta mostram um nível de avaliação “adequado” em todas as questões, excepto as que se referem à utilização dos materiais e ao CD, que apresentam um nível de consenso moderado.

Gráfico 8 – Empregados que realizaram o programa -dimensão materiais (média das respostas)

Os valores do desvio padrão calculados para o Questionário 1 – dimensão materiais que se ilustram no Quadro 14, mostram um nível de consenso alto com valores a oscilarem entre 0,15 e 0,25.

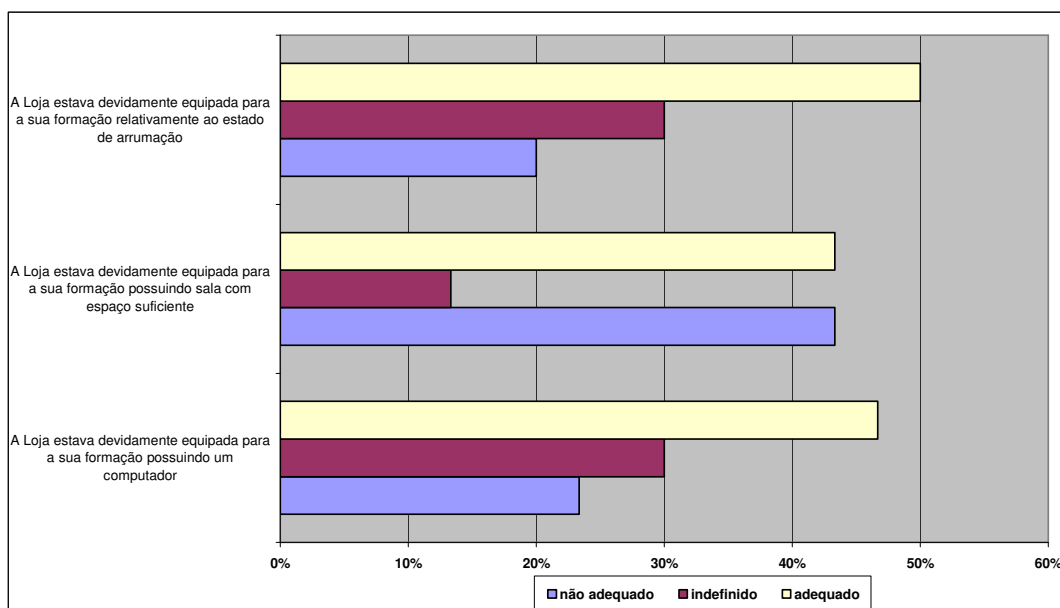
Quadro 14- Valores do desvio padrão (empregados que realizaram o programa - dimensão materiais)

Itens Questionário 1 - dimensão materiais	Valores - Desvio padrão
O que é que achou dos materiais de formação?	0,17
O que acha da adequação dos programas às necessidades da sua função - Fichas de formação	0,25
O que acha da adequação dos programas às necessidades da sua função- CD rom	0,21
O que acha da adequação dos programas às necessidades da sua função- Registo da formação	0,15
Os materiais de formação foram de fácil utilização?	0,21

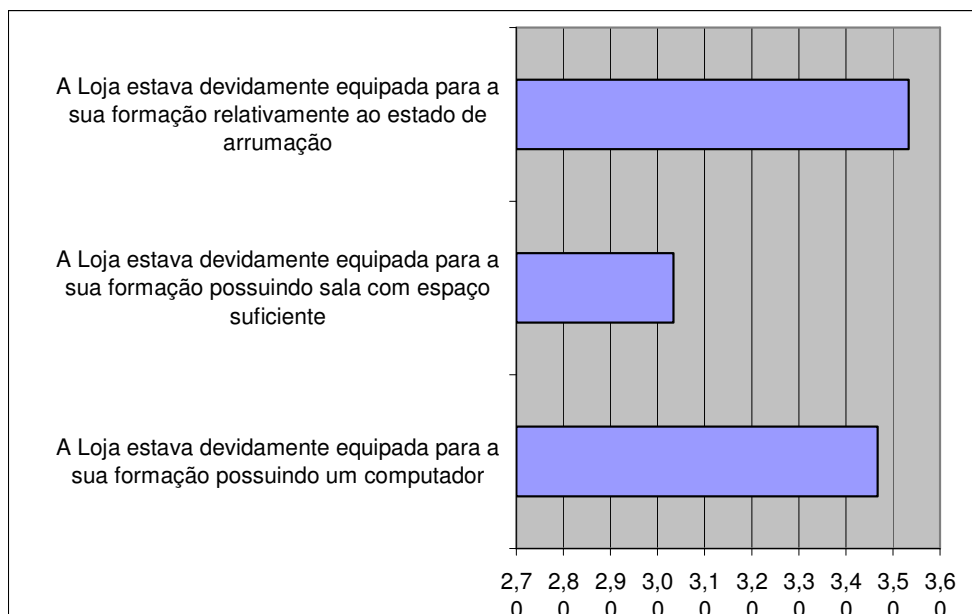
A segunda dimensão analisada no Questionário 1 foi a dimensão localização. Nesta dimensão do Questionário 1 pretende-se perceber qual o nível de adequação das instalações disponíveis nas lojas para os empregados poderem desenvolver a sua aprendizagem, tendo em consideração a manipulação de materiais como o vídeo e o CD, para além das fichas de informação que constituíam os materiais de aprendizagem.

Da análise do Gráfico 9 verificamos que, de uma maneira geral, as lojas não parecem ter tido as condições mais adequadas para a utilização do programa de formação em estudo. Esta afirmação é sustentada pelo facto de menos de 50% dos empregados avaliarem como “adequado” a disponibilidade do computador para a utilização do CD, apenas 43% considera que o espaço disponível para o estudo é “adequado” com igual percentagem para os que consideram que é “inadequado” e somente o aspecto da arrumação é que regista 50% de avaliações no nível de “adequado”.

Gráfico 9- Empregados que realizaram o programa - dimensão localização



Em relação às médias das respostas no Questionário 1 – dimensão localização, verificamos no Gráfico 10 que a questão que apresenta uma avaliação indefinida é a que se refere ao espaço disponível para a realização do estudo. Este aspecto não é muito surpreendente se se tomar em consideração que as lojas não são todas iguais, dispondo de espaços de estudo que podem variar substancialmente entre lojas.

Gráfico 10- Empregados que realizaram o programa - dimensão localização (média das respostas)

O Quadro 15 mostra o cálculo do desvio padrão para o Questionário 1 – dimensão localização, que mostra claramente que o consenso é alto pois os valores oscilam entre 0,05 e 0,12.

Quadro 15- Valores do desvio padrão (empregados que realizaram o programa - dimensão localização)

Itens Dimensão Localização	Valores - Desvio padrão
A Loja estava devidamente equipada para a sua formação possuindo um computador	0,12
A Loja estava devidamente equipada para a sua formação possuindo sala com espaço suficiente	0,05
A Loja estava devidamente equipada para a sua formação relativamente ao estado de arrumação	0,12

Neste Questionário foi também incluída uma questão aberta no sentido de recolher sugestões dos empregados sobre que áreas de formação deveriam ser melhoradas de forma que os empregados desempenhassem melhor as suas funções. No Quadro 16 podemos ver os resultados das respostas a esta questão.

Quadro 16 – áreas de formação a melhorar no programa (questões abertas)

Área de formação a melhorar no programa	Nº respostas
1- Venda sugerida	3
2- Lubrificantes	10
3- Merchandising	8
4- Utilização da Lavagem	5

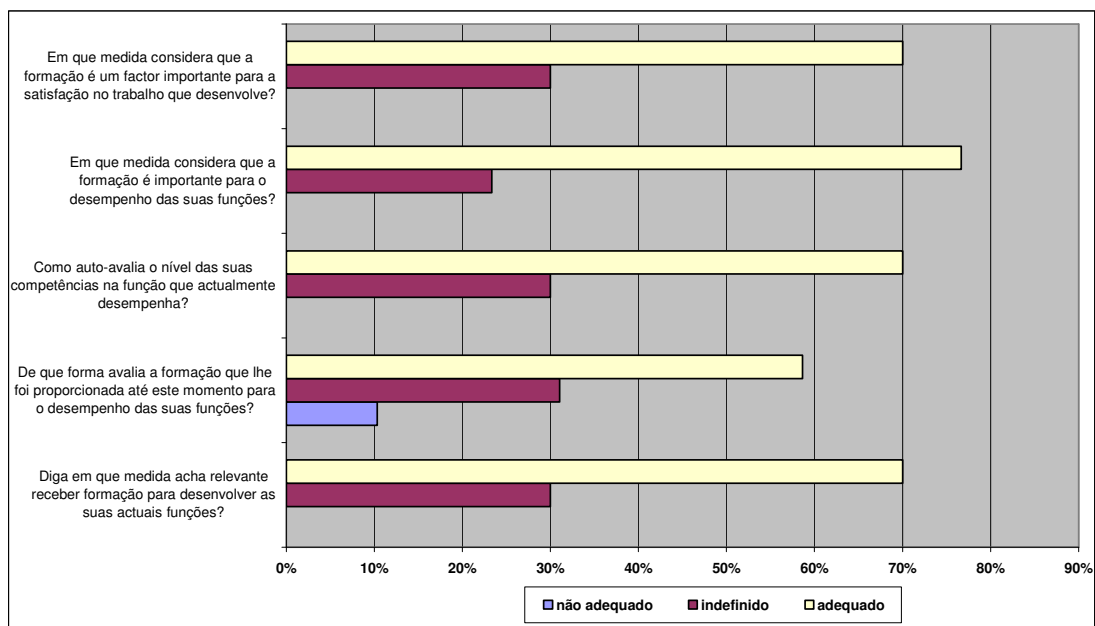
As necessidades de formação nas áreas sugeridas pelos empregados estão contempladas no nível 2 do programa BP Qualifications e nos cursos denominados de “especialidades” que foram criados.

4.2.2- Resultados do inquérito realizado aos empregados das lojas que não utilizaram o programa de formação

Foram convidados a responder ao questionário 30 empregados que não realizaram qualquer programa formal de formação. Tendo como objectivo último analisar qual a importância da formação no seu desenvolvimento pessoal e satisfação no desenvolvimento das suas funções, o inquérito incluiu também questões que procuraram estimular nos empregados a sua autoavaliação de conhecimentos e práticas face às competências que consideram importantes para o desempenho das suas funções.

No Gráfico 11 observamos que os empregados que não realizaram qualquer programa de formação formal consideram importante o papel da formação no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esta conclusão é suportada pelos resultados em todos os itens, cujas respostas se situam no nível “adequado” onde o valor mais baixo atinge os 59%. Outro aspecto relevante, é o facto de 30% dos empregados considerar que não possui as competências necessárias para o desempenho das suas actuais funções.

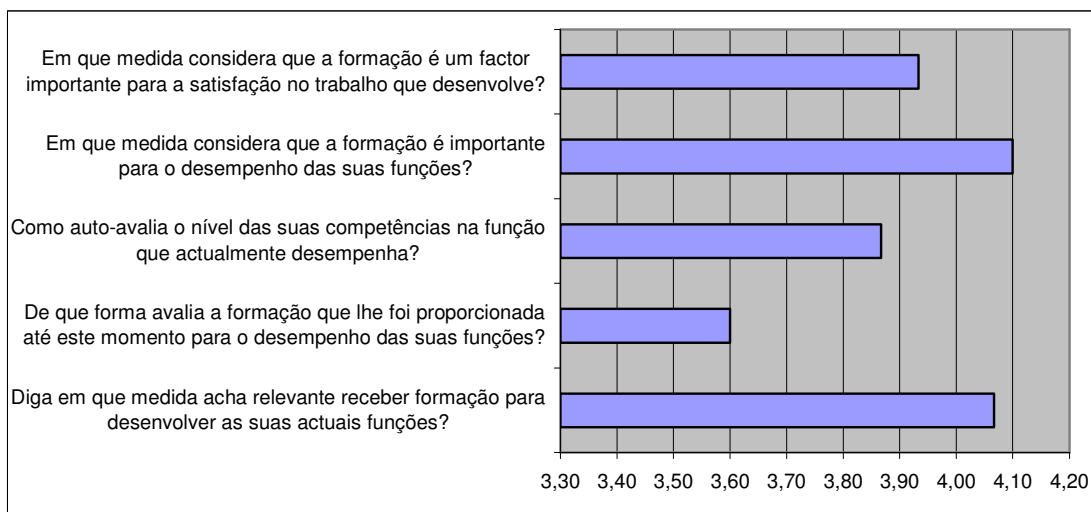
Gráfico 11- Empregados que não realizaram o programa



Não menos importante são os resultados referentes ao item relativo à formação que foi recebida no seu actual empregador e que é considerada “adequada” por 59% dos empregados inquiridos, mas 11% consideraram “inadequada” e 31% das respostas é avaliada como indefinida.

As médias das respostas apresentam uma avaliação de “adequado” em todos os itens.

Gráfico 12- Empregados que não realizaram o programa (média das respostas)



Os valores do desvio padrão calculados no Questionário para empregados que não realizaram um programa de formação formal apresentam um consenso alto, com valores que oscilam entre os 0,13 e os 0,22 conforme se pode observar no Quadro 17.

Quadro 17- Valores do desvio padrão (empregados que não realizaram o programa)

Itens Dimensão Localização	Valores - Desvio padrão
Diga em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?	0,18
De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?	0,13
Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?	0,22
Em que medida considera que a formação é importante para o desempenho das suas funções?	0,20
Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?	0,20

Tal como no Questionário anterior, colocámos também aos empregados que não utilizaram um programa formal de formação uma questão aberta. Neste caso questionámos que outras áreas de conhecimento estariam interessados em aprofundar.

No Quadro 18 podemos ver os resultados das respostas a esta questão.

Quadro 18 - áreas de formação a melhorar no programa (questões abertas)

Que outras áreas de actividade gostaria de conhecer?	Nº de respostas
Atendimento e serviço ao cliente	6
Lubrificantes	4
Merchandising	4

Verificamos que as áreas de conhecimento mencionadas pelos empregados que não utilizaram o programa BP Qualifications já fazem parte do mesmo.

4.2.3-Resultados do inquérito realizado aos Responsáveis das Lojas que utilizaram o programa de formação

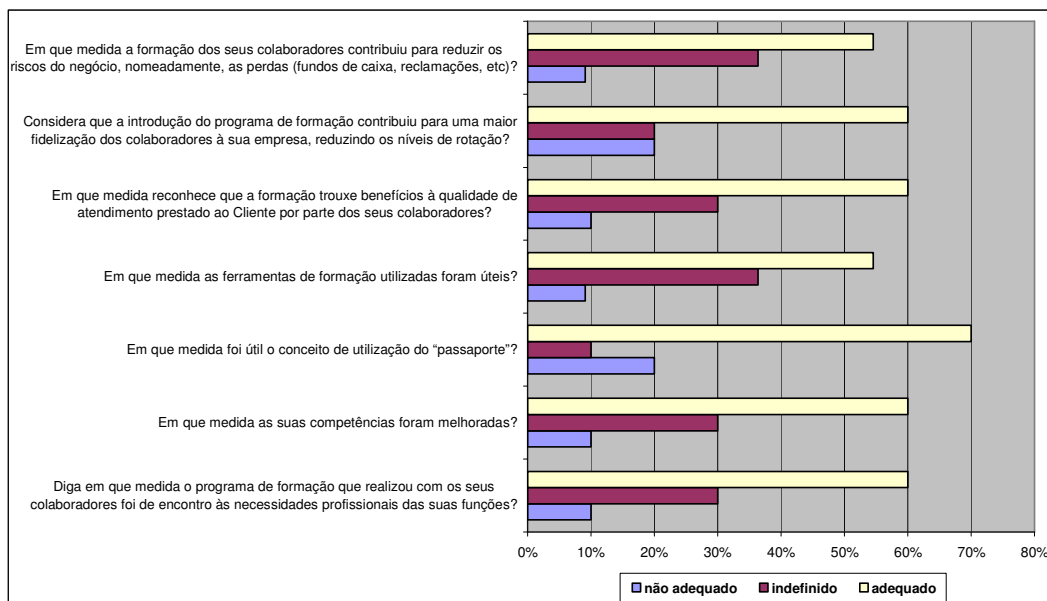
Ainda que o programa de formação em estudo não se dirija aos responsáveis das lojas, julgou-se também conveniente estudar as opiniões destes empregados com funções de gestão fundamentais na implementação do programa.

Assim, foram convidados a responder ao questionário 10 responsáveis de loja que correspondem a 50% do universo dos responsáveis de lojas onde este programa foi implementado. Pese embora 10 responsáveis de loja correspondam a uma amostra de 50% do grupo, sem dúvida que se trata de um número baixo de respostas pelo que a análise estatística se torna mais difícil.

No Questionário desenvolvido para os responsáveis de loja, procurámos dirigir as questões para uma avaliação do impacto do programa na gestão da loja, mencionando aspectos como a melhoria de resultados pela diminuição de perdas (nomeadamente, perdas com falhas de caixa, problemas originados por reclamações, etc) e maior fidelização dos empregados. Foram ainda abordados aspectos específicos do programa onde se requereu uma intervenção diferente do responsável de loja, quando comparado com programas de formação anteriores, como por exemplo, a necessidade de monitorizar o “passaporte” de cada empregado.

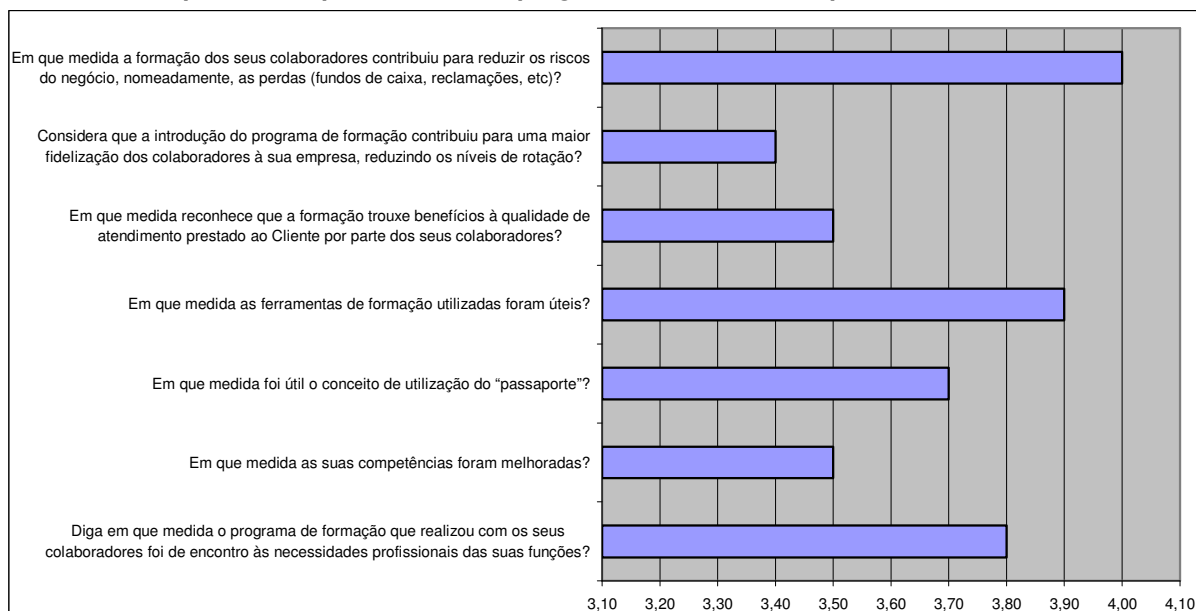
O Gráfico 13 mostra que de uma maneira geral os responsáveis de loja classificaram como “adequado” a maioria dos aspectos que foram referidos no questionário, resultando daí uma opinião favorável em relação à implementação do programa.

Gráfico 13- Responsáveis que realizaram o programa



Os resultados obtidos pelas médias das respostas evidenciam um uma avaliação de indefinição para a maioria dos itens, com excepção dos que se referem à contribuição dos empregados para a redução das perdas, utilização do passaporte e reconhecimento de que o programa vai ao encontro das necessidades das funções dos empregados. É no item relativo à fidelização que a média das repostas foi mais baixa, seguindo-se o que se refere à qualidade de serviço prestado ao cliente.

Gráfico 14- Responsáveis que realizaram o programa (médias das respostas)



Os valores do desvio padrão calculados para o Questionário dos responsáveis que realizaram o programa apresentam um consenso alto para todas as questões, com valores que oscilam entre os 0,05 e 0,08 conforme se pode observar no Quadro 19.

Quadro 19- Valores do desvio padrão - responsáveis que realizaram o programa

Itens Dimensão Localização	Valores - Desvio padrão
Diga em que medida o programa de formação que realizou com os seus colaboradores foi de encontro às necessidades profissionais das suas funções?	0,05
Em que medida as suas competências foram melhoradas?	0,07
Em que medida foi útil o conceito de utilização do "passaporte"?	0,05
Em que medida as ferramentas de formação utilizadas foram úteis?	0,05
Em que medida reconhece que a formação trouxe benefícios à qualidade de atendimento prestado ao Cliente por parte dos seus colaboradores?	0,07
Considera que a introdução do programa de formação contribuiu para uma maior fidelização dos colaboradores à sua empresa, reduzindo os níveis de rotação?	0,08
Em que medida a formação dos seus colaboradores contribuiu para reduzir os riscos do negócio, nomeadamente, as perdas (fundos de caixa, reclamações, etc)?	0,07

A questão que foi incluída no Questionário aos responsáveis de loja sobre eventuais sugestões de melhoria não obteve respostas.

Capítulo 5- Conclusões

5.1- Resultados do estudo

A dissertação que agora finalizamos procurou estudar o impacto de um programa de formação, como parte de um projecto integrado de gestão de recursos humanos, na Qualidade de Serviço que é prestado ao cliente em lojas de conveniência associadas a postos de abastecimento.

Para a medição da qualidade de serviço recorreremos aos resultados de um programa de Qualidade de Serviço que a BP Portugal utiliza internacionalmente para fazer o benchmarking da sua rede Europeia de lojas.

Neste estudo procurámos perceber quais foram os resultados para os empregados que utilizaram o programa de formação, mas também pretendemos investigar a importância dada à formação pelos empregados que não fazem parte do grupo de lojas onde o projecto foi implementado.

Os responsáveis das lojas foram o terceiro grupo que, ao ter um papel decisivo na implementação do programa, foram também auscultados, com vista a poder analisar qual a sua posição face aos aspectos que influenciam a gestão das lojas e a relação com o serviço que é prestado ao cliente.

A medição da qualidade de serviço reflectida pelos indicadores analisados mostra, de uma maneira geral, uma supremacia de resultados nos indicadores das lojas que utilizaram o programa.

Estes resultados quando medidos um ano após a implementação do programa mostram ainda que a diferença entre os dois grupos aumenta.

Dada a complexidade desta actividade julgamos que seria necessário desenvolver outro tipo de investigação para estudar mais profundamente que outros aspectos, para além da formação e treino dos empregados, poderão estar na origem de resultados tão diferenciados.

No que diz respeito à satisfação dos empregados, é mais claro que os empregados que nunca utilizaram um programa de formação formal sentem essa necessidade, face às exigências diárias nas suas funções.

Em relação aos empregados que utilizaram o programa, a análise das respostas mostra-nos um grau de satisfação elevado em relação à dimensão

formação, devendo ser revisto o tempo que é dado para que os empregados possam completar a aprendizagem.

De uma maneira geral, os materiais utilizados foram bem aceites, com a excepção da utilização do CD que requer uma análise mais aprofundada para que se entenda melhor as motivações das respostas dadas.

O espaço e as condições disponíveis para a realização da aprendizagem nas lojas são outros aspectos que se revelaram deficitários e que carecem de revisão com vista à sua melhoria. Pensamos que a gestão do espaço no contexto da aplicação deste modelo de formação pode sem dúvida ser uma dos aspectos mais críticos no sucesso da sua implementação.

Um dos aspectos fundamentais na concepção deste modelo de formação tem que ver com o papel que é atribuído ao responsável da loja. É importante notar que os resultados mostram uma boa aceitação por parte da maioria dos responsáveis das lojas. O facto de associarem de forma positiva que o treino dos empregados gera um impacto positivo, quer nos resultados da loja, quer na melhoria do serviço prestado, decorrente da implementação deste programa é um factor, só por si, de extrema importância.

5.2- Sugestões de investigação

A amplitude da Gestão da Qualidade e o facto de ser uma disciplina transversal na gestão da organização, abre um número quase ilimitado para potenciais opções de futura investigação na temática abordada neste estudo de caso. Assim, indicamos apenas aquelas que julgamos que possam ter interesse para o negócio em análise, nomeadamente:

- Estudo do impacto na qualidade do serviço prestado aos clientes, baseado no modelo de formação descrito neste estudo de caso, mas aplicado a empresas de pequena e média dimensão.
- Estudo do impacto nos resultados financeiros das lojas, através da aplicação do modelo de formação descrito neste estudo de caso.
- Estudo sobre o impacto da aplicação de um modelo de gestão da qualidade usando as políticas e técnicas subjacentes ao projecto apresentado neste estudo de caso e a sua relação com os aspectos

culturais que a sua implementação implicam no sector dos combustíveis.

Bibliografia

- Alessandra, Tony e Barreta, Rick, (1993), *Motivating to Excellence, Managing “Behind Smile Sheets”*, *Training*, July.
- Bonami, Michel, Huybens, Nicolee Dubruille, Pierre, (1996), *Avaliação de Acções de Formação de Adultos em Contexto Profissional*, *Revista Portuguesa de Gestão*.
- Bowman, James S., (1994) *At Last One Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management*, *Public Administration Review*, March/April, vol.54 nº2.
- BP Portugal, (2006), *Customer Satisfaction Index*, Porto Salvo.
- BP Portugal, (2007), *Customer Satisfaction Index*, Porto Salvo.
- Brown, W Steven, (1993), *Cutting the Strings*, Executive Excellence.
- Castro, Isabel (1993), *Effective Training in Working Organization*, *Estudos de Gestão*, ISEG.
- Castro, Isabel (2005), *Os desafios da gestão da qualidade na oferta de serviços*, Manual para a Certificação da Qualidade, Verlag Dashofer, Lisboa
- Crosby, P.B., (1990), *Qualidade falando sério*, S.Paulo, McGraw Hill.
- Deming, W.E., (1986), *Out of crisis*, Boston, MA, MIT press.
- Deming, W.E., (1990), *Qualidade: A Revolução da Administração*. Traduções Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Eaglen, Andrew; Lashley, Conrad; Thomas, Rhodri, (2000), *Modelling the benefits of training to business performance in leisure retailing*, The School of Tourism and Hospitality Management, Leeds Metropolitan University.
- Easterby-Smith, Mark, (1992) *Completing the Cycle of Evaluation*, Personnel Management.
- Feigenbaun, A.V., (1961), *Total Quality Control*, Engineering and Management. New York: Mc Graw-Hill.
- Gliem, Joseph A., Gliem Rosemary A. (2003), *Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*.
- Industrial Relations Services employment trends, (1994), *Performance Pay gives Ground to Performance Management*, United Kingdom.

- Ishikawa, K. (1986), *Total Quality Control: estratégia e administração da Qualidade*, S.Paulo, IMC Internacional sistemas educativos.
- Juran, J.M., Gryna, F.M., (1991), *Controle de Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*, S. Paulo, Makron Books.
- Lawler III, Edward E., (1994) *Performance Management: The Next Generation, Compensation & Benefits Review*.
- Peretti, Jean-Marie, (1997), *Recursos Humanos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pires, Aníbal e Santos, Ana P., (1996) *Satisfação dos Clientes – um objectivo estratégico de gestão*, Texto Editora, Lisboa.
- Pires, A.Ramos, (1993), *Qualidade*, Edições Silabo.
- Porter, Michael E., (1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael E., (1985), *Technology and Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PFC Portugal report 2006, (2006), PFC energy.
- Ramsay, M.L. e Lehto, H 1994 "The Power of Peer Review", *Training & Development*, July.
- Sarin, Sanjiv, (1993), Can work measurement and TQM get along?, *Industrial Engineering*, October.
- Sá, Jorge V., (1997), *Daqui por Dez Anos*, Bertrand Editora, Lisboa.
- Selected Readings, (1994), *Performance Management – What's Hot – What's Not*, Compensation & Benefits Review.
- Sousa, José M., (1996), *Distribuição – uma visão estratégica*, Texto Editora, Lisboa.
- Treacy, M. e Wierseman F., (1986), *The Discipline of Market Leaders*, Harper Collins Publisher, London.
- Torrence, David R., (1993), *Motivating Trainees to Learn, Training and Development*.
- Tannenbaum, Scott I. e Woods, Steven B., *Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints*, Human Resource Planning, volume 15 nº 2.
- Taguchi, G. e Elsayed, A.E., Hsiang, T. (1990), *Engenharia de qualidade em sistema de produção*. São Paulo: Mc Graw Hill.
- Weiss, W.H., (1993), *Training Know-Hows That Assure Results, Supervision*.

- Wong, Amy (2004), *The role of emotional satisfaction in service encounters*, Vol.14, Edição 5, p. 365-376, Bedford.
- Wong, Amy; Sohal, Amrik, S. (2006), Understanding the quality of relationships in consumer services: a study in a retail environmental, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, Edição 2/3, p. 224-264 (21pp.).

Anexos

Anexo I- Inquérito aos empregados dos postos de abastecimento que utilizaram o programa de formação

Este inquérito destina-se a avaliar a qualidade do programa de formação para o correcto desenvolvimento da sua função.

Agradecemos que responda às seguintes questões tomando em consideração que a pontuação 1 representa pouco adequado e 5 muito adequado.

Muito Obrigado pela sua participação.

Por favor coloque uma cruz na pontuação seleccionada.

1- Diga em que medida o programa de formação que realizou foi de encontro às necessidades profissionais da sua função?

1	2	3	4	5

2- Foi-lhe dado tempo suficiente para realizar o programa de formação.

1	2	3	4	5

Indique alguma área que considera ter necessidade de aperfeiçoar:

3- Foi dispendido tempo suficiente para adquirir as competências previstas no “passaporte”. Como se sente capaz para realizar as seguintes actividades:

3.1 – Sózinho na caixa

1	2	3	4	5

3.2- Efectuar as transacções dos Clientes

1	2	3	4	5

3.3- Ser questionado sobre os produtos que vende na Loja

1	2	3	4	5

3.4- Conhecimento dos procedimentos de Higiene e Segurança no trabalho.

1	2	3	4	5

3.5- Atendimento de Clientes

1	2	3	4	5

4- O programa de formação que realizou foi seguido de acordo com o “passaporte”.

1	2	3	4	5

5- A orientação que recebeu do Responsável do posto ou do “Training champion” foi suficiente?

1	2	3	4	5

6- A formação que recebeu foi eminentemente prática?

1	2	3	4	5

7- Quais as áreas da formação que, no seu entendimento, deveriam ser melhoradas para que se sentisse mais capaz para desenvolver a sua função?

MATERIAIS

1- O que é que achou dos materiais de formação?

1	2	3	4	5

2- O que acha da adequação dos programas às necessidades da sua função?

2.1- Fichas de formação

1	2	3	4	5

2.2- CD rom

1	2	3	4	5

2.3- Registo da formação

1	2	3	4	5

3- Os materiais de formação foram de fácil utilização?

1	2	3	4	5

4- Que tipos de materiais gostaria de ver no futuro como material de formação?

LOCALIZAÇÃO

1- A Loja estava devidamente equipada para a sua formação, nomeadamente:

1.1- Computador

1	2	3	4	5

1.2- Sala com espaço suficiente

1	2	3	4	5

1.3- Estado de arrumação

1	2	3	4	5

Fim

Anexo II - Inquérito aos empregados dos postos de abastecimento que NÃO utilizaram o programa de formação

Este inquérito destina-se a avaliar que valor atribui a um programa de formação para o correcto desenvolvimento da sua função.

Agradecemos que responda às seguintes questões tomando em consideração que a pontuação 1 representa pouco adequado e 5 muito adequado.

Muito Obrigado pela sua participação.

Por favor coloque uma cruz na pontuação seleccionada.

1- Diga em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?

1	2	3	4	5

2- De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?

1	2	3	4	5

3- Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?

1	2	3	4	5

4- Em que medida considera que a formação é importante para o desempenho das suas funções?

1	2	3	4	5

5- Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?

1	2	3	4	5

6- Que áreas da sua actividade gostaria de conhecer melhor?

Fim

Anexo III - Inquérito aos Responsáveis dos postos de abastecimento que utilizaram o programa de formação com as suas equipas

Este inquérito destina-se a avaliar a qualidade do programa de formação para o correcto desenvolvimento das funções dos seus colaboradores.

Agradecemos que responda às seguintes questões tomando em consideração que a pontuação 1 representa pouco adequado e 5 muito adequado.

Muito Obrigado pela sua participação.

Por favor coloque uma cruz na pontuação seleccionada.

1- Diga em que medida o programa de formação que realizou com os seus colaboradores foi de encontro às necessidades profissionais das suas funções?

1	2	3	4	5

2- Em que medida as suas competências foram melhoradas?

1	2	3	4	5

Indique alguma área que considera ser necessária reformular:

3- Em que medida foi útil o conceito de utilização do “passaporte”?

1	2	3	4	5

4- Em que medida as ferramentas de formação utilizadas foram úteis?

1	2	3	4	5

5- Em que medida reconhece que a formação trouxe benefícios à qualidade de atendimento prestado ao Cliente por parte dos seus colaboradores?

1	2	3	4	5

6- Considera que a introdução do programa de formação contribuiu para uma maior fidelização dos colaboradores à sua empresa, reduzindo os níveis de rotação?

1	2	3	4	5

7- Em que medida a formação dos seus colaboradores contribuiu para reduzir os riscos do negócio, nomeadamente, as perdas (fundos de caixa, reclamações, etc)?

1	2	3	4	5

8- Que sugestões daria para melhorar o programa de formação?

Fim