Relações interpessoais e qualidade do serviço

Transporte de mercadorias e de passageiros

FIA

Elaborado por: TRANS/FORMATION

Sumário

Introdução 3
O que é a qualidade de serviço? 3
Qualidade de serviço para quê? 4
Do ponto de vista das empresas de transporte, a qualidade é antes de mais um desafio económico 4
Um desafio comercial 4
Um desafio estratégico 4
Síntese 6
Sinalética 7
Os comportamentos que contribuem para melhorar a imagem das empresas de transporte 8
1.1. As bases do serviço ao cliente 9
1.1.1. O que é uma empresa orientada para o cliente? 10
Serviços de base. Elementos que facilitam, elementos que diferenciam 10
1.2. O cliente toma nota do serviço 11
1.3. Consequências comerciais e financeiras de um litígio 11
1.3.1. Responsabilidade no transporte rodoviário internacional de mercadorias 11
1.3.2. Responsabilidade no transporte rodoviário nacional de mercadorias 12
1.3. Os ciclos de serviço 12
1.4. Competências concretizadas 16
1.4.1. As competências técnicas 16
1.4.2. As competências organizacionais 16
1.4.3. As competências relacionais 16
1.5. Avaliação da qualidade 18
1.5.1. A qualidade em 4 pontos 18
1.5.2. Avaliar a qualidade de serviço 18
1.5.3. A avaliação da qualidade de serviço: as escalas de avaliação 18
1.5.4. Como se criam as expectativas dos clientes? 19
1.6. Uma profissão de contacto 20
1.6.1. Várias missões para uma profissão – transporte de mercadorias 20
1.6.2. Várias missões para uma profissão – transporte de passageiros 21
1.6.3. Os interlocutores dos motoristas 22
1.7. Gerir tensões 22
1.7.1. Transporte de mercadorias 22
1.7.2. Transporte de passageiros 22
1.7.3. A relação de serviço 23
A relação de serviço, uma co-produção do serviço 23

Introdução

O objectivo deste módulo é apresentar **as competências necessárias à adopção dos comportamentos que contribuem para a valorização da imagem de marca da vossa empresa.**

O conceito de qualidade de serviço pode abarcar diferentes aspectos. Aspectos técnicos relacionados com o desempenho em termos de fiabilidade dos materiais, ocorrência de avarias, manutenção, etc. Aspectos referentes à organização do serviço, como a amplitude horária, a acessibilidade nos momentos críticos para os clientes, etc. A qualidade de serviço comporta, também, um aspecto relacional no encontro entre os clientes e a empresa através dos seus colaboradores.

Se partirmos da ligação entre estes aspectos, então, é **da qualidade do serviço que se manifesta no inter-relacionamento pessoal** que este módulo vai tratar, especificamente.

O motorista do veículo pesado de mercadorias ou de passageiros constitui um dos interfaces entre a empresa e os clientes. **O vosso comportamento contribui para a imagem da vossa empresa e para a qualidade sentida e avaliada pelo cliente.**

- O transporte: um serviço
  - O transporte não produz bens materiais e não transforma o que transporta.
- O transporte: uma relação de serviço
  - Entre os carregadores e as transportadoras, entre as transportadoras e os clientes finais. Entre os passageiros e a empresa de transporte, entre a empresa de transporte e as autoridades organizadoras (municípios, etc.).
- E a **qualidade de serviço** ?
  - É evocada «para caracterizar as exigências dos carregadores, a competitividade dos operadores técnicos e organizacionais» (Savy M., *Le transport de marchandises*, Paris, Eyrolles 2007.)

Este conceito representa o ponto de vista do cliente na apreciação da prestação de serviço.

O que é a qualidade de serviço?

A qualidade de serviço é mais frequentemente encarada do ponto de vista dos serviços de marketing das empresas. É com este objectivo que são realizados inquéritos de satisfação junto dos clientes. A questão é saber como satisfazer a clientela? Que papel desempenha a qualidade de serviço por comparação com o preço, por exemplo? O que é a qualidade de serviço? O que é um cliente satisfeito? E um cliente fidelizado? Um serviço prestado no respeito pelas normas? – de qualidade, de segurança…? Um serviço prestado pelo mais baixo custo?

A qualidade de serviço não é um conceito simples de apreender, **a sua apreciação varia** segundo quem presta o serviço e quem o adquire, segundo o ambiente social, legal e… **segundo a profissão**.

Se certos aspectos dos serviços de transportes são relativamente invariáveis – o cumprimento dos horários, por exemplo – o impacto de um incumprimento não terá a mesma incidência se o transporte de longo curso levar automóveis ou animais vivos; se acompanhar um grupo de turistas ou atravessar uma zona urbana em hora de ponta…

É por isso que, ao longo deste módulo de formação, encontrarão conteúdos e exemplos orientados quer para o transporte de mercadorias, quer para o transporte de passageiros, ilustrados com abordagens mais precisas «sobre a profissão».



Qualidade de serviço para quê?

Do ponto de vista das empresas de transporte, a qualidade é antes de mais um desafio económico

- Redução de custos
- Aumento do valor acrescentado
- Redução das não conformidades

→ No respeito pelas normas de qualidade

Um desafio comercial

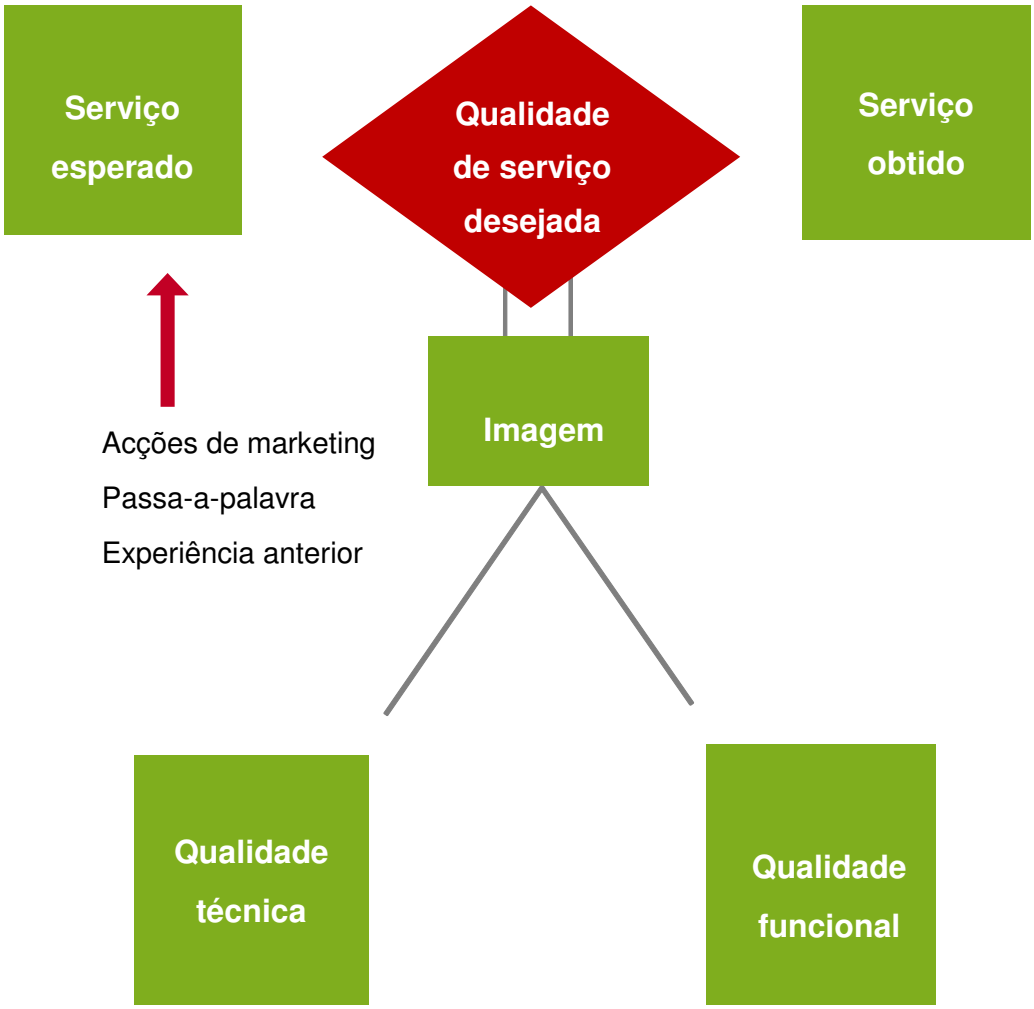
- Dar confiança e satisfação aos clientes
- Fidelizar os clientes actuais e angariar novos
- Reduzir as reclamações

→ É na interacção profissional-cliente que se estabelece a confiança e a satisfação dos clientes

Um desafio estratégico

- Melhorar a imagem de marca diminuindo as más referências e aumentando a notoriedade
- Reforçar as vantagens face à concorrência
- Desenvolver-se

→ Marcar a diferença no serviço prestado: para lá do standard, acrescentar a qualidade


Serviço esperado
Qualidade de serviço desejada
Serviço obtido
Acções de marketing
Passa-a-palavra
Experiência anterior
Imagem
Qualidade técnica
Qualidade funcional

Síntese

O cliente espera um tipo de serviço em função do marketing da empresa, da publicidade passa-a-palavra, das experiências de transporte anteriores.

A qualidade técnica e funcional do serviço contribui para a imagem de marca da empresa.

A qualidade de serviço desejada resulta da imagem da empresa para o cliente confrontado entre o serviço esperado e o serviço obtido.

Por outras palavras, a expectativa do cliente será tanto mais elevada quanto melhor for a imagem da empresa.

A qualidade de serviço estabelece-se, assim, na intersecção de dois mundos: o mundo da produção do serviço – a empresa – e o mundo do consumo do serviço – a clientela.

O motorista encontra-se no meio desses dois mundos: na relação com a empresa a que pertence – administração, serviços técnicos e comerciais, e na relação com os clientes a quem prestam o serviço que irá ser avaliado.

O objectivo desta formação é proporcionar-vos os meios necessários ao desempenho do importante papel de interface entre as vossas empresas e os respectivos clientes.

Sinalética

	**Recapitulação dos objectivos**
	**Actividade**
	**Relatos de experiências**

Os comportamentos que contribuem para melhorar a imagem das empresas de transporte

1.1. As bases do serviço ao cliente

Os utilizadores de serviços de transporte não se preocupam com os constrangimentos das empresas de transporte nem com a sua organização. **Os clientes só se preocupam com o modo como são tratados e se as suas necessidades são tomadas em conta.**

O contacto com o cliente torna-vos responsáveis pela qualidade da relação de serviço: clientes satisfeitos tornam-se clientes fiéis; clientes insatisfeitos podem denegrir a reputação de uma empresa, o que se traduzirá pela possível diminuição das vendas e dos lucros.

Para além da publicidade, o passa-a-palavra e a reputação são vectores de desenvolvimento das vossas empresas.

Um serviço de transporte requer a presença de 2 factores: o humano e o técnico. O domínio técnico representa o serviço e a sua realização do ponto de vista da «produção»: são fixados objectivos – aumentar a pontualidade, por exemplo – que é preciso atingir.

O domínio humano fixa-se na satisfação das expectativas do cliente, garantindo-lhe uma atenção particular e pessoal. O cliente deve sentir que está a ser considerado individualmente, e acima do padrão standard de produção.

O factor técnico assenta na concretização de boas práticas, de normas cujo respeito deverá garantir a boa execução do serviço.

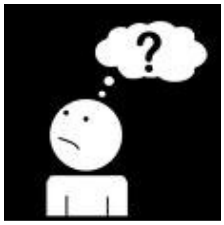
O factor humano assenta na interacção pessoal entre o fornecedor do serviço e o cliente.

Estes dois níveis estão presentes em todo o serviço e têm, por vezes, exigências antagónicas.

Prestar atenção a um cliente – esperar por ele na paragem do autocarro, por exemplo – e ter que respeitar as normas dos horários…

Cumprir a promessa de efectuar uma entrega, apesar dos horários de condução terem sido excedidos...

→ **Torna-se, assim, obrigatória, uma avaliação e decisão permanentes entre as exigências da produção e as expectativas dos clientes.**



Brainstorming: o que significa ser uma empresa «orientada» para o cliente?

1.1.1. O que é uma empresa orientada para o cliente?

Historicamente, as empresas de produção de bens ou serviços começaram por se estruturar à volta da produção do bem ou serviço: desenvolvimento técnico, organização… tudo deveria contribuir para a excelência do produto final, ao menor custo.

Uma empresa orientada para o cliente inverte quase completamente esta estratégia.

O ponto de partida centra-se no cliente, nas suas expectativas e necessidades. As questões que se colocam às empresas são: se um cliente me contactar como garantir que a mensagem transmitida é a melhor? O que devo propor ao cliente?

Ser orientado para o cliente é ser capaz de fazer a oferta certa, no momento certo, ao cliente certo.

Esta abordagem exige um bom conhecimento da clientela, tarefa do serviço de marketing das empresas. É com este objectivo que são realizados inquéritos de satisfação junto dos clientes dos transportes. **Melhor que os inquéritos, o primeiro ponto de informação sobre a satisfação da clientela é o motorista.**

A diferenciação competitiva entre as empresas far-se-á de entre as capazes de ajustar a relação com os clientes à sua estratégia comercial.

Os comportamentos esperados de todos os colaboradores da empresa devem contribuir para uma aproximação global à qualidade. «A adequação da qualidade aos objectivos de marketing obtém-se por implicação do profissional na adaptação dos serviços propostos à segmentação de mercado, com o objectivo de responder às necessidades individuais dos clientes.» (UITP, 2002).

O nível de expectativa dos clientes aumenta constantemente: elevado número de ofertas pelo mais baixo custo, com a abertura à concorrência europeia. A imagem de marca de uma empresa é também uma promessa de qualidade, de relação qualidade/preço ou no caso do serviço público, de fiabilidade.

Se o produto «transporte» se define como a deslocação de pessoas ou bens entre dois pontos, inúmeros factores podem contribuir para a sua qualidade: a concepção dos veículos e dos equipamentos, a tarifação, a política de preço, o acesso à informação, **a atitude do pessoal.** Todos os factores que influenciam a decisão do cliente e a sua satisfação participam do potencial de desenvolvimento de uma empresa.

Serviços de base. Elementos que facilitam, elementos que diferenciam

No caso dos transportes, o serviço de base é evidentemente o do transporte de uma pessoa ou de uma mercadoria de um ponto para outro. Os serviços facilitadores são os que simplificam a vida ao cliente: por exemplo, um bom acesso à informação sobre tarifas ou linhas.

Os serviços que diferenciam são os que marcam a diferença: por exemplo, a qualidade da recepção, a personalização do serviço, o acompanhamento da relação. A recepção dos passageiros à entrada do autocarro; um motorista que sabe de cor a localização de um escritório, etc.

Os serviços que diferenciam centram-se frequentemente no contacto do motorista com o cliente; no entanto, numa empresa orientada para o cliente, todos os colaboradores estão empenhados na adopção de novos comportamentos. «Se a adopção de comportamentos orientados para o cliente é essencial em quem está em contacto directo com os clientes, como é o caso do motorista ou de quem está na venda de bilhetes, no posto de informações ou encarregue da segurança, não assume menor impacto sobre a qualidade, serviços como os de limpeza, manutenção e reparação. » (UITP, 2002).

1.2. O cliente toma nota do serviço

A cada interacção com a empresa de transporte, o cliente vai ficando com uma ideia da qualidade do serviço. O cliente «toma nota» do serviço, da pessoa que o prestou e, num plano mais vasto, da empresa.

Um serviço de base é um serviço que correspondeu às expectativas mínimas do cliente: uma entrega à hora combinada, por exemplo, é um serviço de base.

Um serviço de qualidade vai mais além… Por exemplo, no caso dos transportes urbanos, a pontualidade é o serviço de base que associada à atenção prestada pelo motorista ao conforto dos passageiros – condução suave, arranque depois das pessoas idosas ou as pessoas com crianças estarem sentadas – se transforma num serviço de qualidade.

1.3. Consequências comerciais e financeiras de um litígio

1.3.1. Responsabilidade no transporte rodoviário internacional de mercadorias

O transporte rodoviário internacional de mercadorias rege-se pela Convenção de Genebra (CMR) que data de 1956. Sobre vários pontos, esta remete para o direito dos Estados.

Quando uma indemnização por perda total ou parcial da mercadoria é da responsabilidade do transportador, essa indemnização é calculada segundo o valor da mercadoria no local e à hora do carregamento.

O valor da mercadoria é determinado segundo as cotações bolsistas ou, na falta destas, segundo o preço corrente no mercado ou, na falta de um e do outro, segundo o valor de mercado de mercadorias da mesma natureza e qualidade.

São também reembolsados os valores pagos pelo transporte, os direitos alfandegários e demais custos incorridos por ocasião do transporte da mercadoria, na

totalidade no caso de perda total, ou proporcionalmente em caso de perda parcial; outras perdas e danos não são devidos.

Não podem ser reclamadas indemnizações mais elevadas, salvo no caso de declaração do valor da mercadoria aquando da entrega da mesma.

1.3.2. Responsabilidade no transporte rodoviário nacional de mercadorias

Aos contratos em que a deslocação de mercadorias se efectue por estrada entre locais situados no território nacional, exceptuando-se os envios postais, aplica-se o Decreto-Lei n.º 239/2003, de 4 de Outubro.

No caso de impossibilidade de cumprimento do contrato de transporte nas condições acordadas, o transportador deve pedir instruções ao expedidor ou, se tal estiver convencionado, ao destinatário, tendo direito ao reembolso das despesas causadas pelo pedido de instruções ou pela sua execução.

Considera-se que quando a mercadoria não tiver sido entregue ao destinatário no prazo convencionado, ou, na falta deste, nos 7 dias seguintes à aceitação da mercadoria pelo transportador, há demora na entrega, e, em princípio, lugar a indemnização, que não pode ser superior ao preço do transporte.

Considera-se que há perda total quando a mercadoria não tiver sido entregue nos 7 dias que se seguem ao termo do prazo estipulado ou, na falta deste, nos 15 dias seguintes à aceitação da mercadoria pelo transportador. Em regra, o valor da indemnização devida por perda não pode ultrapassar €10 por kg de peso bruto de mercadoria em falta.

1.3. Os ciclos de serviço

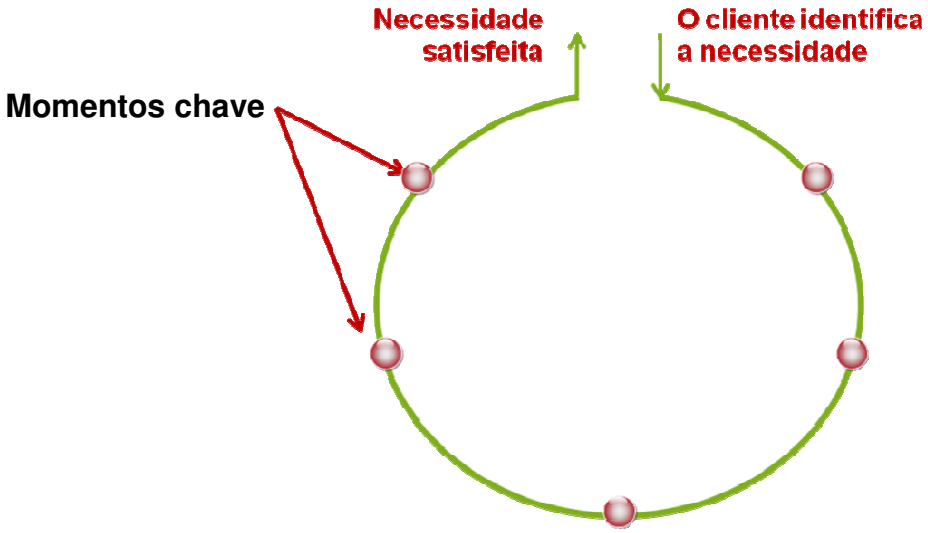
Antes e depois do transporte, o cliente entra em contacto com a vossa empresa para obtenção dos melhores preços, para assinatura do contrato, em busca de informações, compra de bilhetes, etc. E ainda em caso de reclamação.

Cada contacto entre o cliente e a empresa constitui um momento-chave.

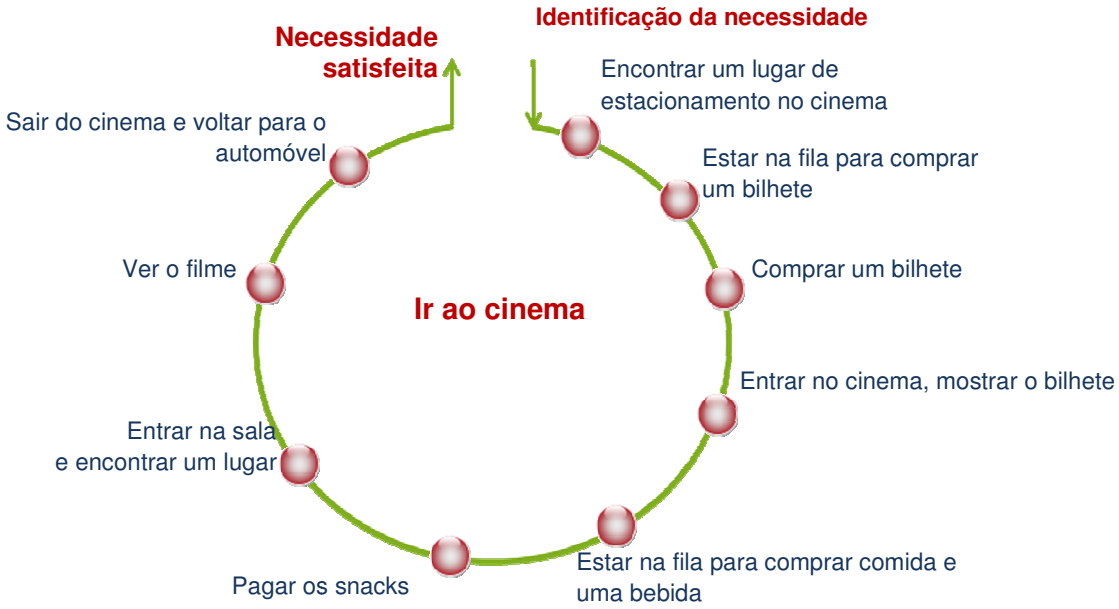
Um ciclo de serviço é um conjunto de momentos de verdade que não têm o mesmo valor do ponto de vista do cliente.

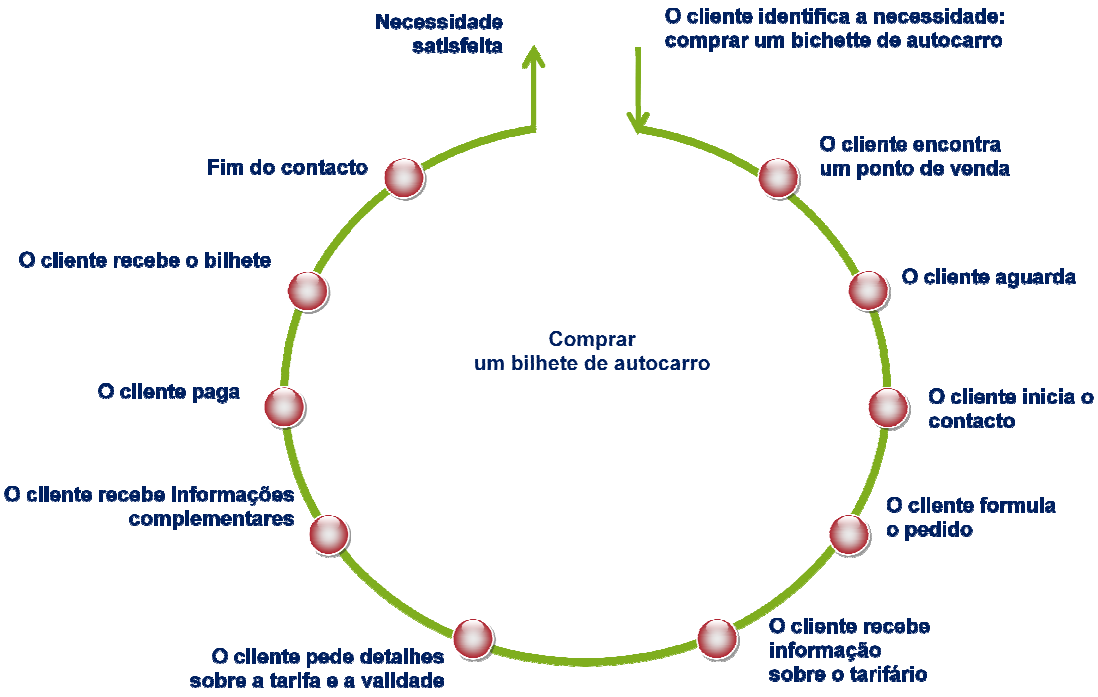
Os momentos-chave são aqueles em que se define a satisfação do cliente.

Esquema do ciclo de serviço



Dois exemplos do ciclo de serviço: ir ao cinema, comprar um bilhete de autocarro

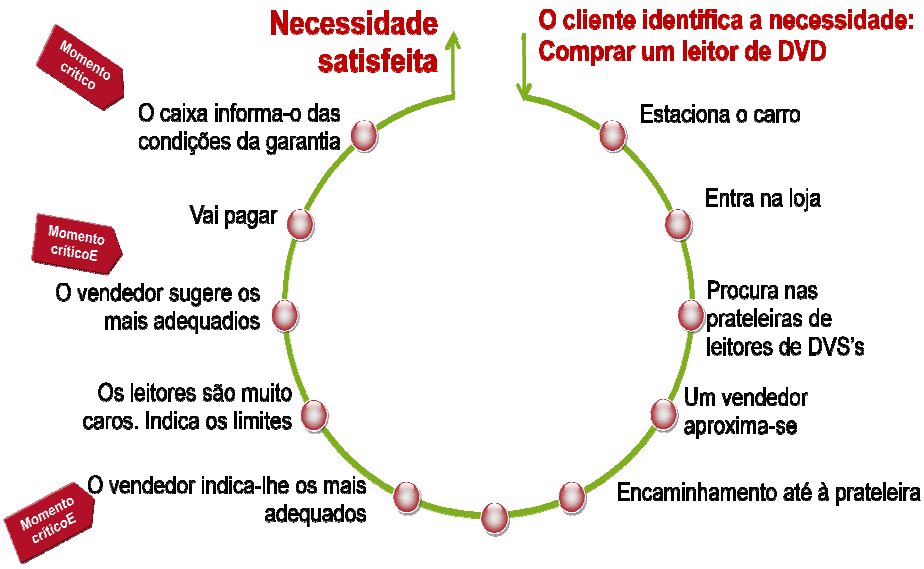


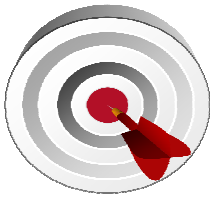


Imagine um ciclo de serviço: 1) comprar um leitor de DVD, 2) importar flores



Ciclo de serviço DVD





O que aprenderam?

Adoptando o ponto de vista de um cliente

- Que um serviço é um ciclo que se decompõe em vários momentos
- Que nem todos os momentos do serviço têm o mesmo valor do ponto de vista do cliente

O cliente faz uma ficha de avaliação do serviço a cada contacto com o prestador do serviço.

1.4. Competências concretizadas

As competências necessárias ao desempenho da profissão de motorista são de 3 tipos:



1.4.1. As competências técnicas

- Conduzir de modo profissional
- Conhecer a rede de transportes e o tarifário comercial (urbana)
- Conhecer o trajecto e as paragens (interurbana)
- Conhecer o regulamento e a política da empresa
- Conhecer as especificidades das diferentes mercadorias

1.4.2. As competências organizacionais

- Preparar-se para fazer face às exigências da profissão: boa forma física, cuidado com a higiene…
- Inserir-se na organização do trabalho: colegas, hierarquia, autoridades, clientes, fornecedores…
- Adaptar-se às evoluções dos métodos e das ferramentas de trabalho

1.4.3. As competências relacionais

- Adaptar os comportamentos às situações de trabalho
- Trabalhar em equipa
- Comunicar com a empresa e com os clientes

As competências relacionais decompõem-se em 3 tipos

Uma competência relacional 'técnica' : registar uma declaração

Recolher as informações fornecidas pelo cliente sobre um problema encontrado

Estabelecer um diagnóstico a partir das informações fornecidas pelo cliente numa linguagem não técnica

Uma competência 'contratual':

Limitar-se a reenviar o contrato não chega: é necessário precisar as regras e reactualizá-las perante um cliente que duvida da qualidade do contrato ou da prestação.

Uma competência social: respeitar os rituais de cortesia

Controlar o contacto com o cliente

Saber dosear entre o laconismo habitual (que permite encurtar tempo numa situação de forte tráfico de passageiros) e os convites ao diálogo (que facilitam a cooperação com o interlocutor);

Fazer prova de facilidade comunicativa: distinguir entre os clientes que conhecem as regras e os que agem de má fé; controlar as mudanças de registo na conversa e utilizar o humor, sem cair na familiaridade; estar atento a formas não verbais da comunicação (gestos, atitudes, olhares, movimentos da cabeça, etc.).

Tem experiências de contactos com clientes que queira partilhar?



O que aprenderam?

Há diversos tipos de competências, mobilizadas em função das circunstâncias.

No contacto com a clientela, é a vossa interpretação da situação que faz a diferença.

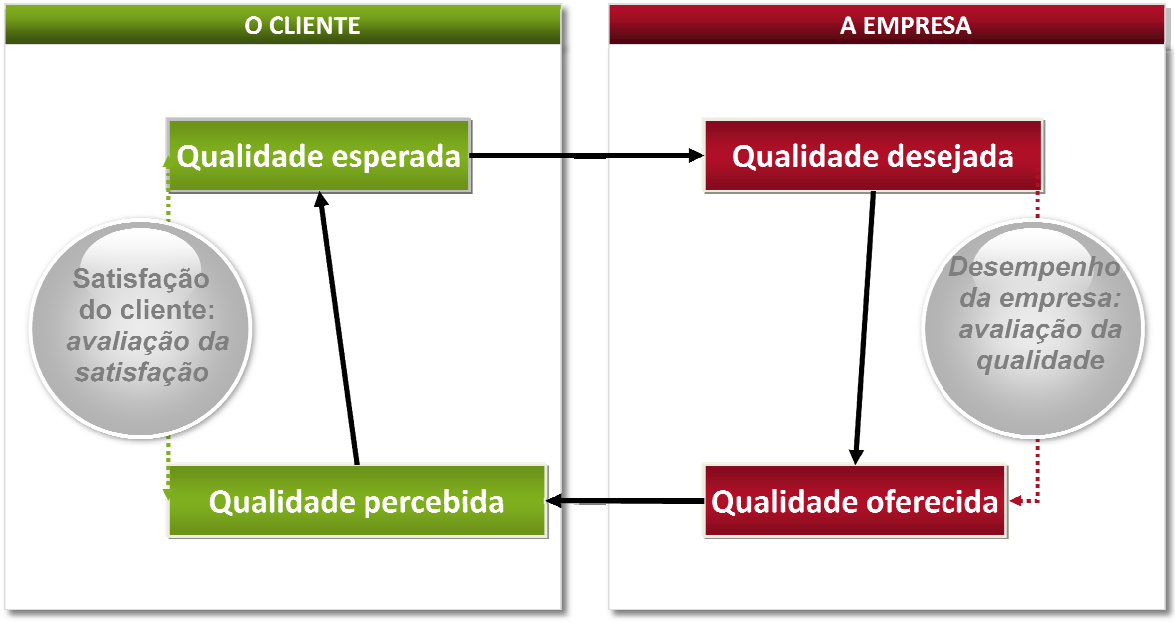
1.5. Avaliação da qualidade

1.5.1. A qualidade em 4 pontos

- Qualidade esperada pelo cliente: as suas expectativas
- Qualidade pretendida pela empresa: as escolhas e as decisões da empresa
- Qualidade proporcionada pela empresa: concretização de objectivos
- Qualidade sentida pelo cliente: a percepção da concretização dos objectivos anunciados pela empresa

1.5.2. Avaliar a qualidade de serviço

- **A empresa avalia a qualidade pela diferença entre a qualidade desejada e a qualidade oferecida**
- **O cliente avalia a qualidade do serviço pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percebida (sentida)**



1.5.3. A avaliação da qualidade de serviço: as escalas de avaliação

Os teóricos do marketing desenvolveram vários sistemas de avaliação da qualidade de serviço. Um dos mais conhecidos é a escala SERVQAL, criada inicialmente em 1988 e aqui mencionada a título de exemplo.

Esta escala faz referência a 5 dimensões da qualidade de serviço:

Tangibilidade: O aspecto do pessoal e do material disponível

Fiabilidade: A capacidade de realizar um serviço fiável

Prontidão: A vontade de prestar um serviço rápido

Garantia: A capacidade do profissional inspirar confiança; a sua cortesia e a sua competência

Empatia: O cuidado e a atenção dada aos clientes

A importância destas dimensões varia em função dos serviços; por exemplo, a fiabilidade será particularmente importante num serviço bancário ou a empatia num hospital.

Para cada dimensão, é pedido aos clientes que indiquem as suas expectativas – o que seria um serviço ideal – e a sua percepção do serviço efectivamente prestado. Os serviços são, então, avaliados através de dois questionários: um questionário referente às expectativas dos clientes a montante do serviço e um questionário referente à sua percepção do serviço prestado. A satisfação é medida pela diferença entre as expectativas e a qualidade percebida.

As cinco dimensões da qualidade de serviço põem em evidência o papel primordial das pessoas em contacto com os clientes: maneiras, cortesia, comportamento que pode inspirar confiança, a vontade de estar ao serviço do cliente sem atrasos, a atenção dedicada às suas expectativas.

Existem outras escalas que têm em comum partir do serviço ideal imaginado pelo cliente e compará-lo com o serviço efectivamente prestado. A natureza das causas susceptíveis de provocar **um desvio entre a qualidade oferecida e a qualidade esperada** é de 4 tipos:

a) Má compreensão das expectativas do cliente
b) Variabilidade no desempenho dos profissionais
c) Exageros na prestação dos serviços ao cliente
d) Insuficiência na informação dada ao cliente

Desvio entre **a qualidade servida e a qualidade prevista pela empresa**

e) Contenção nos recursos
f) Indiferença dos profissionais que contactam com os clientes

Constata-se que 5 dos 6 factores abordados mostram o papel determinante do profissional em contacto durante a produção do serviço.

1.5.4. Como se criam as expectativas dos clientes?

A montante da realização do serviço, diferentes acontecimentos ou informações exercem influência sobre as expectativas do cliente. A frequência e a duração de utilização do serviço podem, por exemplo, influenciar: à medida que um serviço vai sendo utilizado, as

expectativas tendem a diminuir. As expectativas são igualmente influenciadas por aquilo que o cliente pensa saber acerca do que é ou não possível. As más experiências anteriores diminuem o nível de exigência. Um cliente terá naturalmente menos tendência para ser paciente se estiver a atravessar um período difícil.

1.6. Uma profissão de contacto

1.6.1. Várias missões para uma profissão – transporte de mercadorias

Missão 1: Transportar mercadorias

Transportar mercadorias exige em simultâneo competências técnicas e competências relacionais, mesmo comerciais.

Para além da mestria da condução profissional: conduzir dentro do respeito pelas normas e pela segurança…, proteger a qualidade da carga; saber optimizar uma carga em termos de requisitos de espaço e ordem na entrega; adaptar a condução à carga… o motorista deve igualmente ser capaz de antecipar situações pelo conhecimento que tem dos trajectos ou pela adaptação da sua condução às condições meteorológicas.

O motorista também representa a empresa. A limpeza do veículo dá uma imagem do serviço que será prestado. O comportamento individual do motorista contribui igualmente para a imagem de marca da sua empresa. Quer se trate de conduzir de maneira racional, ou de adoptar a atitude certa em caso de acidente… **O motorista personifica junto de todos os intervenientes, a imagem da sua empresa.**

Missão 2: Gerir uma relação de serviço

A relação de serviço gere-se a vários níveis. Junto dos responsáveis pela carga, na supervisão ou no carregamento, o motorista interage mais ou menos com o cliente da sua empresa, representando-a pelo seu profissionalismo.

Pouco importa que o cliente tenha vários contactos na empresa de transporte; para ele, a empresa é um todo, do qual o motorista é o representante. A cada prestação de serviço, é a imagem do conjunto da empresa que está em jogo.

Missão 3: Conservação e manutenção

A responsabilidade do motorista abarca, também, a manutenção do veículo (estado de funcionamento e limpeza…). Espera-se do motorista que saiba detectar e descrever as irregularidades eventuais do seu veículo, junto dos serviços de manutenção. Deve saber diagnosticar uma avaria e, em função das suas competências, das ferramentas e do tipo de veículo e de avaria, deve saber resolvê-la, e se tal não for possível, contactar os serviços de manutenção ou o serviço de exploração se for necessário interromper o trajecto. **A capacidade do motorista fazer face a uma avaria real ou potencial garante a qualidade de serviço.**

Com os destinatários, no momento da descarga, os desafios são os mesmos. Junta-se aí a avaliação final do serviço: o prazo de entrega foi respeitado e a mercadora intacta? É

também neste momento que tem início uma qualquer reclamação. Uma reclamação deve ser desde logo tratada e encaminhada. É na solução encontrada para o problema que assenta a qualidade de serviço, e não na ausência de problemas. Se ocorrer um problema durante o transporte, é sempre preferível informar o cliente antes da entrega; a antecipação permite frequentemente evitar a reclamação. **Antecipar e explicar o que vai ser feito para melhorar o serviço ou corrigir a falta de qualidade permite evitar uma reclamação ou a perda de um cliente.**

1.6.2. Várias missões para uma profissão – transporte de passageiros

Missão 1: Transportar passageiros

Transportar passageiros obriga a uma condução profissional, ou seja, conduzir dentro do respeito pelas normas e pela segurança…, **e a garantir o conforto dos passageiros que podem manifestar o seu descontentamento durante o transporte.**

Durante o serviço, zelar pelo normal funcionamento do veículo e monitorizar os indicadores do painel de instrumentos. Deve igualmente adoptar a uma atitude positiva em caso de incidente ou de acidente, em particular nas relações com os automobilistas e as forças da ordem.

A limpeza do veículo é um ponto crítico da relação de serviço. Um veículo sujo ou degradado dá uma má imagem da empresa e não estimula os passageiros a respeitar o veículo e até o motorista.

Missão 2: Gerir uma relação de serviço

O motorista mantém frequentemente uma relação privilegiada com a clientela, por ser o interlocutor mais conhecido e o representante da sua empresa. É, por consequência, vector da imagem de marca da empresa.

Como representante exclusivo da empresa durante a realização do serviço, acontece-lhe gerir os locais, acolher os passageiros, fazer respeitar as regras do civismo…

Paralelamente, deve também validar ou vender títulos de transporte e fornecer informações aos passageiros.

Ao contrário do motorista de transporte rodoviário de mercadorias, o motorista de transporte rodoviário de passageiros está só perante um grupo de clientes, o que o coloca numa situação de representante perante um público, ao mesmo tempo que fornece o serviço. Esta situação torna-se central na gestão de descontentamentos e no evitar de manifestações de agressividade por parte de um grupo de passageiros, por exemplo.

Missão 3: Conservação e manutenção

De um ponto de vista técnico, o motorista deve conhecer, tendo em conta as características do veículo, as condições meteorológicas, verificar tanto no exterior como no interior, o estado do veículo, o bom funcionamento dos acessórios e das luzes de sinalização.

E ainda realizar ensaios de travagem, controlar os níveis e a presença de dispositivos de segurança.

1.6.3. Os interlocutores dos motoristas

Os motoristas de veículos pesados de passageiros e de mercadorias realizam o essencial da respectiva actividade fora da empresa. Contudo, no interior desta, estão em contacto com:

- A manutenção: durante os controlos técnicos, antes da partida; eventualmente em estrada no caso de problemas técnicos ou avarias;
- A regulação: no transporte urbano, na gestão do tráfego; acabar uma volta de recolha, voltar à garagem…
- O serviço de exploração: na organização das viagens, mas também em caso de incidente, perturbação ou atraso nas entregas.
- A gestão, o planeamento: em certas empresas de transporte urbano, são os supervisores que realizam o planeamento, avaliam os motoristas, asseguram as diferentes linhas.

A qualidade da comunicação entre estes diferentes interlocutores e os motoristas faz parte da qualidade de serviço, na medida em que permite arbitrar mais rapidamente em situações delicadas, transmitir uma imagem de profissionalismo, tornar o motorista mais interventivo no seu papel de interlocutor dos clientes.

1.7. Gerir tensões

1.7.1. Transporte de mercadorias

A relação de serviço = um momento da produção do serviço

Insere-se na dimensão técnica: na organização das viagens, das entregas, dos trajectos, na definição do serviço…

A relação de serviço = uma interacção humana

Entre o motorista e os responsáveis pela carga, entre o motorista e o destinatário

Entre o motorista e a empresa: o expedidor, os mecânicos, os colegas, a hierarquia, etc.

Em todas as situações – transporte de mercadorias ou de passageiros – o motorista é o interface entre a empresa e os clientes.

1.7.2. Transporte de passageiros

A relação de serviço = um momento da produção do serviço

Insere-se na dimensão técnica: na organização dos horários, manutenção das linhas, definição do serviço…

A relação de serviço = uma interacção humana

Entre o motorista e os passageiros: efeito de massa do lado dos passageiros, agressividade, violência… mas por vezes também gratificação.

Entre o motorista e a empresa: a regulação, o expedidor, os mecânicos, os colegas, a hierarquia, etc.

1.7.3. A relação de serviço

A relação de serviço é um elemento da prestação de serviço, com que nos confrontamos em caso de falha ou de ruptura do serviço, mas não apenas. Por outras palavras, **a relação de serviço é indispensável na reparação de danos que envolvam o cliente ou na resolução de qualquer problema.**

A relação de serviço, uma co-produção do serviço

A co-produção do serviço define-se como uma produção conjunta relacional e técnica que actua no perímetro daquilo que constitui a oferta de serviço de uma empresa para com um cliente.

No momento da carga, as indicações fornecidas ao motorista sobre a localização da mercadoria; no momento da descarga, a participação ou não do pessoal de assistência de terra...

No veículo de passageiros, as informações transmitidas ao motorista permitem-lhe vender o bilhete correcto, encarregar-se de um grupo, e a atitude dos passageiros no autocarro, educação, cortesia, permite-lhe concentrar-se na condução…

Os dois co-produtores do serviço, o cliente e o transportador não vêem o serviço da mesma maneira. O cliente considera, geralmente, a sua situação como única, necessitando de um tratamento particular, enquanto o transportador encara o serviço como um «padrão» válido para todos os clientes. **O encontro destes dois pontos de vista é gerador de tensões que não podem resolver-se sem a arbitragem realizada pelo pessoal que contacta com o cliente.**

No transporte urbano, o motorista mede a qualidade do serviço pelo cumprimento dos horários de passagem, o cliente pelo tempo dedicado a informá-lo. No transporte ocasional, o motorista mede a qualidade pelo cumprimento do percurso sem paragens imprevistas, o cliente pela possibilidade de parar sempre que necessário.

No transporte de mercadorias, o motorista mede a qualidade da sua entrega pelo facto de poder entregar sem obstáculos no local previsto, o que representa um ganho de tempo e, como tal, a optimização dos custos. Para o cliente, a qualidade encontra-se na flexibilidade do motorista que aceita mudar o local de entrega no último momento e garantir a descarga da mercadoria.

As informações dadas pelo cliente contribuem para a qualidade na realização do serviço.

Numa relação de serviço desencadeiam-se também relações inter-subjectivas entre o que é solicitado a nível do conteúdo do serviço e as condições técnicas e organizacionais que permitem a sua realização.

Por outras palavras, o cliente está em situação de «discutir» o serviço e a sua realização, enquanto o transportador tem de agir com os meios técnicos e organizacionais de que dispõe. Tudo isto em presença do cliente ou de vários clientes, em interacções sociais desiguais: o motorista face ao grupo de passageiros...

Nestas interacções, o trabalho do transportador é imediatamente submetido à avaliação do cliente e assenta sempre simultaneamente sobre a competência da pessoa e a própria pessoa.

E, por fim, o diálogo é o principal recurso da interacção prestador-cliente na cooperação, negociação e, por vezes, no conflito.

Do lado do cliente

O passageiro pensa que ao pagar o seu título de transporte, «comprou»:

- Um autocarro a horas,
- Um autocarro limpo e em bom estado,
- Um autocarro conduzido com segurança e conforto por pessoal competente;

No caso de acidente, espera uma informação regularmente actualizada até ao restabelecimento da situação normal; etc.

Na realidade, surgem

Imprevistos no tráfego, engarrafamentos, intempéries, avarias e acidentes capazes de comprometer de imediato a prestação do serviço.

O passageiro aguarda as explicações do motorista, que representa a empresa no terreno.

Arbitrar entre diferentes funções profissionais. Validação e venda de bilhetes de transporte, informações, recepção, controlo. **Informar e controlar podem contrariar-se, sobretudo nas horas de ponta.**

Desempenhar um papel em público.

A atitude dos passageiros pode assumir diferentes formas: tentar compreender o funcionamento da empresa de transporte: obedecer à lei, transgredi-la; tentar contorná-la; demonstrar que ela é absurda, injusta, mal compreendida, mal aplicada; etc.

O motorista, na sua função comunicativa, entra em cena.

Através da sua atitude física, postura, maneira de falar, de olhar, de reter o olhar, de sorrir ou não,

→ **O agente mostra quem é e o que tenciona fazer.**

«Eu tento antecipar. Quando estava no terminal, por exemplo, via 3, 4, 5 jovens que chegavam, descia do autocarro, se tivesse tempo, para tentar encetar um diálogo. Quando descemos do autocarro, deixamos de estar fechados atrás do volante, e eles deixam de se sentir donos do autocarro, é completamente diferente. Então, muitas vezes vinham conversar comigo ou eu com eles, ou seja, tentava acalmar um pouco as coisas, enfim, era a minha maneira de trabalhar.» (Testemunho de um motorista urbano)

Desenvolvimento da função de segurança pública

Funções clássicas: informação, recepção, assistência directa às pessoas.

Junta-se, a partir de então, uma missão de segurança pública. A de prevenir acidentes, agressões e actos de vandalismo.

O que aprenderam?

As profissões ligadas ao transporte rodoviário de mercadorias têm restrições associadas aos responsáveis pela carga e aos destinatários finais.

Os motoristas são interlocutores das duas partes.

As profissões ligadas ao transporte rodoviário de passageiros têm restrições diferentes associadas à empresa e aos passageiros.

Os motoristas constituem o interface entre a empresa e os clientes.

→ A qualidade é avaliada de modo diferente, segundo o ponto de vista.