



Aeroportos da Madeira

Qualidade no transporte aeroportuário

Indo ao encontro dos princípios preconizados na sua Missão e de modo a criar mecanismos para melhorar continuamente a Qualidade do seu serviço, os Aeroportos da Madeira (ANAM, SA) deram início à implementação do seu Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e Ambiente em 2005 e, quatro anos depois, empenharam-se na obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence*, no âmbito do Modelo de Excelência da EFQM. Mais recentemente começaram a trabalhar na implementação dos requisitos da norma NP EN ISO 22000:2005 com vista à certificação em Segurança Alimentar.

Os Aeroportos da Madeira, tal como os restantes aeroportos da actualidade, têm o seu negócio centrado em duas vertentes: aviação e não-aviação. O negócio aviação é o *core business* da empresa, sendo uma actividade fortemente regulamentada e estável e que, por definição, corresponde à gestão das infra-estruturas do tráfego de aeronaves, passageiros, carga e correio. O negócio não-aviação, por seu lado, inclui todas as actividades de gestão comercial de espaços e prestação de serviços, tais como lojas, máquinas de *vending*, publicidade, imobiliário, estacionamento e *rent-a-car*.

A Visão da ANAM, SA passa por ser reconhecida pela segurança da operação, pela excelência e competitividade nos serviços prestados e pela sustentabilidade da actividade, tendo por Missão prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, salvaguardar os interesses dos accionistas e promover a valorização dos colaboradores, além de contribuir

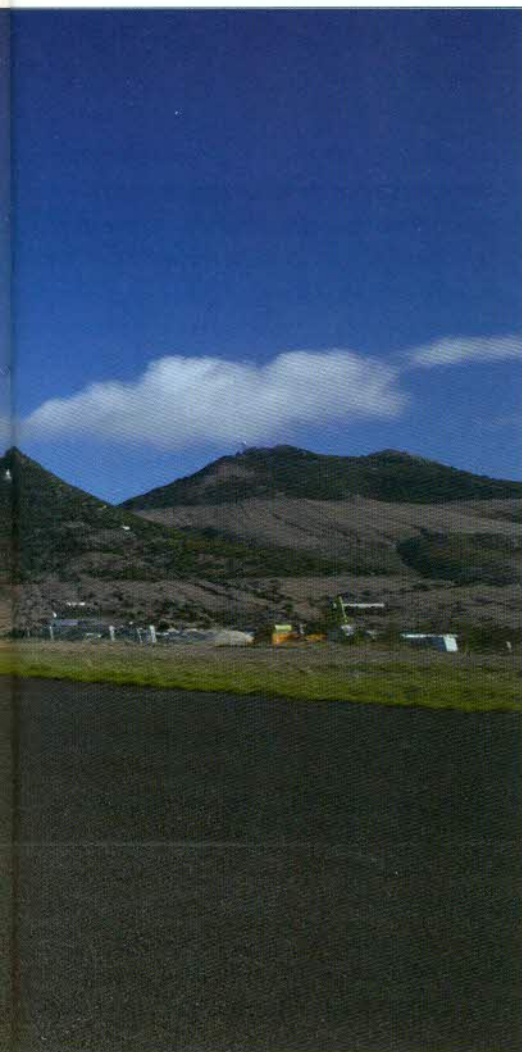
para o desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira.

Com o objectivo de ir ao encontro destes princípios, a ANAM iniciou em 2005 a implementação do seu Sistema de Gestão Integrado da Qualidade e Ambiente, tendo obtido a sua certificação em Abril de 2007 segundo os referenciais NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001. Em 2009 realizou a adaptação do Sistema de

Gestão da Qualidade para a nova versão da norma NP EN ISO 9001:2008.

Ferramentas de monitorização do serviço ao passageiro

Os anos de 2006 e 2007 foram marcados também pelo início dos Acordos de Nível de Serviço (SLA – Service Level Agreement) com os



para obtermos uma ferramenta complementar de monitorização do desempenho.

O ano de 2010 foi o ano em que a organização garantiu a análise da satisfação à totalidade dos seus clientes e áreas de negócio, com o desenvolvimento dos inquéritos de satisfação dos *handlers* e das companhias aéreas, garantindo-se assim a monitorização da satisfação das componentes passageiros, companhias aéreas, *handlers* e concessionários.

Obtenção do Committed to Excellence

Em 2009, e paralelamente à renovação da certificação do seu Sistema Integrado da Qualidade e Ambiente, a empresa deu início aos trabalhos necessários à obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence*, através da realização da auto-avaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM, que viria a registar-se em 2010.

Sendo a auto-avaliação com base no Modelo de Excelência "introspectiva", o seu desenvolvimento veio permitir uma análise com base nos princípios fundamentais da Excelência, facultando

Cada um destes projectos foi desenvolvido de forma a proporcionar uma melhoria efectiva na organização, nomeadamente:

Delegação de Poderes – A organização procurou definir de forma clara as responsabilidades e a autoridade de cada órgão de estrutura para permitir simplificar e desburocratizar os procedimentos, assim como uma maior descentralização na tomada de decisão, induzindo uma maior disciplina no cumprimento das regras pré-definidas e das responsabilidades individuais e colectivas, simultaneamente com um aumento da motivação dos colaboradores. Ao desburocratizar os processos e procedimentos na organização, através da descentralização da tomada de decisão, foi promovida a eficiência dos processos e a racionalização dos recursos.

Gestão da Comunicação Interna – Ao definir a política de comunicação interna e o plano que a concretiza, a organização procurou garantir que a visão, a missão e a estratégia seriam do conhecimento de todos, assegurando a sua transmissão de forma correcta e no momento certo, sendo consequentemente

nossos principais parceiros, visando estabelecer e garantir os níveis mínimos de serviço aos passageiros. Os SLA são monitorizados por entidades externas contratadas para o efeito e os seus resultados transmitidos a todas as partes envolvidas duas vezes por ano, de forma a garantir a definição de acções de melhoria pelas partes envolvidas.

Em 2007 foi iniciada também a introdução da ferramenta da Airport Council International (ACI), denominada *Airport Service Quality (ASQ) Survey*, para monitorizar a satisfação dos passageiros, com o intuito de monitorizar a percepção dos passageiros relativamente aos serviços prestados em processos-chave, tais como *check-in*, controlos de segurança, fronteira e alfandegários, limpeza e conforto, entre outros.

Mais tarde, em 2009, foi lançada a ferramenta *ASQ Performance* no sentido de se garantir não só uma análise comparativa dos indicadores de percepção com as métricas de performance dos principais processos, mas também



à empresa uma ferramenta para identificação clara dos seus pontos fortes e também das suas áreas de melhoria, tendo sido identificados os projectos a serem desenvolvidos nesse sentido. Assim, a ANAM implementou cinco projectos de melhoria, designadamente: Delegação de Poderes, Gestão da Comunicação Interna, Orientação para o Cliente *Handler*, Gestão de Ideias e Medição da Percepção da Sociedade.

uma ferramenta para a implementação da estratégia na organização. Com este projecto o desempenho dos colaboradores foi beneficiado, uma vez que com o plano de comunicação interna assegurámos a clarificação dos fluxos de informação e o envolvimento dos colaboradores na estratégia organizacional. Este projecto contribuiu para o objectivo estratégico "Valorização dos Colaboradores", através da

motivação acrescida que uma comunicação interna eficaz poderá proporcionar.

Orientação para o Cliente Handler – Esta iniciativa deu uma resposta mais eficaz às solicitações destes clientes e teve por objectivo

sustentabilidade social por parte da empresa estão a ser percebidas e valorizadas pela mesma. O conhecimento da percepção da comunidade envolvente sobre a organização veio influenciar as políticas e estratégias ambien-

se, *benchmarking* e melhoria contínua. A certificação desta ferramenta de gestão da melhoria contínua do serviço prestado aos nossos passageiros foi obtida em 2010.

Garantia da segurança alimentar

Com início em finais de 2010, a ANAM encetou um programa para levantamento e avaliação das boas práticas de higiene e segurança alimentar às unidades de cafetaria e restauração presentes nos Aeroportos da Madeira e do Porto Santo, de modo a garantir transversalmente a todos os parceiros o cumprimento com a legislação aplicável em vigor, bem como com os requisitos da norma NP EN ISO 22000:2005, designadamente no que se refere a:

- > Boas práticas e princípios gerais de higiene;
- > Estado de higiene e conservação das instalações, equipamentos e utensílios;
- > Higiene pessoal;
- > Controlo de temperaturas;
- > Recepção e armazenamento de produtos;
- > Preparação e manipulação dos alimentos;
- > Confeção e distribuição dos alimentos;
- > Operações de limpeza e higienização;
- > Avaliação dos registos efectuados.

Este projecto tem por objectivo, para além de garantir a qualidade do serviço prestado pelos nossos parceiros de restauração, garantir igualmente a certificação em segurança alimentar pelas unidades de forma individual e pelos Aeroportos da Madeira de um modo global.

Podemos concluir que a ANAM, SA aborda os Sistemas de Gestão da Qualidade não como um meio para obter o reconhecimento por parte de entidades independentes, mas sim, e acima de tudo, como uma forma de criar mecanismos para servir as companhias aéreas e os passageiros e utentes com um elevado índice de qualidade, garantindo um elevado grau de satisfação com o serviço que prestamos. ■

Dinarte Rodrigues

Departamento de Qualidade e Ambiente dos Aeroportos da Madeira
dmrodrigues@anam.pt



também oferecer um serviço cada vez melhor às companhias aéreas, passageiros e utentes. Ao criar um modelo de relacionamento com o cliente *handler*, a organização passou a deter mais uma ferramenta para promover a implementação da sua estratégia. Além disso, a introdução do modelo de relacionamento com os *handlers* veio permitir a gestão de acções com vista a melhorar o seu desempenho e satisfação e, dessa forma, melhorar a eficiência operacional e a satisfação de todos os clientes.

Gestão de Ideias – Esta acção veio criar mecanismos para aproveitar o potencial de criatividade e inovação existente nos colaboradores da ANAM, gerindo-o e direccionando-o para os objectivos estratégicos da organização. Esta acção teve impacto sobre os objectivos estratégicos da empresa, uma vez que se pretende obter e implementar ideias que promovam o desempenho da empresa nas seguintes vertentes: redução de custos, geração de receita, ganhos de eficiência operacional, satisfação do cliente e responsabilidade social.

Medição da Percepção da Sociedade – Sendo os aeroportos infra-estruturas com elevada importância na comunidade envolvente, a medição da percepção da sociedade é indispensável para conhecermos até que ponto as estratégias e políticas ambientais e de respon-

tais e de responsabilidade social, com o consequente impacto no desempenho da empresa em relação à sociedade.

Certificação ACI ASQ Assured

De forma a garantir uma obtenção de sinergias da implementação do Modelo de Excelência, a organização iniciou, também em 2009, os trabalhos conducentes à obtenção da certificação *ACI ASQ Assured*, que se trata de uma certificação de Gestão da Qualidade especificamente concebida para os aeroportos pertencentes à ACI.

O modelo de certificação da *ACI ASQ Assured* é baseado na melhoria contínua de três componentes da gestão aeroportuária – Gama de serviços disponibilizados aos passageiros, Satisfação dos passageiros para com os serviços prestados pelo aeroporto e Práticas de gestão implementadas – e encontra-se desenhado de forma a permitir o acesso ao *benchmarking* com as melhores práticas do sector aeroportuário, tendo por base 19 subcritérios agrupados em seis critérios macro, alinhados com o Modelo europeu de Excelência da EFQM: Liderança, Foco no cliente, Gestão de pessoas, Sistema de Gestão por Processos, Relação com os parceiros de negócio e Medição, análise