

Paula Cristina Silva Paredes

**Os Métodos de Monitorização e o Índice de Satisfação:
Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Paula Cristina Silva Paredes

**Os Métodos de Monitorização e o Índice de Satisfação:
Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

2013

Paula Cristina Silva Paredes

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Paula Cristina Silva Paredes

**Os Métodos de Monitorização e o Índice de Satisfação:
Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações**

Orientador: Prof. Dr. António Cardoso

Trabalho apresentado à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção
do grau de Mestre em Gestão da Qualidade.

Assinatura do Aluno _____

RESUMO

A atitude e o comportamento dos operadores influenciam fortemente a satisfação e a qualidade percebida pelo cliente, durante a experiência do serviço. A monitorização é uma das ferramentas utilizada, nos *contact centers*, para controlar a qualidade do serviço e desenvolver competências.

A monitorização da qualidade do serviço pode ser efectuada através da recolha e análise de informação interna (dados quantitativos e qualitativos); e/ou através da recolha e análise de informação externa (por exemplo, os questionários de satisfação realizados aos clientes).

A presente dissertação aborda os métodos de monitorização e o índice de satisfação. O sujeito de estudo é a equipa de Retenção Consumo, da empresa de telecomunicações XS. Pretende-se com este estudo, aferir se a satisfação dos clientes com o atendimento dos operadores de Retenção Consumo aumentou, durante a fase em que foi utilizado o método de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*.

O instrumento de medição utilizado foi um questionário de satisfação, já existente, utilizado pela empresa de telecomunicações, para aferir a opinião dos seus clientes, sobre a qualidade do serviço da equipa de Retenção Consumo.

As variáveis deste estudo foram: a disponibilidade, a capacidade de esclarecimento, a amabilidade, a solução apresentada pelo operador e o indicador de retenção. A metodologia utilizada para a realização desta investigação foi o estudo de caso, de carácter exploratório, com *design* descritivo.

Os resultados deste estudo evidenciam que o índice de satisfação dos clientes, nas variáveis analisadas, aumentou, durante o período em que a equipa de Retenção Consumo, foi monitorizada “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*.

Para complementar esta pesquisa foi elaborado um questionário de satisfação sobre o método de monitorização “lado a lado”, para ser respondido pelos operadores, tendo-se concluído, face aos resultados alcançados, que os operadores percebem a utilização deste novo método como positivo.

Palavras-Chave: Qualidade, Satisfação, *Call Center*, Monitorização, *Coaching* e *Mentoring*

ABSTRACT

The attitude and behaviour of operators strongly influences satisfaction and quality perceived by the customer during the service experience. Monitoring is one of the tools used in contact centers to control the service quality and skills development. The quality of service monitoring can be made through the collection and analysis of internal information (quantitative and qualitative), and /or by collecting and analysing external information (e.g., customer satisfaction surveys).

This dissertation discusses the methods of monitoring and customer satisfaction rate. The object of study is the Retention Team, of the XS telecommunications company. The study main goal is to assess, if customer satisfaction rate increased with the use of the monitoring method "side by side", with coaching and mentoring techniques.

The measure instrument, was a satisfaction survey, already existed and used by telecommunications company, to gauge customers opinion, regarding Retention Team quality of service.

The variables of this study were: information, availability, kindness and solution drivers and the index of retention. The methodology used to conduct this research was the case study with descriptive design and exploratory character.

The results of this study show that customer satisfaction rate has increased during the period in which Team Retention was monitored by "side by side" with coaching and mentoring techniques.

In order to complement this research was designed a satisfaction survey about the monitoring model "side by side" with coaching and mentoring techniques, to be answered by the operators. It was concluded, according to the results, as a positive model.

Keywords: Quality, Customer satisfaction, Call Center, Monitoring, Coaching and Mentoring.

ÍNDICE

RESUMO.....	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema	1
1.2. Justificação da escolha.....	4
1.3. Objectivo de estudo.....	4
1.4. Metodologia	7
1.5. Definição dos termos	8
1.6. Estrutura da dissertação de Mestrado	8
CAPÍTULO II-QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE.....	11
2.1. A História e evolução do sector dos serviços	11
2.2. Definições e características dos serviços	12
2.2.1. Qualidade na experiência do serviço	15
2.2.2. Definições da qualidade	15
2.2.3. A formação de expectativas.....	17
2.2.4. Dimensões da qualidade	20
2.2.5. Classificação da qualidade pelo cliente	22
2.3. Falhas (GAP´s) na qualidade de serviço	23
2.4. Modelo de medição da qualidade de serviço SERVQUAL.....	25
2.5. Dimensões da qualidade de Grönroos.....	26
2.6. Os elementos de Servuçção	28
2.6.1. Local de prestação de serviço	30
2.6.2. O pessoal de contacto	30
2.6.3. Outros clientes	31
2.6.4. Organização e sistemas invisíveis	31
2.7. O “momento da verdade”.....	31
2.7.1. Tipos de “momento da verdade”	32
2.7.1.1. Contacto à distância.....	32
2.7.1.2. Contacto telefónico.....	33
2.7.1.3. Contacto físico.....	33
2.8. Satisfação e lealdade na experiência do serviço	34

2.9. As pessoas, os processos e o suporte físico nos serviços.....	38
2.9.1. As pessoas	38
2.9.1.1. O pessoal de contacto	38
2.9.1.1.1. O perfil do pessoal de contacto.....	40
2.9.1.1.2. Processo de recrutamento	42
2.9.1.1.3. Formação	42
2.9.1.1.4. A qualidade do ambiente de trabalho.	44
2.9.1.2. Os outros colaboradores	45
2.9.1.3. Os clientes	45
2.9.2. Os processos	47
2.9.3. As instalações físicas	48
2.10. Notas conclusivas.....	48
CAPÍTULO III – A MONITORIZAÇÃO NOS <i>CONTACT CENTER</i>.....	51
3.1. <i>Call Center</i> , origem e evolução	51
3.2. Diferentes perspectivas sobre a definição de monitorização	54
3.3. Vantagens em monitorizar	55
3.4. Monitorização de desempenho aplicada à realidade do <i>Contact Centers</i>	56
3.4.1. Monitorização interna.....	57
3.4.1.1. Monitorização tradicional.....	57
3.4.1.1.1. Monitorização tradicional - gravação de chamada	58
3.4.1.1.2. Monitorização tradicional -“lado a lado”	58
3.4.1.1.3. <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	59
3.4.1.1.4. Atitude do profissional de controlo de qualidade	63
3.4.2. Monitorização externa	63
3.4.2.1. Inquéritos de Satisfação.....	65
3.4.2.2. Incidentes críticos	65
3.4.2.3. Clientes mistério	66
3.4.2.4. Gestão de reclamações.....	67
3.5. Notas conclusivas.....	68
CAPÍTULO IV- METODOLOGIA E MÉTODO DE ESTUDO	71
4.1. Fases de processo de <i>design</i> da pesquisa	71
4.1.1. Formulação do problema e definição das questões de pesquisa.....	71
4.1.2. Tipo de Pesquisa.....	75

4.2. Colecta de dados e de evidências	76
4.2.1. Fontes de evidências.....	76
4.2.2. Os instrumentos de medição.....	76
4.2.3. Relação entre as questões, as subquestões e os instrumentos de medição ...	77
4.2.4. Escala de resposta do instrumento de medida - <i>Survey</i>	79
4.2.4.1. Escala de resposta.....	79
4.2.5. Questionário de satisfação das sessões <i>Side by Side</i>	80
4.2.5.1. Escala de medida – Escala verbal de <i>Likert</i>	81
4.3. População e apresentação do censo	81
4.4. Análise de dados	82
CAPÍTULO V - ESTUDO DE CASO	85
5.1. História da empresa.....	85
5.2. Visão e Princípios de actuação	87
5.3. Equipa da Retenção Consumo	88
5.3.1. Missão da equipa de Retenção Consumo	88
5.3.2. Descrição do método de gestão da equipa.....	89
5.3.3. Descrição do método de monitorização de Abril de 2010 a Março de 2011	89
5.3.4. Descrição do método de monitorização de Abril a Novembro de 2011.....	90
5.3.4.1. Descrição da estrutura aplicada nas sessões de <i>side by side</i> , com <i>Coaching e Mentoring</i>	92
5.4. Apresentação de resultados.....	94
5.4.1. Apresentação das características do censo	94
5.4.2. Identificação das variáveis em estudo	96
5.4.3. Apresentação dos resultados – <i>Survey</i>	96
5.4.3.1. <i>Driver</i> de satisfação – disponibilidade	97
5.4.3.2. <i>Driver</i> de Satisfação – esclarecimento	98
5.4.3.3. <i>Driver</i> de satisfação – amabilidade	100
5.4.3.4. <i>Driver</i> de satisfação – solução.....	101
5.4.3.5. Índice de Retenção.....	104
5.4.3.6. Síntese de Resultados	105
5.4.4. Apresentação dos resultados do questionário de satisfação <i>Side by Side</i> ...	105
5.4.4.1. As sessões de <i>side by side</i> têm contribuído positivamente para o meu desenvolvimento profissional.	106
5.4.4.2. As Acções de melhoria definidas pelo <i>Coach</i> são adequadas ao desempenho da minha função.	106

5.4.4.3. As sessões de <i>side by side</i> têm contribuído para colmatar as minhas necessidades de desenvolvimento.	107
5.4.4.4. As sessões de <i>Coaching</i> têm o formato e a duração adequada.....	107
5.4.4.5. O <i>coach</i> deixa-me à vontade para expor abertamente as minhas dúvidas / dificuldades.....	108
5.4.4.6. No fim de cada sessão de <i>side by side</i> , o <i>coach</i> dá-me feedback sobre o meu desempenho e define acções de melhoria.	108
5.4.4.7. Síntese de resultados.....	109
5.4.4.8. Acções desenvolvidas pelo profissional de controlo de qualidade.....	109
5.5. Discussão dos Resultados	111
VI – CONCLUSÃO.....	113
6.1. Resumo e recomendações	113
6.2. Limitações da pesquisa	116
6.3. Sugestões para futuras pesquisas	116
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXOS.....	123
ANEXO A.....	125
ANEXO B.....	129
ANEXO C	135
ANEXO D	143
ANEXO E.....	147
ANEXO F.....	155
ANEXO G	159

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Diferenças entre produtos e serviços	14
Tabela 2.2. Definições de qualidade na perspectiva do utilizador	17
Tabela 2.3. As dimensões da qualidade percebida dos produtos e dos serviços	20
Tabela 2.4. Factores-chave para o fornecimento de um serviço de qualidade	41
Tabela 2.5. Matriz de Classificação.....	43
Tabela 2.6. Formas de participação do cliente	46
Tabela 3.1. Diferentes abordagens ao conceito de monitorização.	55
Tabela 3.2. Monitorização electrónica versus Monitorização tradicional.....	57
Tabela 3.3. Vantagens e desvantagens da monitorização tradicional.....	58
Tabela 3.4. As dimensões do <i>Coaching</i>	59
Tabela 3.5. <i>Coaching</i> versus <i>Mentoring</i>	61
Tabela 4.1. Tabela de fontes de evidências	76
Tabela 4.2. Relação entre as questões, as sub-questões e os instrumentos de medição..	78
Tabela 5.1. Apresentação do censo	95
Tabela 5.2. Atingimento médio global da equipa por <i>driver</i>	102
Tabela 5.3. Síntese de resultados – Atingimento médio por <i>driver</i>	105
Tabela 5.4. Afirmações do questionário.....	106
Tabela 5.5. Síntese de resultados.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Três perspectivas de desenvolvimento de produto ou serviço	15
Figura 2.2. Modelo de qualidade percebida pelo cliente	18
Figura 2.3. Dimensões da qualidade	21
Figura 2.4. Modelo de GAP de qualidade de serviços	24
Figura 2.5. As duas dimensões da qualidade	27
Figura 2.6. Modelo de Servuçção	29
Figura 2.7. Componentes que influenciam a percepção do cliente	30
Figura 2.8. Modelo de medição do índice de satisfação do ECSI	35
Figura 2.9. As pessoas que fazem parte da produção do serviço	38
Figura 2.10. Situação do pessoal de contacto	39
Figura 2.11. Os papéis desenvolvidos pelo pessoal de contacto	39
Figura 3.1. Número de monitorizações mensais	56
Figura 3.2. Ferramentas de monitorização externa	64
Figura 3.3. Realização de cliente mistério por sector de actividade	66
Figura 5.1. Aspectos considerados importantes para a avaliação	90
Figura 5.2. Formação Académica dos operadores	95
Figura 5.3. Tempo de permanência	95
Figura 5.4. Evolução no <i>driver</i> “disponibilidade”- Equipa	97
Figura 5.5. <i>Driver</i> “disponibilidade”- Evolução por operador	97
Figura 5.6. <i>Driver</i> disponibilidade - Atingimento médio por operador	98
Figura 5.7. Evolução no <i>driver</i> “esclarecimento”	98
Figura 5.8. <i>Driver</i> “esclarecimento”- Evolução por operador	99
Figura 5.9. <i>Driver</i> “esclarecimento” - Atingimento médio por operador	99
Figura 5.10. Evolução no <i>driver</i> “amabilidade”- Equipa	100

Figura 5.11. <i>Driver</i> “amabilidade” - Evolução por operador	100
Figura 5.12. <i>Driver</i> amabilidade - Atingimento médio por operador	101
Figura 5.13. Evolução no <i>driver</i> solução - Equipa	101
Figura 5.14. <i>Driver</i> “solução”- evolução por operador	102
Figura 5.15. <i>Driver</i> “solução”- atingimento médio por operador	102
Figura 5.16. Evolução por operador nos <i>drivers</i>	103
Figura 5.17. Evolução no índice de retenção com sucesso	104
Figura 5.18. Evolução por operador do índice de retenção com sucesso	104
Figura 5.19. Afirmação 1	106
Figura 5.20. Afirmação 2	107
Figura 5.21. Afirmação 3	107
Figura 5.22. Afirmação 4	108
Figura 5.23. Afirmação 5	108
Figura 5.24. Afirmação 6	109

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1.Tema

O contexto político, económico e social em que a maior parte das empresas actua nos dias de hoje e a crescente evolução tecnológica exigem, cada vez mais, que estes organismos se adaptem e evoluam de forma sustentada (Caldeira,2009). Para que as empresas se mantenham competitivas é importante que inovem e desenvolvam elevados padrões de qualidade (Caldeira, 2009).

Esta realidade exigiu que as empresas, não só, se adaptassem às necessidades do mercado, como também contribuiu para o surgimento de consumidores mais sofisticados, mais informados, com expectativas mais difíceis de satisfazer e até mesmo de serem superadas (Saias, 2007; Pinto, 2010; Chambel *et* Castanheira, 2010).

Surge, assim, um novo conceito de gestão de relacionamento. Num ambiente, em que a oferta comercial entre as empresas concorrentes é, cada vez mais, equiparável no que se refere a preços e à qualidade dos produtos, a gestão do relacionamento com o cliente marca a diferença (Guerra, 2010; Grönroos, 2004).

Os *call centers* emergem da necessidade das empresas responderem de forma eficaz à exigência destes desafios e, como consequência, do crescimento verificado no sector dos serviços nas últimas décadas (Chambel *et* Castanheira, 2010). Hoje, são considerados das ferramentas mais fortes que as organizações têm ao seu dispor, por potenciarem a relação com os clientes (APCC, 2010). Pode-se assim afirmar que, se tornaram numa presença relevante na economia global e em todos os sectores de actividade (APCC, 2010).

O aumento do lucro por interacção, a facilidade de acesso, o melhoramento da qualidade dos serviços e a fidelização de clientes são alguns dos benefícios que facilmente poderão ser associados ao aparecimento e à evolução da realidade dos *call* e dos *contact centers* (APCC, 2010).

Actualmente existem em Portugal mais de 450 *contact centers* e mais de 20.000 posições de teleoperação. Em termos da participação directa para o PIB (produto interno

bruto), as actividades de *contact center* deverão contribuir com um valor de cerca de mil e trezentos milhões de euros por ano, ou seja, cerca de 1% do PIB (APCC, 2010).

De acordo com o *Benchmarking* de 2010 efectuado pela APCC¹, as empresas de telecomunicações são as que apresentam o maior número de monitorizações efectuadas à qualidade do serviço prestado pelos *contact centers* (APCC, 2010).

Os operadores têm um papel preponderante, na gestão do relacionamento com o cliente. No artigo intitulado “*Os clientes preferem mais serviço às ofertas de Marketing*” (Monteiro, 2010), baseado num estudo de mercado efectuado pela *eGain*, sobre as preferências dos consumidores de telecomunicações, é afirmado que os clientes valorizam mais os serviços prestados pelos operadores do que as estratégias de Marketing dos produtos.

Na opinião de Eiglier e Langeard (1991), é do pessoal de contacto que depende não só a qualidade como a fidelização ao serviço. Um operador pode transformar um contacto num relacionamento duradouro, ao longo do qual o cliente poderá efectuar várias transacções com a empresa, acrescentado valor.

Por outro lado, o “momento da verdade”, quando mal gerido pelo pessoal de contacto, pode conduzir à insatisfação do cliente (Saias, 2007) e, por sua vez, ao seu afastamento e desertificação. A insatisfação de um cliente reflecte-se na transmissão de publicidade negativa aos outros clientes, actuais ou potenciais (Vavra, 1993). Sabe-se que, em média, os clientes insatisfeitos contam as suas experiências negativas a 9 pessoas (Peppers *et al*, 1994, *cit in* Santos, 2006).

Os estudos comprovam que aquilo que produz uma maior quantidade e qualidade de publicidade a favor de uma organização é a experiência humana, subjacente à transacção comercial (Dias, 2010).

As empresas são conhecedoras desta nova realidade. Todavia, há um problema que se coloca, face às características inerentes aos serviços (inseparabilidade, intangibilidade,

¹ Associação Portuguesa de *Contact Center*

variabilidade e perecibilidade), não é possível efectuar o controlo da qualidade antes do serviço acontecer, mas apenas durante e após a sua prestação, ao contrário do que acontece com os produtos (Eiglier *et* Langeard, 1991; Lindon, 2004).

As acções de formação e as reuniões de motivação são algumas das ferramentas utilizadas pelas organizações, para preparação dos seus colaboradores para o “momento da verdade”. De acordo com vários autores, através de acções de formação é possível reduzir a variabilidade do serviço (Las Casas, 1991; Kotler, 1998; Saias, 2007).

Mas, se por um lado a formação é vista por vários autores (Las Casas, 1991; Kotler, 1998) como panaceia para todas as situações adversas que possam ocorrer numa prestação de serviços, por fornecer estratégias técnicas e comportamentais ao prestador de serviço, por outro, a monitorização interna e externa é vista como uma forma de controlar a qualidade do serviço durante e após o “momento da verdade”, através da audição de chamadas ”lado a lado”, da gravação de chamadas e, nomeadamente, da realização de questionários de satisfação sobre os serviços prestados. Com a monitorização identifica-se oportunidades de melhoria (Caldeira, 2009), estabelece-se comprometimento e identifica-se necessidades de formação.

Neste estudo são descritos os dois métodos de monitorização: internos e externos, utilizados para controlar a qualidade de serviço prestado pelos operadores da equipa de Retenção Consumo, da empresa de telecomunicações XS². Posteriormente é efectuada a análise da evolução de desempenho dos operadores relativamente: à simpatia, disponibilidade, capacidade de esclarecimento e solução. Sendo essa análise baseada nos resultados obtidos nos questionários de satisfação realizados aos clientes.

Em resumo, a evolução de desempenho dos operadores, face ao método de monitorização interno utilizado, será medida tendo por base a qualidade percebida pelo cliente. O objectivo é identificar qual é o método de monitorização que tem mais impacto no desenvolvimento de competências do operador e, por sua vez, na satisfação do cliente.

² Por motivos de confidencialidade, a empresa de telecomunicações será designada ao longo deste estudo como “XS”.

1.2. Justificação da escolha

O envolvimento profissional do investigador, desde o início do projecto de monitorização de desempenho à equipa da Retenção Consumo, como profissional de controlo de qualidade, responsável pela elaboração da primeira grelha de avaliação, foi a alavanca para o desenvolvimento deste estudo sobre métodos de monitorização.

Por outro lado, a utilização de dois métodos de monitorização distintos, na forma como actuam no desenvolvimento de competências dos operadores, aguçou a curiosidade do investigador e, por sua vez, a necessidade de aprofundamento deste tema. Pode-se, assim, afirmar que os factores que contribuíram para esta escolha foram de ordem académica, para obtenção do grau de Mestre em Gestão da qualidade, mas também, de ordem profissional e pessoal.

Pode-se ainda acrescentar que, a inexistência de estudos de caso que abordem o impacto dos métodos de monitorização internos na satisfação do cliente, tendo por base os questionários de satisfação realizados aos clientes³, foi o factor impulsionador; por compreender-se que, embora, este seja um estudo de caso único, a partilha deste estudo poderá contribuir para uma visão renovada sobre a prática da monitorização, levando ao desenvolvimento de novos métodos, ou à adequação dos modelos já existentes.

1.3. Objectivo de estudo

O título escolhido para este estudo foi: “Os métodos de Monitorização de desempenho e o Índice de Satisfação: Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações”.

A monitorização individual na equipa de Retenção Consumo foi iniciada em Abril de 2010. Durante o período de Abril de 2010 a Dezembro de 2011 foram utilizados dois métodos distintos de monitorização interna.

³ Neste caso especificamente, os questionários de satisfação realizados aos clientes da Retenção Consumo têm como objectivo aferir qual é a percepção dos clientes sobre o desempenho individual de cada operador.

Entre Abril de 2010 a Abril de 2011, a monitorização da qualidade de serviço foi efectuada através da audição das chamadas telefónicas recebidas pela equipa, usando o método de gravação ou de audição de chamadas em tempo real (primeira fase).⁴

A partir de Maio de 2011 foi iniciado um novo método de monitorização, que para além da audição das chamadas gravadas, incluía a audição de chamadas “lado a lado” (*Side by Side*), aliando técnicas de *Coaching* e *Mentoring* (segunda fase).

A empresa de telecomunicações XS distingue-se por manter, desde a sua origem, uma estreita relação com os seus clientes. Em 1992 foi a primeira empresa, em Portugal a disponibilizar o Serviço de Apoio a Clientes, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Posteriormente passou a disponibilizar o serviço de apoio ao cliente por videochamada e por mensagem escrita, tendo recentemente criado uma linha de apoio para os clientes com necessidades especiais.⁵

No panorama actual, de elevado índice de competitividade organizacional, o papel do relacionamento é o elemento diferenciador, sendo necessário investir no desenvolvimento de competências do pessoal de contacto. Todavia, face às características dos serviços, as empresas só conseguem desenvolver e aplicar metodologias de controlo de qualidade, durante e/ou após a prestação do serviço.

Neste contexto é relevante que as empresas analisem os resultados quantitativos das monitorizações externas, para conhecerem o índice de satisfação dos seus clientes; e que desenvolvam os seus modelos de monitorização interna, de forma a potenciarem os seus recursos humanos, tonando-os cada vez mais capazes.

⁴ A audição de chamada em tempo real é efectuada através da utilização de uma aplicação informática designada por *One supervisor*. Através deste *software*, o profissional de controlo de qualidade efectua a selecção manual dos *users* dos operadores que pretende avaliar, e o período de tempo; durante o período definido, sempre que o operador realiza uma chamada, o profissional de controlo de qualidade, recebe através de um número de telefone previamente definido, um sinal equivalente ao sinal de chamada. A chamada é atendida e o profissional de controlo de qualidade poderá ouvir a chamada e registar a avaliação.

⁵ Esta informação foi retirada do *site* da empresa de telecomunicações XS. Não foi colocada a fonte bibliográfica por esta permitir a identificação da empresa.

A utilização de dois modelos de monitorização, distintos entre si, fomentou a necessidade de se efectuar uma análise comparativa para avaliação do impacto no desempenho dos operadores, o que conduziu à formulação do problema:

- O modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, contribui para o aumento da satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado pelo operador, no que se refere à disponibilidade, amabilidade, esclarecimento e solução, quando comparado com a monitorização por gravação/audição de chamada em tempo real?

Face ao ensejo de aprofundamento foram definidas duas questões para a condução da pesquisa:

- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização “lado a lado” com técnicas de *Coaching* e *Mentoring* contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do operador?
- Como é que os operadores percebem as sessões de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*?

Com a elaboração deste estudo pretende-se medir qual foi o impacto da monitorização “lado a lado”, aliada à prática de *Coaching* e *Mentoring*, na qualidade do serviço percebido pelo cliente para, e em termos de objectivos específicos:

- Identificar, o método que contribui para o desenvolvimento de competências de atendimento do operador, no que respeita à amabilidade, esclarecimentos, disponibilidade e solução.
- Identificar o método de monitorização que contribui para o aumento da satisfação do cliente no que respeita à amabilidade, esclarecimentos, disponibilidade e solução.
- Mediante os resultados, desenvolver acções de melhoria nos métodos de monitorização utilizados noutras equipas de atendimento.

1.4. Metodologia

Após a definição do tema e dos objectivos, deu-se início à:

- Pesquisa de informação, recorrendo a fontes bibliográficas, para sustentação teórica.
- Recolha dos dados, referentes aos questionários de satisfação, realizados pela empresa de telecomunicações XS, aos clientes que são contactados pelos operadores da equipa de Retenção Consumo.
- Análise comparativa dos resultados obtidos nos questionários de satisfação, pelos operadores, na primeira fase, em comparação com os resultados obtidos na segunda fase.
- Recolha e análise dos resultados obtidos pelos operadores, nas avaliações efectuadas pelo Departamento *Quality System* (monitorização interna).
- Elaboração de um questionário de satisfação sobre as sessões de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring* para serem respondidos pelos operadores acompanhados, numa primeira fase, através do método de monitorização por gravação/audição de chamada em tempo real, e na segunda fase, através do método de monitorização “lado a lado” com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*.
- A análise dos resultados obtidos no questionário de satisfação, referente às sessões de *side by side* desenvolvidas pelo *Quality System*.

Por fim, efectuou-se a análise dos dados, a apresentação dos resultados e as conclusões do estudo.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso, de carácter exploratório com *design* descritivo.

1.5. Definição dos termos

No decorrer da revisão bibliográfica, que serve como base de sustentação a este estudo, o investigador verificou que não existe somente uma terminologia para os colaboradores que estão em contacto directo com o cliente, mas várias.

Para uma melhor compreensão das designações utilizadas ao longo deste trabalho considera-se relevante esclarecer que:

- Os termos “prestadores de serviços” (Grönroos, 2004) e “pessoal de contacto” (Dantas, 2004) serão utilizados neste estudo para definir de uma forma generalizada todos os colaboradores que estão em contacto directo com os clientes. (Canal: loja, telefone, *chat*, *e-mail*, *Web*).
- A designação “operadores” (Chambel *et* Castanheira, 2010) será aplicada neste estudo, sempre, que o investigador fizer referência aos colaboradores que estão em contacto directo com o cliente, via telefone, ou sempre que neste estudo se fizer referência aos colaboradores da equipa de Retenção Consumo.

1.6. Estrutura da dissertação de Mestrado

A dissertação de Mestrado “ Os métodos de Monitorização de desempenho e o Índice de Satisfação: Estudo de Caso de uma Empresa de Telecomunicações” está dividida em seis capítulos.

A apresentação do tema, as motivações e os objectivos são apresentadas no capítulo I.

A revisão bibliográfica que servirá de sustentação teórica ao estudo de caso será desenvolvida nos capítulos II e III.

O capítulo II inicia-se com a história e evolução do sector dos serviços; de seguida é realizada uma breve abordagem à qualidade, satisfação e lealdade nos serviços. A importância do “momento da verdade”, no processo de formação de opinião sobre a qualidade de serviço, é o passo seguinte onde é efectuada a descrição da atitude e da

postura que deverá ser adoptada pelo prestador de serviço. Este capítulo finaliza com as acções que as empresas deverão desenvolver para assegurarem que o pessoal de contacto esteja preparado para prestar um atendimento de excelência.

No Capítulo III é desenvolvida a temática dos *call /contact centers*, evidenciando a sua faceta de canal de relacionamento; são mencionados os métodos de monitorização internos e externos utilizados para efectuar o controlo de qualidade, sendo neste âmbito também abordada a metodologia do *Coaching* e do *Mentoring*, e a importância da formação.

A formulação das questões, a definição dos instrumentos de medida e a descrição da metodologia, surgem no capítulo IV.

No capítulo V é efectuada a análise, o tratamento de dados e a discussão dos resultados.

No capítulo VI, o investigador faz uma síntese do trabalho desenvolvido, descreve as limitações da pesquisa e aponta pistas para futuros desenvolvimentos.

CAPÍTULO II-QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE

2.1. A História e evolução do sector dos serviços

Com a Revolução Industrial no século XVIII, a grande força de produção estava na máquina, o objectivo era produzir o maior número de bens no menor período de tempo. O incremento do factor concorrência e um maior equilíbrio entre a oferta e a procura conduzem as empresas a serem orientadas para o produto, procurando oferecer ao consumidor: a melhor qualidade, *performance* e inovação (Guerra, 2010).

Num processo natural de evolução económica e de mercado, a oferta passou a ser maior do que a procura (Kotler, 1988; Guerra, 2010). Esta alteração criou a necessidade de se desenvolver grandes e agressivos esforços de vendas na promoção dos seus produtos. A forma como o cliente é visto é revolucionada. Cresce a necessidade de se ter outro paradigma de análise de acção no mercado - orientação para o Marketing (Kotler, 1988; Guerra, 2010).

No final dos anos 60 (Guerra, 2010), o conceito de Marketing deixa de ter o seu enfoque exclusivamente nos produtos e passa a incluir também os serviços. Com o cliente no centro do processo de transacção produz-se o que o cliente deseja. A acção empresarial deixa de estar centrada no produto e passa a estar centrada no cliente. É importante identificar as necessidades dos consumidores e satisfazê-las.

Em 1982 (Guerra, 2010), nos E.U.A., é realizada pela primeira vez uma conferência de Marketing de serviços. Os anos 80 oferecem serviços com qualidade total e direccionam o seu foco para a qualidade do serviço. Nos anos 90 faz-se a consolidação deste processo.

Actualmente, o sector dos serviços, também designado por sector terciário, ocupa a maior percentagem de mão-de-obra activa dos países mais desenvolvidos e tem um peso na economia cada vez maior. De acordo com os dados de 2003 (Pinto, 2010), nos E.U.A. o sector dos serviços era responsável por 80% do PIB e empregava mais de 75% da população activa (Pinto, 2010).

As actividades dos serviços exercem, cada vez mais, um importante papel no desempenho de outros sectores da economia, principalmente na indústria, criando diferencial competitivo e gerando lucro. As organizações voltam-se para o cliente (Bretzke, 2000).

Pode-se concluir que, na actualidade, as organizações que pretendem cultivar vantagem competitiva devem agir estrategicamente sobre os serviços, desenvolver forte orientação para o cliente e gerir com eficiência o desenvolvimento e o fornecimento de experiências.

2.2. Definições e características dos serviços

Nas sociedades modernas, estamos diariamente envolvidos na transacção de serviços, (Saias, 2007). Ron Kaufman (*cit in* Dias, 2010, pág.24) vai mais longe afirmando que servir é um caminho de duas vias: “...eu sirvo-te a ti, tu serves-me a mim”. Nesta perspectiva, se por um lado somos grandes consumidores de serviços (Saias, 2007), por outro, também servimos (Ron Kaufman, *cit in* Dias, 2010).

Mas, definir o que são serviços está longe de ser uma tarefa fácil (Eiglier *et* Langeard, 1991; Pinto, 2010 *et* Saias, 2007). Para Pinto (2010) o motivo da dificuldade em conceptualizar o que são serviços reside na sua natureza heterógena, o serviço é algo intangível, o que o torna por si só de difícil quantificação e caracterização. Todavia, dada a problemática da definição de serviço não ser, neste estudo de caso, um objecto de reflexão, serão colocadas de parte quaisquer considerações sobre esse assunto, sendo apresentadas de seguida duas definições de dois autores de referência, na área do Marketing de serviços: Kotler (1988) e Grönroos (2003).

Para Kotler (1988), os serviços são qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível e não resulta da mudança de propriedade de nada. A sua produção pode estar associada ou não a um bem físico.

Na perspectiva de Grönroos (2004) os serviços são um processo composto por uma serie de actividades mais ou menos intangíveis, que normalmente, mas não

necessariamente, ocorrem nas interações entre o cliente e o pessoal de contacto e/ou recursos ou bens físicos, e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente. Aos serviços são atribuídas quatro características que distinguem os produtos dos serviços (Saias, 2004; Lindon *et al*, 1996): a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Um produto pode ser tocado, experimentado antes da compra, mas o serviço face à sua imaterialidade não pode ser tocado - Intangibilidade.

Para o cliente verificar se o serviço corresponde às suas expectativas é necessário utilizá-lo (Lindon *et al*, 1996). Para diminuir a incerteza, o consumidor irá procurar evidências da qualidade do serviço, fixando-se no lugar, na aparência dos colaboradores, nas equipas, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços de venda (Kotler, 1988).

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente - Inseparabilidade.

Quando a TAP Air Portugal transporta os seus passageiros de Lisboa para Nova Iorque, a produção de serviços em terra e a bordo, a distribuição e o consumo fazem-se de forma simultânea. No sector dos serviços, a fábrica é o ponto de venda (Kotler, 1988). A acção ocorre no momento em que o prestador de serviço está frente a frente com o cliente. É fundamental que o funcionário esteja bem preparado.

“Quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação de serviço e consequentemente a imagem da empresa”...”Melhorar o conhecimento e a habilidade do individuo é como melhorar a qualidade dos produtos comercializados por um fabricante.”

(Las Casas, 1991, *Marketing de Serviços*, pág. 60).

Os serviços são altamente variáveis - Invariabilidade.

Variam em função de quem, onde, como e quando são produzidos. A produção de um serviço pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto (Lindon *et al*, 1996; Kotler 1988). Dois funcionários, pertencentes à mesma empresa, podem efectuar a prestação de serviço de formas distintas; por sua vez, os clientes também diferem bastante entre si, possuindo diferentes níveis de exigência. Outro factor que poderá contribuir para a variabilidade dos serviços é o estado emocional do cliente e do funcionário. A redução da variabilidade poderá passar por acções de formação de

âmbito técnico e comportamental e pela realização de reuniões de equipa (Las Casas, 1991).

Os serviços não podem ser armazenados, o que gera algumas dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura - Perecibilidade.

Como os serviços não se podem armazenar poderão surgir desajustamentos, como por exemplo, situações de oferta insuficiente, o que poderá conduzir à perda de clientes. Segundo Toledo (*cit in*, Las Casas, 1991) a capacidade e aptidão de produzir um serviço deve existir antes que qualquer transacção seja realizada.

É fundamental que as empresas estejam atentas às flutuações dos níveis de serviço, para iniciarem acções de contratação e de formação de pessoal em antecipado. As características que distinguem os produtos dos serviços podem ser consultadas na Tabela 2.1:

Tabela 2.1. Diferenças entre produtos e serviços

Produtos	Serviços
Físico	Intangível
Colocado em <i>stock</i>	Produzido no momento
Produzido longe do consumidor	Produzido na presença do consumidor
O controlo de qualidade é assegurado pelo fabricante	O controlo de qualidade é efectuado pelo cliente
A qualidade dos produtos é facilmente medida	A qualidade de um serviço é de difícil quantificação

Fonte: Baseado em Grönroos, 2004; Pinto, 2010

É importante salientar que, na realidade, não existem produtos ou serviços puros, existe sim um misto de produto e serviço (Pires, 2009). Lindon (1996) defende a teoria de que existe continuidade entre os produtos e os serviços. Por um lado, porque há cada vez mais serviços associados à venda de produtos, por outro, porque se verifica uma certa tendência para a transformação do conceito de produto em prestação de serviços (Lindon, 1996).

No início do ano 2000 (Saias, 2007), a construção teórica anteriormente apresentada, sobre as características dos serviços, é contestada. De acordo com vários autores, os consumidores não compram produtos ou serviços, mas resultados ou prazeres. (Saias, 2007; Pires, 2009; Grönroos, 2004). Um bem não tem valor se não produzir um dado resultado para o consumidor (Saias, 2007; Pinto, 2010).

Há dois ingredientes fundamentais para a definição de qualidade nos serviços: a experiência do serviço e o resultado do serviço (Pinto, 2010).

2.2.1. Qualidade na experiência do serviço

A experiência do serviço é a interacção entre o cliente e o fornecedor de serviço. Desta interacção resultará sempre um impacto crítico e, por sua vez, a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente (Grönroos, 2004).

2.2.2. Definições da qualidade

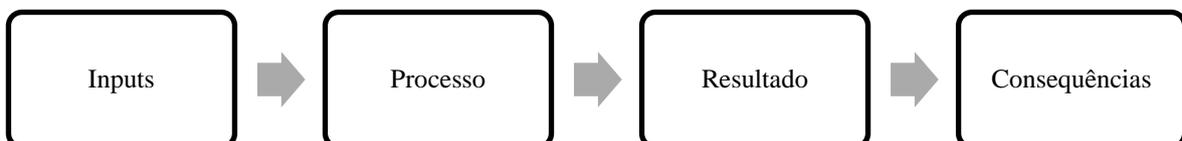
De acordo com a opinião de vários autores, não é fácil definir o que é a qualidade (António *et* Teixeira, 2009; Pires, 2007).

As definições da qualidade, tendencialmente enfatizam uma destas três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço (António *et* Teixeira, 2009):

- Processo
- Resultados
- Consequências

As três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço são representadas de forma esquemática na Figura 2.1:

Figura 2.1. Três perspectivas de desenvolvimento de produto ou serviço



Fonte: António *et* Teixeira, 2009, Gestão da Qualidade, pág. 28.

Na sua generalidade, os especialistas concordam que qualquer produto ou serviço é criado de acordo com um determinado processo de realização, isto é, as pessoas

utilizam alguns recursos para converter *inputs* em *outputs*, que por sua vez, irá gerar resultados e consequências nas pessoas e na sociedade.

Colocando esta conceptualização em termos práticos, num restaurante *Take Away*, o resultado são as refeições e o atendimento. As consequências englobam o impacto dos resultados, quer no consumidor, quer na sociedade.

O impacto pode ser positivo, por exemplo, as pessoas poderem levar as refeições para casa, ou para outros destinos e a qualidade do atendimento ser boa.

Mas o impacto também poderá ser negativo, por exemplo, pela utilização de embalagens que não sejam biodegradáveis, pelo facto dos consumidores deixarem as embalagens em locais inadequados, ou ainda os produtos serem cozinhados de forma pouco saudável.

Para Pires (2010), a definição de qualidade deve partir de princípios básicos e adaptar-se a cada caso em concreto, por sector de actividade, área, produto, etc.

A qualidade pode ser abordada e definida à luz de diferentes perspectivas (António *et* Teixeira, 2009):

- Ênfase no produto

A qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável.

- Ênfase na produção

A qualidade é medida como grau de conformidade de um produto com a sua concepção.

- Ênfase no valor

A qualidade é vista como o grau de excelência a um preço aceitável, ou o controlo da variabilidade do processo a um custo aceitável:

“Qualidade é o indicador da extensão em que um objecto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema: ou cria um valor a alguém” (Albrecht *et* Zemke, 2002, pág. 68).

– Ênfase no utilizador

Nesta abordagem a Gestão da qualidade tem como foco satisfazer e exceder as expectativas dos clientes. Embora este conceito esteja associado ao Marketing de serviços, alguns autores da qualidade também enfatizaram nas suas definições a importância do utilizador. Ver Tabela 2.2:

Tabela 2.2. Definições de qualidade na perspectiva do utilizador

Autor	Perspectiva	Definição da Qualidade
Feigenbaum (1951)	Utilizador	- Grau de satisfação das expectativas do cliente proporcionado pelo produto.
Parasuraman <i>et al.</i> (1985)	Utilizador	- Satisfazer e exceder as expectativas dos utilizadores.
Saias (2007) Grönroos (2004)	Utilizador	- A qualidade é o que os consumidores dizem que é. - A qualidade é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja.

Fonte: Elaborada pelo Autor

As definições de qualidade, baseadas no utilizador, favorecem os consumidores. Todavia, para as empresas, são tidas como desafios, porque obrigam a medir e a converter percepções subjectivas em eficiência operacional (António *et* Teixeira, 2009).

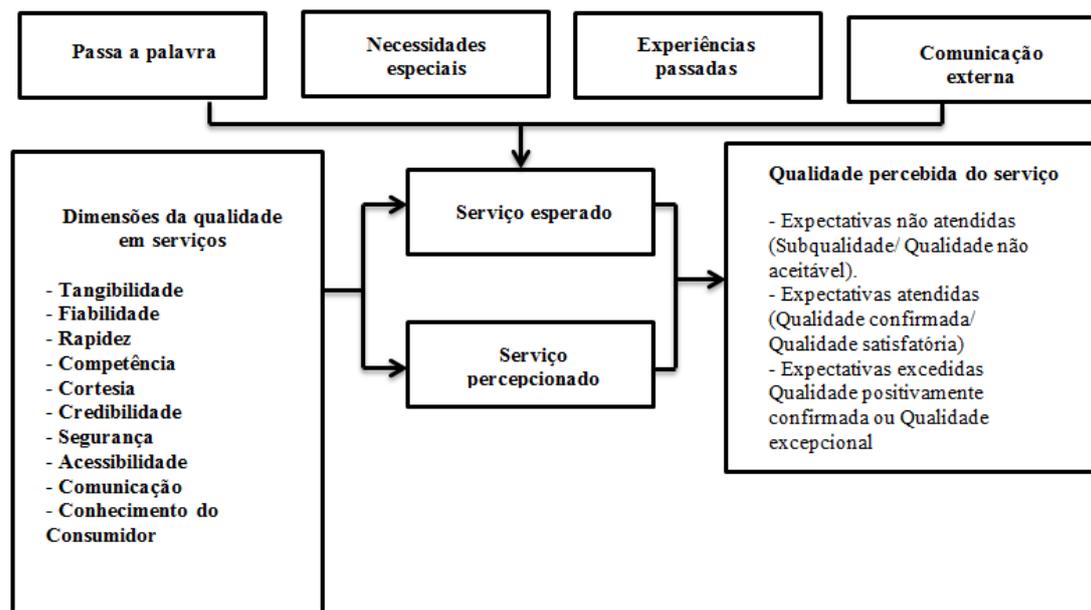
Na abordagem à qualidade, na perspectiva do utilizador, António *et* Teixeira (2009) afirmam que os utilizadores dos produtos têm exigências e desejos diferentes. Se o serviço fornecido não corresponder às expectativas do cliente, haverá insatisfação e perda de credibilidade (Las Casas, 1991).

2.2.3. A formação de expectativas

Saias (2007), define o conceito de expectativas como tudo aquilo que os clientes acreditam que o serviço será. Sempre que um cliente está envolvido num processo de compra tem expectativas, quer esteja a adquirir um carro, ou um pacote de férias. O cliente sabe à partida como é que espera sentir-se quando terminar a interacção (Barnes, 2000).

Berry, Zeithaml *et* Parasuraman (1990) concluíram, no seguimento de alguns estudos efectuados, que a qualidade percebida do serviço pode ser avaliada pela diferença entre as expectativas do cliente e as suas percepções. Para a formação de expectativas apontaram 4 elementos chave: “passa a palavra”, as necessidades pessoais, as experiências anteriores e a comunicação externa. Ver Figura 2.2:

Figura 2.2. Modelo de qualidade percebida pelo cliente



Fonte: Baseado no modelo de Zeithmal, Parasuraman *et* Berry, 1991.

Os quatro elementos chave para a formação de expectativas, indicados na Figura 2.2, podem ser definidos como se segue:

– Passa a palavra

Quando o cliente tem uma boa experiência de serviço existe uma forte tendência para partilhar essa experiência com pessoas amigas e com conhecidos. Todavia o mesmo acontece quando a experiência é insatisfatória. De acordo com vários autores quando a experiência é má, a tendência para partilhar o sucedido aumenta (Carvalho *et al*, 2005).

– Necessidades pessoais

É quando um cliente espera que o prestador de serviços atenda às suas expectativas, ou cumpra os seus desejos (Carvalho *et al*, 2005).

– Experiência anterior

A qualidade é o resultado do acumular de experiências. O cliente constrói a sua percepção sobre a qualidade de serviço, baseando-se na soma de experiências (Carvalho *et al*, 2005).

– Comunicação externa

A comunicação externa é a forma como a empresa comunica com o cliente, quer directamente, quer através de outros órgãos, como por exemplo os *mass media*. Quando uma empresa promove uma publicidade, com base num produto ou serviço, cria expectativas aos clientes. É importante que as expectativas geradas possam ser cumpridas, caso contrário irá gerar insatisfação.

De acordo com o modelo dinâmico de expectativas de Jukka Ojasalo (Grönroos, 2004), existem três tipos de expectativas: dífusas, explícitas e implícitas.

As expectativas dífusas ocorrem quando o cliente tem expectativas de que o fornecedor de serviço lhe resolva um problema, mas sem que tenha a noção clara do que deve ser feito (Grönroos, 2004).

As expectativas explícitas são claras para o cliente e já existem antes do processo de serviço; e podem ser realistas e não realistas (Grönroos, 2004).

As expectativas implícitas referem-se a elementos do serviço que são tão óbvios, que os clientes nem pensam nelas de uma forma consciente (Grönroos, 2004).

As expectativas formam-se ao longo do tempo (Carvalho *et al*, 2005). É no momento da prestação do serviço que o cliente vai ter a oportunidade de confirmar se o serviço fornecido corresponde ao serviço esperado e, por sua vez, às expectativas criadas (Carvalho *et al*, 2005).

2.2.4. Dimensões da qualidade

Durante a prestação de um serviço, o cliente faz a avaliação da qualidade da interacção, ainda que de uma forma inconsciente (Saias, 2007). A qualidade nos serviços mede-se pela coerência entre as expectativas, as necessidades do cliente e a percepção obtida após a experiência do serviço (Saias, 2007; Grönroos, 2003).

Para o cliente efectuar a avaliação da qualidade de um serviço ou produto ele vai basear-se em dimensões tangíveis e intangíveis (Pinto, 2010). As dimensões da qualidade percebida são diferentes quer se trate de um produto ou de um serviço. Ver Tabela 2.3:

Tabela 2.3. As dimensões da qualidade percebida dos produtos e dos serviços

Dimensões dos produtos	Dimensões dos serviços
1. Performance	1. Dimensões tangíveis
2. Características secundárias	2. Fiabilidade
3. Conformidade com as especificações	3. Competência
4. Fiabilidade	4. Implicação
5. Duração	5. Empatia
6. Serviços associados ao produto	
7. Aparência	

Fonte: Lindon *et al*, 1996

Nos serviços há, contudo, critérios que são semelhantes aos dos produtos (Lindon, 1996):

- A competência do pessoal em contacto corresponde à performance do produto.
- As dimensões tangíveis do serviço são semelhantes à aparência do produto.
- A dimensão da fiabilidade centra-se nas pessoas que produzem o serviço. É nelas que assenta não só a fiabilidade, mas também a normalização da qualidade do serviço.

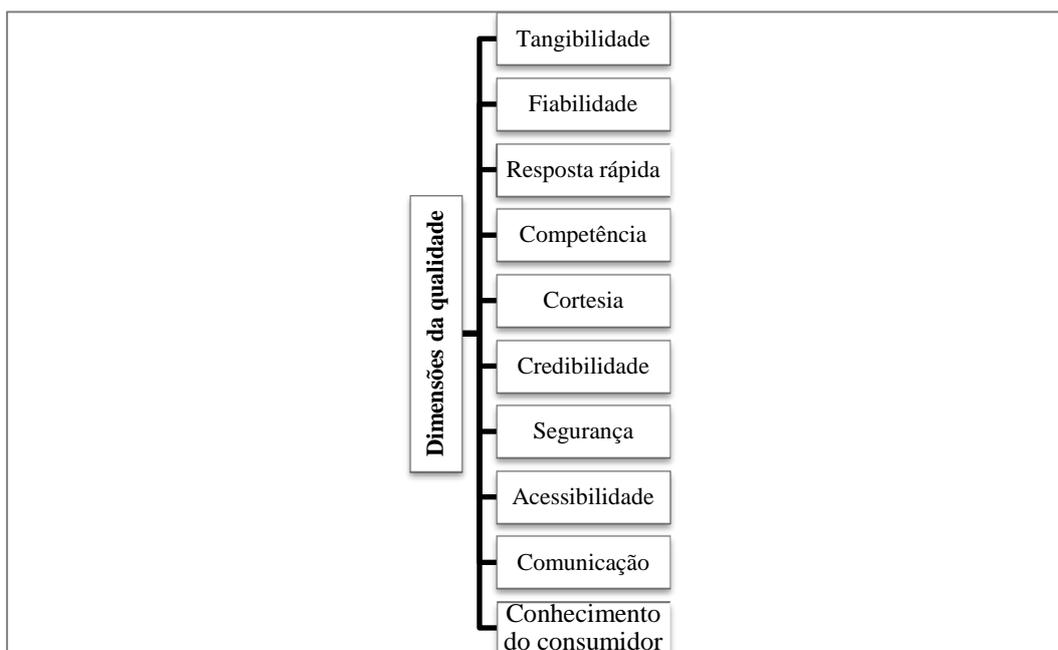
Com base no modelo de Berry, Zeithaml *et* Parasuraman (1991), o cliente baseia-se em 10 dimensões:

- Tangibilidade (envolvente “física” da prestação do serviço; por exemplo: produtos, equipamentos e pessoal).

- Fiabilidade (a empresa fornecer um serviço em que se pode confiar).
- Atendimento/capacidade de resposta (apresentar uma resposta ao cliente em tempo reduzido ou adequado).
- Competência (quando possui as habilidades necessárias e o conhecimento para realizar o serviço).
- Cortesia (consideração, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento).
- Credibilidade (confiança e honestidade, implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes).
- Segurança (física, financeira e confidencialidade).
- Acessibilidade (proximidade e a facilidade de contacto).
- Comunicação (manter os clientes informados em linguagem simples e direta).
- Conhecimento do consumidor (compreender as necessidades dos clientes).

As dez dimensões da qualidade estão representadas na Figura 2.3:

Figura 2.3. Dimensões da qualidade



Fonte: Berry, Zeithaml e Parasuraman, 1991

O resultado do serviço é avaliado em termos do valor entregue ao cliente, é algo tangível, ou não, que o cliente pretende receber ou experimentar no final do serviço prestado (Saias, 2007).

2.2.5. Classificação da qualidade pelo cliente

A percepção da qualidade difere em função da estratégia da empresa e das expectativas dos clientes (Grönroos, 2003). Com base nas expectativas e em factores tangíveis e intangíveis do serviço, a qualidade pode ser percebida pelo cliente como negativa ou como positiva.

A qualidade é percebida como negativa, quando a experiência do serviço não corresponde às expectativas geradas, podendo ser designada como de subqualidade ou qualidade negativamente confirmada (Grönroos, 2003). E como positiva quando as expectativas correspondem à real qualidade do serviço. Podendo ainda ser classificada como qualidade confirmada, qualidade positivamente confirmada e superqualidade (Grönroos, 2003).

A qualidade confirmada, ou qualidade aceitável, é quando as expectativas dos clientes são atendidas, contudo, o cliente não sente interesse em manter o relacionamento com a empresa prestadora do serviço, nem de recomendar o serviço a familiares, amigos e conhecidos (Grönroos, 2003).

A qualidade positivamente confirmada, por sua vez, é quando as expectativas são de certa forma excedidas (*“delight the customer”*), fazendo com que os clientes fiquem mais interessados em continuar o relacionamento com o prestador de serviços, o que também irá proporcionar benefícios a nível de recomendação do serviço. (Grönroos, 2003).

A superqualidade, por sua vez, é quando o nível mais alto de experiências é oferecido constantemente (Grönroos, 2003).

As empresas devem analisar e recolher evidências das inconsistências ocorridas na interacção entre o prestador de serviço e o cliente de forma a aumentar a probabilidade de boa qualidade percebida de serviço (Grönroos, 2003).

2.3. Falhas (GAP's) na qualidade de serviço

Para Kotler (2004), a orientação para o cliente só se mede, de forma real, quando ocorre uma falha no serviço. É nesse momento que prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar o seu grau de compromisso e de envolvimento.

O modelo da análise de Lacunas foi desenvolvido por Berry, Zeithaml e Parasuramam (1985), com o objectivo de identificar as inconsistências entre a prestação do serviço e a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço.

A qualidade do serviço é avaliada pela discrepância entre as expectativas dos consumidores e as suas percepções. A diferença entre o que é esperado e percebido como sendo recebido pelo cliente, é a medida da qualidade do serviço – GAP (lacuna /falha).

A medida da qualidade de serviço – GAP pode ser estruturada em 3 grandes etapas (Saias, 2007):

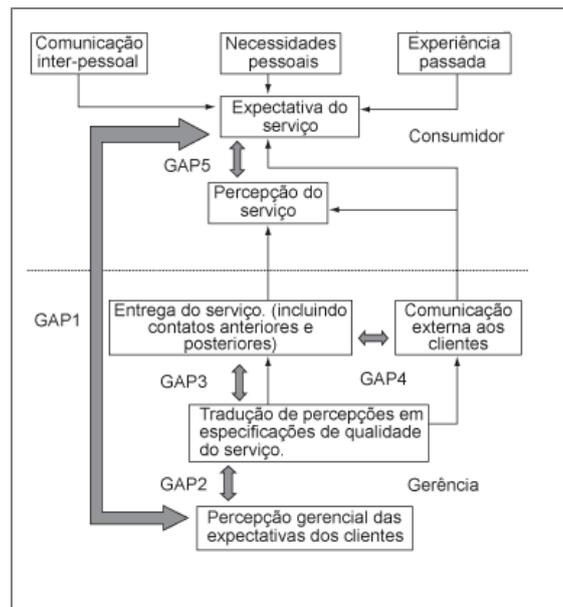
1ª Etapa: definição do que seria o serviço perfeito.

2ª Etapa: definição do serviço efectivamente recebido pelo cliente.

3ª Etapa: identificação e classificação da discrepância entre a definição do que seria o serviço perfeito e o serviço recebido pelo cliente.

Um esforço de sistematização e classificação arrumou estas etapas em 5 grupos GAP. O GAP 5 é o GAP do cliente, os GAPs 1, 2, 3 e 4 são os GAPs do Fornecedor. A Figura 2.4. é representativa do modelo de GAP na qualidade de serviços. (Ver figura 2.4):

Figura 2.4. Modelo de GAP de qualidade de serviços



Fonte: Adaptado de Parasuram *et al*, 1988

O modelo GAP encontra-se dividido em duas partes:

- A primeira parte deste esquema é referente ao cliente, e engloba as experiências anteriores, as necessidades pessoais e a comunicação boca a boca. É nesta fase que pode ocorrer o GAP 5, ou seja, uma falha entre o serviço recebido e o serviço esperado. O pessoal deverá possuir competências técnicas e comportamentais adequadas à função que se encontram a desempenhar.
- A segunda parte do modelo é referente ao fornecedor de serviço: inclui a gestão das percepções e expectativas do cliente, especificações da qualidade de serviço, serviço fornecido, comunicações externas aos clientes, ou seja, é nesta fase que podem ocorrer os GAP1, GAP2, GAP3 e GAP4.

O GAP 1 ocorre por conhecimento insuficiente das expectativas e necessidades de um cliente pela Gestão, ou seja, a empresa não sabe o que o cliente quer.

O GAP 2 deve-se à ausência de normas que regulem a prestação do serviço: tempo de espera, prazos de entrega, rapidez na prestação do serviço.

O GAP 3 é referente à não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência de recursos técnicos ou humanos.

Já o GAP 4 é uma consequência da diferença entre o serviço prestado e a promessa de comunicação.

Na opinião de Saias (2007), este modelo fornece ferramentas analíticas e operacionais de inestimável valor e contributo para transpor o GAP, que separa a concepção e a implementação das estratégias comerciais.

2.4. Modelo de medição da qualidade de serviço SERVQUAL

No entanto dado o modelo anterior não ter sido suficiente para medir a qualidade de serviços, Berry, Zeithaml *et Parasuman* em 1988 (Saias, 2007; Grönroos, 2004) criaram um instrumento capaz de medir qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação dos clientes com a qualidade de serviço - o modelo de medição SERVQUAL.

Este modelo permitiu identificar 4 situações típicas de insatisfação dos consumidores: GAP 1, GAP 2, GAP 3 e GAP 4. O GAP 5 é o resultado de um ou mais GAP's.

Em 1991 (Saias, 2007; Grönroos, 2004; Parasuman *et al*, 1991) foi efectuado o refinamento da escala SERVQUAL, mantendo as 5 dimensões definidas 3 anos antes, apenas alterando 2, dos 22 itens da escala original, por outros 2.

As 5 dimensões do SERVQUAL são:

- Fiabilidade
- Capacidade de resposta
- Segurança
- Empatia
- Tangibilidade

Para descrever estes cinco elementos são utilizados 22 atributos (Saias, 2007).

A dimensão da Fiabilidade inclui aspectos como: o fornecimento do serviço no tempo prometido, nível de conhecimento dos colaboradores, interesse sincero em resolver a questão dos clientes, e serviço fornecido sem lacunas.

Na dimensão de Capacidade de resposta são englobados parâmetros como manter o cliente informado, fornecimento rápido do serviço, disponibilidade para ajudar o cliente e tempo de resposta ao cliente.

A dimensão de Segurança está relacionada com os conhecimentos e cortesia dos colaboradores, transmissão de confiança, consistência e previsibilidade.

A dimensão da Empatia inclui aspectos relacionais como dar ao cliente atenção personalizada, colocar os interesses do cliente em primeiro lugar, disponibilizar um horário de funcionamento adequado às necessidades do cliente.

Já a dimensão dos Tangíveis engloba a componente física, como por ex., instalações, materiais, equipamentos, aparência física dos colaboradores.

Com este modelo os clientes classificam a qualidade do serviço, utilizando a escala de Likert de 1 a 7, estabelecendo uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido (Saias, 2007, Grönroos, 2004). Esta escala tem sido amplamente utilizada, contudo, não é de fácil aplicação no dia-a-dia da gestão, pois pressupõe o levantamento de informação através de questionário (Saias, 2007).

2.5. Dimensões da qualidade de Grönroos

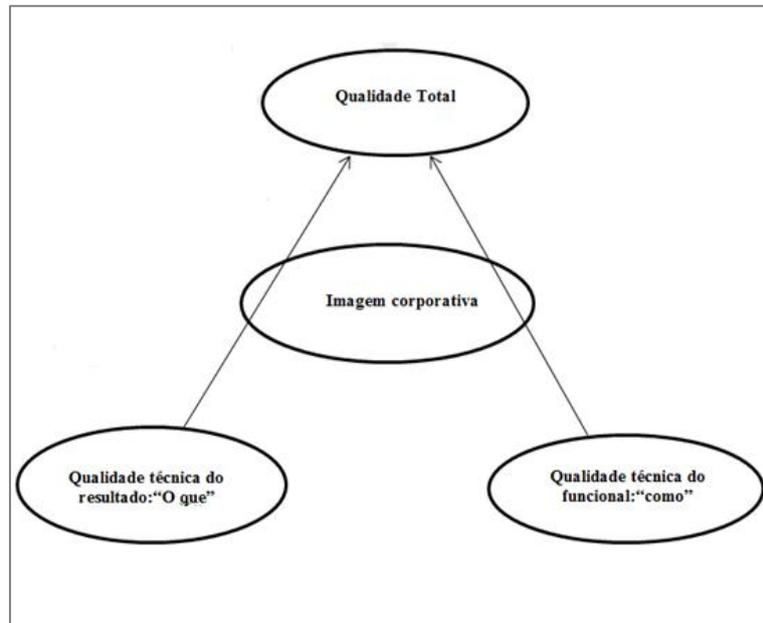
O modelo de qualidade técnica e qualidade funcional, cujo autor original é Grönroos, é um modelo mais pragmático, pelo facto de ser mais orientado para a tomada de decisões e mais simples de utilizar (Saias, 2007).

Entre 1985 e 2001 (Saias, 2007) este modelo suscitou algumas divergências. A convergência foi introduzida por Grönroos que defendeu que o modelo de avaliação de qualidade técnica e funcional não contrariava o modelo de avaliação de serviço SERVQUAL. Mas que, apenas reduzia as 5 dimensões do SERVQUAL a 2 grandes dimensões: técnica e funcional.

Neste modelo, de duas dimensões, a Gestão da qualidade é abordada com base em duas características distintas:

- Dimensão técnica – “O que” os clientes obtêm.
- Dimensão funcional - O “modo” como obtêm. (Ver Figura 2.5.):

Figura 2.5. As duas dimensões da qualidade



Fonte: Grönroos, 2004

Na dimensão técnica estão incluídos os aspectos mais tangíveis do serviço (o telefone toca, o carro anda), sendo passível de se extrair resultados quantitativos. Esta dimensão é constituída por aquilo que satisfaz a necessidade nuclear do cliente, ou seja, inclui aquilo que o levou a procurar originalmente o serviço (Saias, 2007). É o que fica com o cliente no fim da experiência do serviço: é a qualidade do resultado (Grönroos, 2004).

A dimensão funcional é referente à forma como o serviço é fornecido. Nesta dimensão engloba-se o atendimento do operador, a amabilidade, a disponibilidade a forma como resolve, entre outros. É constituída pela parte intangível do serviço, sendo mais difícil a sua quantificação.

Todavia, as duas dimensões da qualidade não são estanques entre si. A avaliação efectuada pelo cliente é a soma da experiência obtida nestas duas dimensões. O facto da dimensão técnica apresentar cada vez menos falhas, deixa para a dimensão funcional um papel diferenciador. O desenvolvimento da dimensão da qualidade funcional pode

agregar substancial valor para os clientes, criando diferencial competitivo. A dimensão funcional consubstancia-se no “momento da verdade⁶” (Saias, 2007).

2.6. Os elementos de Serviço

Na fabricação e consumo dos serviços ocorrem interações, incluindo uma série de “momentos da verdade”, entre o cliente e o fornecedor (Grönroos, 2004).

Eiglier e Langeard (1991) desenvolveram o conceito de sistema de serviço⁷, que ilustra o sistema de produção e consumo de serviços em contraponto com o sistema de produção de produtos (Eiglier *et* Langeard, 1991; Grönroos 2004; Hoffman *et* Bateson, 2006).

Enquanto os consumidores de produtos só têm contacto com este no ponto de venda, no sistema de produção de serviços há interação entre o cliente e a empresa fornecedora, coincidindo a fabricação e o consumo do serviço, no espaço e no tempo.

Neste sistema são identificados os elementos que compõem o sistema de Serviço e o nível de relação entre si. Os elementos do sistema de serviço são: os clientes⁸, o pessoal de contacto⁹, o suporte físico¹⁰, o serviço¹¹, o sistema da organização interna¹² e os outros clientes¹³.

⁶ O conceito de “momento da verdade” surge pela primeira vez em 1987 por Jan Carlson, ex-presidente da Scandinavian Airlines System e é inspirada no *moment de veridad* quando o toureiro está em frente ao touro e se prepara para o matar.

⁷ A designação de Serviço é um neologismo criado por Eiglier e Langeard e deriva da junção das palavras produção e serviços.

⁸ **Cliente** - é o consumidor implicado no fabrico do serviço, cuja presença é indispensável para a produção do serviço.

⁹ **Pessoal de contacto** - é o conjunto de pessoas empregadas pelas empresas de serviço, cujo contrato requer o contacto directo com o cliente.

¹⁰ **O suporte físico**- é o material de suporte necessário à produção do serviço do qual se servirá o pessoal de contacto e o cliente; e o ambiente: a localização, as instalações e a decoração.

¹¹ **O serviço** - é o resultado base entre os três elementos da interação: o cliente, o suporte físico e o pessoal de contacto. Para se ter a versão completa do sistema Serviço de uma empresa é necessário acrescentar mais dois elementos: sistema de organização interna e outros clientes.

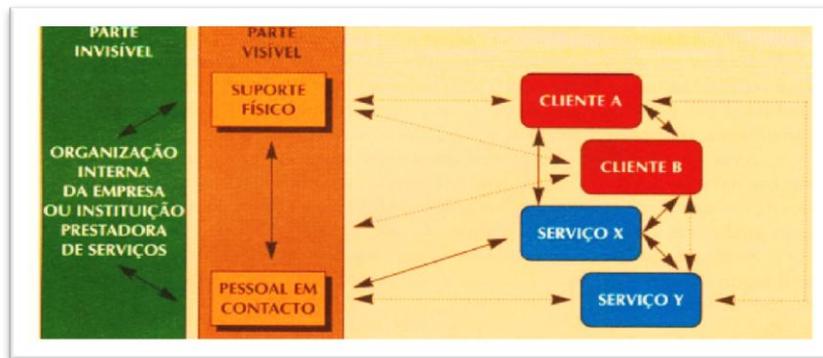
¹² **O sistema de organização interna** - define-se como sendo a parte não visível para o cliente da produção do serviço: objectivos, estrutura, pelas operações que efectuou.

¹³ **Os outros clientes**, a qualidade do relacionamento quer entre clientes, quer entre clientes e pessoal de contacto, quer entre clientes e suporte físico está na base do que chama ambiente.

Quanto às relações que os elementos de Serviço estabelecem entre si, estas podem ser primárias, internas ou de concomitância. As relações primárias retratam as interações dos elementos da empresa de serviços com os clientes.

A Figura 2.6 evidencia as três principais alavancas do Marketing de serviços (Lindon *et al*, 1996): a parte visível, a parte invisível e as relações entre clientes.

Figura 2.6. Modelo de Serviço



Fonte: Lindon *et al*, 1996.

As três principais alavancas do Marketing de serviços podem ser descritas da forma que se segue:

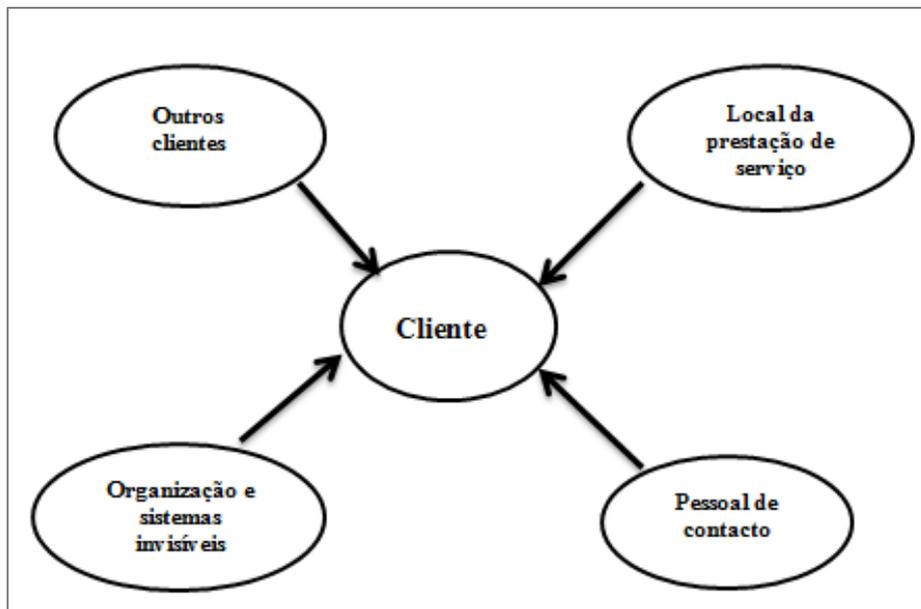
- A parte visível evidencia a qualidade dos contactos com os clientes e o suporte físico em que esta relação ocorre.
- A parte invisível corresponde ao suporte logístico necessário para assegurar as prestações do pessoal de contacto.
- As relações entre clientes, de alguma forma determinada pela qualidade do suporte físico.

Apoiando-se no sistema de Serviço, Dantas (2004) considera que, para não ocorrerem falhas no fornecimentos de serviços, as empresas devem conhecer as componentes que influenciam a qualidade da experiência do serviço.

No momento da prestação do serviço, a percepção do cliente é influenciada pelos outros clientes, pelo local de prestação de serviço, pelo pessoal de contacto, pela organização e pelos sistemas invisíveis (Hoffman *et Bateson*, 2006; Grönroos, 2004).

A Figura 2.7. apresenta de forma esquemática os elementos que influenciam a percepção do cliente na experiência do serviço:

Figura 2.7. Componentes que influenciam a percepção do cliente



Fonte: Baseado em Eiglier *et* Langeard, 1991

2.6.1. Local de prestação de serviço

As instalações físicas, limpas e cuidadas, com a temperatura adequada, contribuem em muito para a satisfação do cliente, que poderá interpretar como respeito individual e esforço com o conforto e o bem-estar do cliente (Dantas,2004).

2.6.2. O pessoal de contacto

O pessoal de contacto, no “momento da verdade”, tem uma forte influência na percepção de qualidade do cliente. Os colaboradores em atendimento deverão estar bem preparados, ter formação comportamental e técnica adequada, para saber lidar com as diversas situações: informação, reclamação, etc. É fundamental que os colaboradores sejam preparados para negociar (Dantas, 2004).

2.6.3. Outros clientes

Os outros clientes podem gerar publicidade negativa ou positiva, o que poderá limitar ou alavancar futuras aquisições ou interações com os actuais e potenciais clientes. A influência dos outros clientes, confirmando ou desconfirmando a qualidade de um serviço, poderá contribuir para o sucesso ou o insucesso da empresa. A empresa deverá investir na uniformização dos serviços prestadores (Dantas, 2004).

2.6.4. Organização e sistemas invisíveis

Neste factor estão incluídas as normas, os regulamentos, os procedimentos internos e os elementos de consulta. A organização e os sistemas invisíveis constituem um ponto importante para a qualidade do atendimento. Toda a estrutura tem que ser compreendida pelos clientes como eficaz e eficiente, as regras, as normas e os regulamentos devem estar bem definidos e os procedimentos bem alinhados (Dantas, 2004).

É durante o “momento da verdade” que os clientes consolidam a sua percepção sobre a qualidade da experiência do serviço e efectuem a sua avaliação.

2.7. O “momento da verdade”

A expressão “momento da verdade” foi proposta por Norman, tendo posteriormente sido popularizada por Jan Calson, CEO da SAS (Scandinavian Air System), que enfatizava a importância destes momentos na satisfação do cliente (Carvalho *et al*, 2005).

O “momento da verdade” é definido como todos os momentos em que um colaborador que trabalha na linha da frente entra em contacto com um cliente (Saias, 2007; Grönroos, 2004).

Já Albrecht *et Zemke* (2002) classificam o “momento da verdade” como qualquer episódio em que o cliente entra em contacto com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade dos seus serviços.

O atendimento ao cliente pode ser definido como o fornecimento de reparação de produtos, acompanhado pelo comportamento amigável por parte dos prestadores de serviços (Dantas, 2004).

Todavia, este conceito terá evoluído. Actualmente é definido como qualquer coisa que o fornecedor possa fazer para reduzir os custos de fornecimento de informação e de atendimento a reclamações. Ao novo conceito foi associada a noção de valor agregado (Dantas, 2004; Saias, 2007).

Na actualidade, o atendimento ao cliente pode ser efectuado por várias vias: telefone, *e-mail*, *chat* ou loja, o que facilita, por um lado, o dia-a-dia do consumidor, evitando deslocações desnecessárias, e por outro, aumenta a oportunidade de interacção com o cliente e a probabilidade de entrada de receitas.

O atendimento está associado ao conceito de “momento da verdade”, que representa o momento em que o prestador e o cliente estão “frente a frente”; é a hora e o lugar para o prestador confirmar a qualidade do serviço¹⁴.

2.7.1. Tipos de “momento da verdade”

Os “momentos da verdade” podem ser classificados quanto ao tipo de contacto estabelecido entre o consumidor e o prestador de serviço: contacto à distância, contacto telefónico, contacto físico (Saias, 2007).

2.7.1.1. Contacto à distância

O contacto à distância é efectuado através de correspondência enviada ao cliente, por exemplo: a conta da electricidade, a resposta a uma reclamação, a conta do telefone. No contacto à distância, embora não ocorra contacto humano ocorre interacção entre o

¹⁴ A qualidade pode ser entendida como o julgamento efectuado acerca de recursos e de competências de uma Organização (Mittal e Lassar 1998, pag. 178 / 179).

prestador de serviços e o cliente. Evidências físicas: se a carta está bem redigida, se é cordial, se contém erros ortográficos, etc. (Saias, 2007).

2.7.1.2. Contacto telefónico

No contacto telefónico, os factores que influenciam a percepção do cliente são: o tom de voz, os conhecimentos demonstrados, a abordagem, a resolução do problema e a disponibilidade para ajudar o cliente. Evidências físicas: tempo de espera, o prestador de serviço e a empresa também influenciam os juízos de valor (Saias, 2007).

2.7.1.3. Contacto físico

No contacto físico, o prestador do serviço está frente a frente com o cliente. É no processo de interacção com o prestador de serviço que o cliente experimenta:

- O grau de personalização e inovação do serviço.
- A sensação de bem-estar transmitidos durante a realização.
- A capacidade de resposta.
- A formação e experiência dos colaboradores em atendimento.
- A atenção, cortesia e descrição do serviço prestado.

Os “momentos da verdade”, para que corram bem, devem ser geridos eficazmente pelas empresas. Uma experiência insatisfatória traz repercussões, entre as quais: a quebra da qualidade de serviço, a insatisfação do cliente e a redução de lealdade (Saias, 2007).

A interacção com os clientes é o momento ideal para o estabelecimento de uma relação de confiança e deve ser gerido de forma a:

- Aumentar a notoriedade e a imagem da empresa.
- Identificar as necessidades do cliente.
- Esclarecer, informar e vender.
- Assegurar uma relação de continuidade.

O custo da conquista de um cliente é cinco vezes mais elevado do que a sua manutenção.

A satisfação do cliente no “momento da verdade” potencia o aumento do valor médio de compra e o crescimento da carteira de clientes, fortalecendo a rentabilidade da empresa.

2.8. Satisfação e lealdade na experiência do serviço

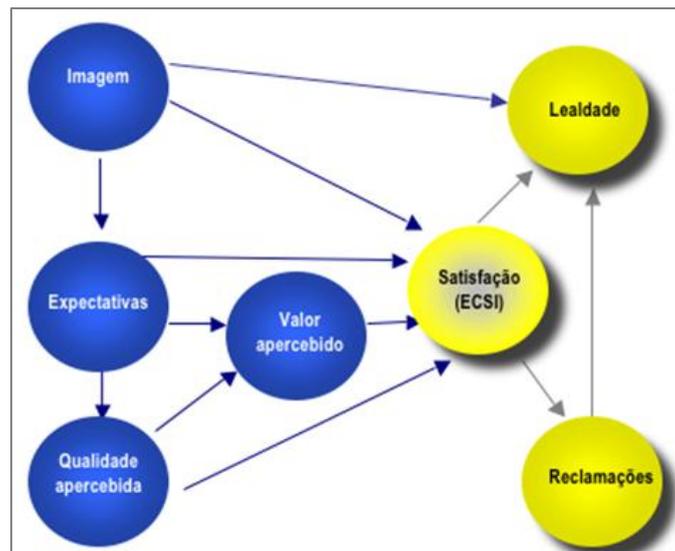
A qualidade é a soma das sucessivas avaliações efectuadas pelo cliente, a satisfação é uma classificação da experiência do cliente com o serviço obtido (Saias, 2007).

O conceito de qualidade de serviço e de satisfação do cliente estão interligados. Contudo, na opinião de Hoffman e Bateson (2006), a ligação entre estes dois conceitos não é clara. Existem três perspectivas diferenciadoras na literatura: a primeira evidencia a existência de uma relação entre a qualidade e a satisfação, a segunda sustenta que a satisfação actua como antecedente da qualidade, e por último, sendo esta a opinião dominante, a satisfação é uma consequência da qualidade (Hoffman *et* Bateson, 2006).

De acordo com o modelo de medição do índice de satisfação do cliente - ECSI¹⁵ (*European customer satisfaction index*), existem 4 variáveis determinantes para a satisfação: a imagem institucional, as expectativas, a qualidade apercebida e o valor apercebido (relação qualidade/preço). Ver Figura 2.8:

¹⁵ Em 1989, a EOQ (*European Organization of quality*), a EFQM (*European Foundation for quality Management*) e uma rede de Universidades com o apoio da Comissão Europeia definiram as bases para o lançamento de um projecto piloto do Índice Europeu da satisfação do cliente designado por ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) a que aderiram 12 países europeus entre os quais Portugal. Este modelo apresenta uma diferença quando comparado com o ACSI (*American customer satisfaction index*). O ACSI apresenta 3 variáveis latentes, expectativas, qualidade percebida e valor apercebido e o ECSI apresenta 4 variáveis: imagem institucional, expectativa, qualidade percebida e valor apercebido.

Figura 2.8. Modelo de medição do índice de satisfação do ECSI



Fonte: Vilares *et Coelho*, 2011, pág. 349

A imagem institucional inclui todo o tipo de associações que um cliente poderá fazer ao nome e à marca da empresa. A imagem ou o local podem afectar a percepção da qualidade (Grönroos, 2003). Se a imagem for favorável as pequenas falhas são perdoadas, se a imagem for desfavorável, as pequenas falhas terão mais impacto (Grönroos, 2003).

As expectativas procuram medir a qualidade que o cliente espera receber, e podem ter um impacto directo e indirecto na satisfação do cliente, sendo o impacto indirecto pela via da qualidade e do valor (Vilares *et Coelho*, 2011).

A qualidade percebida é o julgamento do cliente baseado a sua experiência recente sobre a superioridade ou excelência de um produto ou serviço. Quanto maior for a qualidade percebida maior será a satisfação (Vilares *et Coelho*, 2011). Por sua vez, o valor apercebido é a avaliação do cliente sobre a qualidade do produto tendo em conta o preço pago (Vilares *et Coelho*, 2011).

Como variáveis consequentes da satisfação surgem: o aumento da lealdade e a diminuição do número de reclamações. Rapaille (2001) define lealdade como uma conexão acompanhada de reinvestimento permanente no relacionamento. A lealdade é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado

em relação à rentabilidade da empresa e por contribuir como alavanca para a retenção dos clientes (Vilares *et Coelho*, 2011). Deste modo, o aumento do índice de lealdade constitui o objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente (Vilares *et Coelho*, 2011).

O outro conseqüente da satisfação é a diminuição do número de reclamações, admitindo-se que os clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações que os clientes satisfeitos (Grönroos, 2004). Quando as respostas às reclamações excedem as expectativas, o índice de fidelização do cliente pode ser superior ao de um cliente que nunca reclamou (Vilares *et Coelho*, 2011). Para Lovelock *et al* (1996), a satisfação de um cliente sobre a qualidade de um serviço traz benefícios acrescidos:

- Encoraja a lealdade.
- Isola o cliente da concorrência.
- Pode criar vantagem competitiva.
- Reduz o custo das falhas.
- Reduz o custo de atrair novos clientes.
- Aumenta e promove a palavra.

Para Barnes (2000), quando os clientes estão satisfeitos com o atendimento disponibilizado durante o processo de compra e com a performance do produto adquirido, as probabilidades de novas interações aumentam, isolando o cliente da concorrência e aumentando a sua lealdade. O cliente torna-se nomeadamente mais permissivo em relação ao aumento de preços. A publicidade positiva transmitida boca a boca, a amigos e familiares, sobre os produtos comercializados pela empresa, por sua vez, diminui os custos de atrair novos clientes.

Manter o cliente satisfeito é a melhor defesa contra a concorrência. As empresas que conseguem satisfazer os seus clientes são praticamente invencíveis. Os seus clientes são mais leais e compram mais frequentemente (Alves, 1998).

A ideia básica de uma economia de mercado é que as empresas existem para competir de modo a satisfazer os seus clientes (Vilares *et Coelho*, 2011). Os clientes satisfeitos

recompensam as empresas continuando a preferi-las para as suas aquisições de bens e serviços.

Por outro lado, um estudo realizado pela *Genesys* (Monteiro, 2010) revelou que o custo de um mau serviço ao consumidor ascendia a 242,3 mil milhões de euros, nos 16 países analisados¹⁶, (Monteiro, 2010).

No âmbito da satisfação, têm sido adoptados dois conceitos gerais (Johnson *et al.*, 1995, *cit in* Vilares *et Coelho*, 2011):

- A satisfação como uma transacção específica, em que a satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo após realização de uma compra ou transacção específica.
- A satisfação como um processo cumulativo, em que a satisfação representa uma avaliação global baseada no conjunto da experiência de compra e consumo de produtos ou serviços da empresa ao longo do tempo. (De Ruy Ter *et al.*, 1997; Oliver, 1993, *cit in* Vilares *et Coelho*, 2011).

Na opinião de Johnson *et al.* (*cit in* Vilares *et Coelho*, 2011), a vantagem do conceito de satisfação como processo cumulativo é a sua maior capacidade de previsão do desempenho económico, pelo facto dos clientes tomarem as suas decisões de compra com base no conjunto das suas experiências, e não apenas com base numa transacção ou num episódio particular.

O cliente estar satisfeito é a condição essencial para ser leal; contudo, estar satisfeito por si só não é suficiente. Um cliente satisfeito com um fornecedor não deixa de experimentar outro fornecedor, ou seja, pelo facto de se gostar de um restaurante não se deixa de querer experimentar outro.

Robert Peterson¹⁷ elaborou uma pesquisa e ficou intrigado com o facto de não se revelar uma correlação forte entre a satisfação declarada pelos clientes e a intenção de mudar.

¹⁶ Portugal não fez parte da amostra de países analisados.

¹⁷ Professor na escola de negócios da universidade do Texas, em Austin, E.U.A.

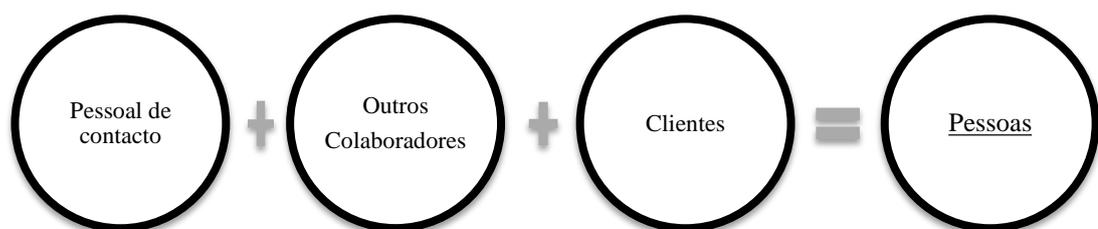
De acordo com a sua pesquisa, 85% dos clientes que se diziam satisfeitos com o serviço prestado por determinada empresa, atribuindo a classificação de 3, na escala de 1 a 5, demonstravam interesse em mudar (Saias, 2007). Por outro lado, verificou que os clientes com sentimentos fortes pelos serviços da organização, ou seja, aqueles que tinham atribuído a classificação 5, na escala de 1 a 5, são em média 2 a 6 vezes mais fiéis do que os clientes que atribuíam 3. Esta constatação levou-o a concluir que os clientes que atribuíram a classificação de 3, embora satisfeitos são os que apresentavam maior vulnerabilidade. Pode-se assim afirmar que a melhor defesa contra a concorrência não será manter os clientes satisfeitos, mas manter os clientes muito satisfeitos (Saias, 2007).

2.9. As pessoas, os processos e o suporte físico nos serviços

2.9.1. As pessoas

Muitos serviços dependem, directa ou indirectamente, da interacção pessoal entre clientes e colaboradores (Eilglie *et* Langeard, 1991). Na Figura 2.9 pode-se consultar as pessoas que fazem parte da produção do serviço.

Figura 2.9. As pessoas que fazem parte da produção do serviço



Fonte:Elaborado pelo Autor

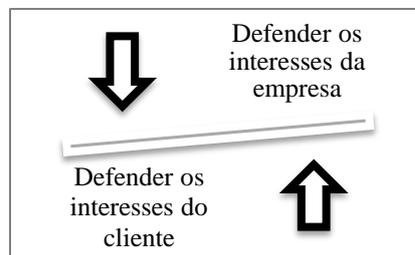
2.9.1.1. O pessoal de contacto

Quando se reflecte sobre os factores que poderão levar o cliente a fazer publicidade negativa ou positiva de um serviço, numa primeira abordagem pode afirmar-se que poderá ser o preço, o produto, ou nomeadamente a distribuição. Todavia, de acordo com alguns estudos, o factor que gera maior qualidade e quantidade de publicidade é a experiência humana (Dias, 2010).

“O acto de servir contém uma componente humana que lhe é indissociável” (Dias, 2010, pág.24). Quando um cliente demonstra que está insatisfeito com uma empresa e com o serviço disponibilizado está a referir-se à qualidade dos encontros, ou seja, à forma como foi tratado (Grönroos, 2004; Lindon, 1996).

O pessoal de contacto, na experiência de serviço, encontra-se numa situação complexa, por um lado tem que defender os interesses da empresa, contribuindo para que o serviço prestado esteja de acordo com as especificações estabelecidas, por outro tem que defender os interesses do cliente, proporcionando-lhe um elevado nível de satisfação. (Ver figura 2.10):

Figura 2.10. Situação do pessoal de contacto

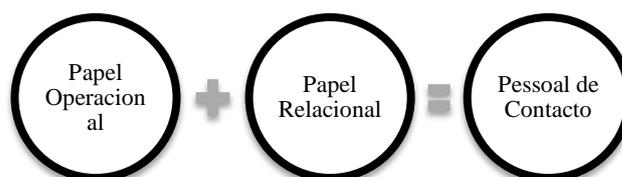


Fonte: Elaborado pelo autor.

Num contexto fortemente caracterizado por encontros (Guttek, 1995 *cit in* Castanheira *et* Chambel, 2010), como é o caso dos *call* e dos *contact centers*, as atitudes e os comportamentos dos operadores influenciam fortemente a satisfação do cliente e a percepção da qualidade de serviço (Deery *et al.*, 2002; Schneider *et* Bowen, 1993; Hartline *et* Ferrell, 1996; *cit in* Castanheira *et* Chambel, 2010).

O pessoal de contacto desempenha em simultâneo um papel operacional, por ter que desempenhar um número de tarefas precisas, e um papel relacional, pelo serviço se realizar na presença, com a ajuda e para o cliente. (Eiglier e Langeard, 1991). Ver Figura 2.11:

Figura 2.11. Os papéis desenvolvidos pelo pessoal de contacto



Fonte: Elaboração do autor

O pessoal de contacto só desempenha plenamente a sua função quando realiza as suas tarefas eficazmente e de forma agradável para o cliente (Eiglier *et* Langeard, 1991). É este lado agradável da relação do pessoal de contacto com o cliente que constitui o papel relacional (Eiglier *et* Langeard, 1991). Metaforicamente, o papel relacional é a embalagem do operacional (Eiglier *et* Langeard, 1991), (ver Anexo A).

O papel relacional é constituído por três grupos de elementos: o visível, o gestual e o verbal, como se descreve:

- O visível, resumidamente, contempla: o suporte físico, a aparência do pessoal de contacto e o vestuário.
- O gestual, contempla: as expressões faciais, os movimentos e o sorriso. O cliente deverá sentir-se bem acolhido.
- E por fim, o verbal, que engloba: as expressões verbais utilizadas pelo pessoal de contacto; utilizando-se frases de cortesia, de acolhimento, nitidez do timbre e tom profissional.

2.9.1.1.1. O perfil do pessoal de contacto

Não existe conformidade de opiniões, quando se fala em atendimento ideal. O que pode ser considerado ideal para uns, poderá não ser para outros. (Dantas, 2004). No entanto, por se considerar relevante para a fundamentação deste estudo aprofundar quais são as características que o pessoal de contacto deverá possuir, foi efectuado um trabalho de pesquisa bibliográfica.

No âmbito dessa pesquisa, foram encontrados dois estudos sobre este assunto, mas desenvolvido sob perspectivas diferentes: a do cliente, a dos autores bibliográficos e a do pessoal em contacto.

O primeiro estudo, efectuado na perspectiva do cliente e de autores bibliográficos, foi desenvolvido por Dantas (2004) e teve por base a elaboração de um questionário dirigido aos clientes e a elaboração de uma pesquisa bibliográfica, baseada em autores

que estudam essa temática. Posteriormente foi efectuada por Dantas (2004) uma análise comparativa entre as duas perspectivas.

O segundo estudo, efectuado na perspectiva dos prestadores de serviço, foi desenvolvido por Guerra (2010). Assim, tendo por base a experiência pessoal e profissional de 290 prestadores de serviço, foi-lhes pedido que indicassem, até ao limite de sete, quais os factores-chave que na sua opinião mais contribuíam para o sucesso de uma prestação de serviço, e para o insucesso de uma prestação de serviço.

Foi efectuada a análise destes estudos, da autoria de Dantas (2004) e Guerra (2010) e concluiu-se que ambos referiam características comuns, como fundamentais para o fornecimento do atendimento ideal por parte do prestador de serviços. Ver Tabela 2.4:

Tabela 2.4. Factores-chave para o fornecimento de um serviço de qualidade

Os factores fundamentais	<ul style="list-style-type: none">- Cortesia, simpatia e educação.- Cumprimento das promessas.- Desburocratização.
Sensação a ser passada ao cliente	<ul style="list-style-type: none">- De que é sempre bem -vindo.- Empatia, Humanização.- Fiabilidade.
O profissional de atendimento	<ul style="list-style-type: none">- Agir como empresa, mas pensar como cliente.- Conhecer bem a empresa os produtos e os serviços.- Conhecer técnicas de relacionamento humano.- Ter capacidade e autonomia para resolver problemas,- Tratar cada cliente como gostaria de ser tratado.

Fonte: Baseado em Dantas, 2004; Guerra, 2010.

Do estudo efectuado por Dantas (2004) foi excluída a referência às condições físicas do local da prestação do serviço, por não se integrar nesta análise (Ver Anexo B).

O pessoal de contacto deve possuir, para além de elevados conhecimentos técnicos, uma boa capacidade de resolução, empatia, simpatia, disponibilidade e uma boa capacidade comunicacional. Deve ser detentor de competências emocionais, técnicas e comunicacionais, face à diversidade de situações que lhe poderão surgir no âmbito das suas funções (APCC, 2010).

O conceito de serviço, que as empresas pretendem oferecer, deve colmatar não só as necessidades dos clientes, mas também as necessidades dos colaboradores, pois são estes que irão materializar o conceito de serviço definido (Saias, 2007; Pinto, 2010).

2.9.1.1.2. Processo de recrutamento

Kotler (1988) considera que um dos passos mais importantes para as empresas assegurarem a qualidade de serviços é desenvolver uma boa selecção de pessoal, através de acções de recrutamento eficazes. É fundamental recrutar as pessoas certas (Kotler, 1988).

Berry (2000), para além de partilhar da mesma opinião sobre o recrutamento, quando afirma que é necessário que as empresas preencham os cargos com pessoas capazes defende, ainda, que deverá ser desenvolvido um plano de formação inicial, para preparar o colaborador para o desempenho das funções, e definido um plano de carreira.

2.9.1.1.3. Formação

As oscilações de percepção da qualidade de um serviço, entre positivo e negativo poderão incentivar o cliente a querer experimentar outro prestador de serviços (Saias, 2007).

Nas mais diversas obras de Marketing de serviços¹⁸, a formação é apontada como a ferramenta mais eficaz para diminuir a variabilidade da prestação do serviço contudo, é importante referir que nem todos os serviços exigem o mesmo esforço, por parte do prestador. Neste sentido, Diltown (*cit in* Pinto, 2010) desenvolveu uma matriz (ver Tabela 2.5), através da qual classifica a complexidade do serviço e o grau de personalização. Neste contexto, a complexidade de serviço refere-se aos serviços que requerem mais esforço por parte do pessoal em contacto com o público e como consequência uma maior preparação; já o grau de personalização representa até que ponto o serviço é prestado à medida do cliente (Pinto, 2010).

¹⁸ Las Casas, 1991; Grönroos, 2004 e 2003.

Tabela 2.5. Matriz de Classificação

	Complexidade do serviço prestado		
	Alto	Alto	Baixo
Grau de Personalização		I Advogados Manutenção Engenharia Ortopedista Psiquiatria	II Cabeleireiro Supermercado Transportes Restaurante Serviço de Táxi
	Baixo	III Rádio e televisão Produção cinematográfica Museus Telecomunicações Escolas e Universidades Transportadora aérea	IV Recolha de Lixo Restaurante <i>Fast Food</i> Lavagem Auto Limpeza a seco Fornecimento de energia Retalhista Transporte público

Fonte: Baseado em Pinto, 2010

De acordo com essa matriz, o sector das telecomunicações é caracterizado como sendo um serviço de complexidade elevada, embora de baixa personalização. As acções de formação para os sectores de serviços mencionados no quadrante III são de grande exigência (Pinto, 2010).

As empresas sabem que no contexto actual, cada vez mais, o serviço é uma vantagem competitiva. Já os produtos, a tecnologia e até mesmo o preço são passíveis de imitação pela concorrência. Na realidade dos *contact centers* a vantagem competitiva e a capacidade de diferenciação reside na capacidade dos operadores estabelecerem encontros de atendimento satisfatórios com os seus clientes (Kinnie *et al.* 2000, *cit in* Chambel *et* Castanheira, 2010).

A decisão do cliente permanecer numa determinada empresa ou, nomeadamente, recomendar um serviço prestado (Totterdell *et* Holman, 2003, *cit in* Chambel *et* Castanheira, 2010) dependerá da interacção do prestador de serviço com o cliente. É fundamental que as empresas desenvolvam os perfis e as atitudes necessárias para poderem fornecer serviços de qualidade elevada. Por outro lado, as expectativas e as necessidades dos clientes estão em constante mutação, exigindo que os serviços se adaptem.

Em 2006, Wood e os seus colaboradores conduziram um estudo com 145 operadores de vários *call centers* no Reino Unido e verificaram que à formação inicial e à formação

contínua estavam associados maiores níveis de autonomia, quer no que se refere à realização de tarefas, quer no que se refere à relação com o cliente (Castanheira *et* Chambel, 2010).

O objectivo da formação é assegurar que o pessoal em contacto tenha as competências técnicas e comportamentais necessárias. O equilíbrio entre as habilidades técnicas e pessoais na formação é fundamental (Albrecht *et* Zemke, 2002).

A formação contínua deve então ser encarada como um apoio, um suporte diário à operação (APCC, 2010). Chambel *et* Castanheira (2010) apontam como vantagens da formação:

- A percepção de menos sobrecarga de trabalho.
- Adquisição de novas competências.
- Autonomia.

O fortalecimento das organizações passa por uma inovação constante e sustentada para minimizar o risco da imitação das iniciativas empreendidas pelos concorrentes (Day, 2000).

Como exemplo, no Anexo C, apresenta-se a descrição das actividades desenvolvidas pela equipa de formação da empresa de telecomunicações XS, desde a fase inicial de levantamento de necessidades até ao momento de desenvolvimento da acção de Formação.

2.9.1.1.4. A qualidade do ambiente de trabalho.

“Colaboradores felizes, fazem clientes felizes” (Barnes, 2000).

A qualidade do ambiente de trabalho do prestador é importante para a prestação de um bom serviço. Se os colaboradores se sentirem bem consigo mesmos e com a forma como são tratados, é mais provável que forneçam um bom serviço. As chefias têm aqui um papel crucial (Lobos, 1991):

- Promover a autoconfiança e o auto respeito.
- Ensinar, monitorar e rever as cortesias em serviço.
- Desenvolver os perfis e atitudes necessárias para fornecer serviços com qualidade (por exemplo, tomada de decisões, saber ouvir, comportamento adaptativo, gerenciamento sob pressão).
- Mostrar o valor do trabalho de cada pessoa para a qualidade de serviço.

É importante que os Gestores analisem o ambiente de trabalho e se necessário o ajustem (Eigliier *et* Langeard, 1991).

2.9.1.2. Os outros colaboradores

O nível de excelência e a normalização da qualidade do serviço, tal como anteriormente abordado, depende muito da competência e da postura do pessoal de contacto (Lindon *et al*, 2008). Todavia, as empresas devem mobilizar as energias não apenas do pessoal de contacto, mas também de todos os outros colaboradores da organização que são o seu sustentáculo permanente (Lindon *et al*, 2008).

Nas empresas de serviços todos servem alguém, mesmo os colaboradores que nunca estão em contacto directo com os clientes. (Albrecht *et* Zemke, 2002).

É necessário fomentar a cultura de serviço nas organizações e desenvolver a orientação para o cliente (Grönroos, 2004).

2.9.1.3. Os clientes

A participação do cliente no sistema de produção e consumo de serviços, nomeadamente, quando está satisfeito, faz com que este assuma um conjunto de tarefas, que de outra forma estariam apenas a cargo da empresa (Eigliier *et* Langeard, 1991). As tarefas são:

- Colabora para o diagnóstico de necessidades.
- Contribui para o aumento de produtividade da empresa.
- Controla a qualidade.
- Apresenta sugestões de melhoria e inovação.
- Divulga o produto junto de potenciais cliente.

Langeard e Eiglier (1991), no âmbito do sistema de Serviço, classificam as formas de participação como: física; intelectual e afectiva.

A participação é designada como física, quando é pedido ao cliente que assegure tarefas que tradicionalmente são desempenhadas pelo pessoal de contacto, por exemplo, serviço *self service* de *catering*, ou serviço de *self service* numa estação de gasolina, etc.

A participação do cliente é intelectual quando uma empresa transfere para um cliente um determinado número de tarefas que exigem que este se adapte intelectualmente, através da aquisição rápida de novos conhecimentos. Geralmente a participação intelectual está relacionada com a participação física.

Por fim, a participação afectiva do cliente implica o envolvimento do cliente na “vida” da empresa. Esta forma de participação é aplicada por empresas desburocratizadas.

As formas de participação do cliente podem ser consultadas na Tabela 2.6:

Tabela 2.6. Formas de participação do cliente

Participação	Fase de especificação da prestação	Fase da acção	Fase do controlo do processo e da performance
Física	Recolha de dados	Auto serviço	Auto controle simplificado e guiado
Intelectual	Criar a informação	Manipular tecnologia sofisticada	Criar <i>feedback</i>
Afectiva	Espontaneidade	Aplicação dos procedimentos consoante a aplicação da sua legitimidade	Auto controle permanente, baseado num sentimento de pertença

Fonte: Eiglier et Langeard, 1991, “*Servuction*, A gestão de marketing da empresa de serviços”, pág 40

As empresas de serviços conferem uma atenção particular à gestão da relação com os clientes e à gestão do “momento da verdade”. O interface com o cliente é o momento ideal para:

- Estabelecer uma relação de confiança.
- Identificar as necessidades dos clientes.
- Esclarecer, informar, vender.
- Assumir uma relação de continuidade (fidelização).

A empresa deve recolher sugestões, questionar sobre a satisfação e desenvolver acções de acompanhamento pós-venda. Acolher, informar, explicar adequadamente os benefícios e transmitir confiança (Eiglier et Langeard, 1991).

2.9.2. Os processos

Eliglier e Langeard (1991) definem processo como o conjunto de interacções necessárias ao fabrico do serviço, também elas experimentadas pelo cliente.

Para Cota (2006), o consumo do serviço é o consumo do processo. Os serviços são produzidos no decurso de um processo durante o qual os clientes interagem com os recursos produtivos da empresa ou nomeadamente com outros clientes (Murta, 2000, *cit in* Cota, 2006).

Embora algumas partes do serviço sejam preparadas antes do cliente intervir no processo, só quando os clientes intervêm é que ocorre o processo de serviço propriamente dito. Por exemplo no sector de telecomunicações, quando o cliente efectua a aquisição de um *Package* (equipamento e cartão) é que este está preparado para ser utilizado, todavia, só após a realização da primeira chamada é que se inicia o processo da prestação do serviço (Cota, 2006).

Kotler (1984) defende que um dos passos para a qualidade de serviços é criar processos. No entanto, os processos mal delineados irão incomodar os consumidores, pois os resultados não serão os melhores. Por outro lado, um bom desenho dos processos irá ajudar o pessoal do *front-office* a desempenhar bem as suas funções, o que irá resultar numa maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços.

2.9.3. As instalações físicas

O aspecto dos edifícios, veículos da empresa, aspecto interior dos locais de prestação dos serviços, equipamento, membros do *staff*, materiais impressos e outros aspectos visíveis, fornecem alguma tangibilidade aos serviços. É importante cuidar deste aspecto pois tem um grande impacto na percepção de qualidade dos clientes (Eiglier *et* Langeard, 1991).

2.10. Notas conclusivas

No final deste capítulo é possível concluir que no sector dos serviços, os colaboradores, com ênfase naqueles que estão em contacto directo com o cliente, são a chave do sucesso.

Quando uma empresa define qual é o serviço que irá prestar, deverá levar em consideração, não só as necessidades dos seus clientes, mas também as necessidades dos seus colaboradores, pois são estes que estão presentes no “momento da verdade” e que são responsáveis por consubstanciar a dimensão da qualidade funcional, e ainda por marcar a diferença.

Quanto maior for a satisfação de um cliente, maior será a sua lealdade, o que se repercutirá em benefícios para a empresa. A formação é, neste contexto, uma ferramenta valiosa. As acções de formação contribuem para reduzir o impacto adverso das características dos serviços, preparando o prestador de serviço para as componentes técnicas e comunicacionais.

Por outro lado, o processo de recrutamento tem uma importância fulcral. Saber escolher as pessoas certas para os lugares certos é fundamental para a prestação de um serviço de excelência.

O ambiente de trabalho poderá contribuir não só para o estado de motivação dos colaboradores, como para o fornecimento de serviços confiáveis, previsíveis e constantes.

Embora o pessoal de contacto esteja localizado na base da pirâmide, é importante que seja reconhecido e valorizado pela Gestão. (Barnes, 2000).

A função do pessoal de contacto é complexa, pois assumem na experiência de serviços um duplo papel. Se por um lado devem defender os interesses da empresa, por outro deverão olhar pelos interesses dos clientes (Landin *et al*, 1996).

O papel activo que o cliente exerce na prestação do serviço pode influenciar a qualidade da experiência. Já existem alguns estudos sobre este assunto, mas, ainda muito pouco em comparação com os estudos já desenvolvidos sobre a importância do papel do prestador para a qualidade de serviço (Saias, 2007).

Neste capítulo, abordou-se: os conceitos de qualidade, satisfação e lealdade; salientou-se a importância do contacto humano na experiência do serviço; e as acções que as empresas deverão desenvolver, para que os seus colaboradores estejam, bem preparados, para o “momento da verdade”. Existem ferramentas que podem ajudar as empresas de serviços a identificarem as necessidades de formação dos seus colaboradores. Restringindo a abrangência deste assunto à realidade dos *call* e dos *contact centers*, a ferramenta utilizada é a monitorização, interna e externa. Este assunto será o tema central do Capítulo III.

CAPÍTULO III – A MONITORIZAÇÃO NOS CONTACT CENTER

O capítulo III inicia com uma breve abordagem à origem e evolução do sector dos *call center*, passando de seguida para a descrição dos métodos de monitorização de desempenho, suas vantagens, desvantagens e reflexão.

3.1. Call Center, origem e evolução

Os *call centers* surgem como consequência do crescimento do sector de serviços e como resposta à forte competitividade do mercado (Nash, 1984).

A invenção do telefone veio facilitar o relacionamento, agilizando e melhorando a comunicação entre as empresas e os seus clientes. De acordo com Nash (1984), na década de 50 o telefone já era utilizado no Marketing Directo, nos Estados Unidos da América. A primeira campanha de telemarketing terá sido realizada em 1962 pela *Ford Motor Company*; contudo, a utilização sistemática do telefone para gerar negócio só terá ocorrido em 1975 (Bretzke, 2000).

Inicialmente, a única tecnologia de suporte era o telefone. Face a ausência de suporte informático, a pesquisa da informação era efectuada manualmente através da consulta de manuais e registos em suporte de papel. Sempre que não fosse possível dar uma resposta imediata, o operador ficava com o contacto do cliente e ligava de seguida. Tratava-se, porém, de uma actividade que consumia muito tempo (Hawkins *et al* 2001).

Nos Anos 60 e 70 (Bretzke, 2000) com a introdução dos computadores reduz-se o tempo de espera e o número de chamadas de retorno (*Call Back*). Todavia, as primeiras *PBX's* eram ainda muito limitadas na sua capacidade de suportar múltiplas chamadas e de efectuar a sua distribuição (Koole *et al* 2002).

Nos anos 80 (Bretzke, 2000) surge formalmente o conceito de *call center* (Cardoso, 2000; Hawkins *et al.*, 2001). É no final desta década que emerge a tecnologia CTI (*Computer Telephony Integration*), que vem permitir estabelecer uma relação entre a chamada e os dados do cliente: “... é a integração da tecnologia de informação aos

recursos de telefonia” (Bretzke, 2000). O aparecimento do IVR (*Interactive voice response*) vem ajudar a efectuar a gestão da distribuição de chamadas.

Qual é a diferença entre *call center* e *contact center*? Um *call center*, à semelhança do *contact center*, compreende um conjunto de recursos (operadores), também designados como *customer service representative* (CSR), que interagem com os clientes e parceiros da empresa, e um conjunto de computadores e equipamentos de telecomunicações que permitem o fornecimento do serviço via telefone. Com o surgimento de outros canais de interacção, como o *e-mail* e a *web* passaram a designar-se por *contact centers* (Cardoso, 2000; Hawkins *et al.*, 2001).

Em resumo, o *call center* assegura o fornecimento do seu serviço utilizando como meio o telefone. O *contact center* para além de assegurar a sua prestação de serviço utilizando o telefone, utiliza também os novos canais de interacção: *e-mail* e *web*.

Miriam Bretzke (2000) caracteriza a evolução do *call center* em 4 fases:

1ª Fase - Receptiva (fins dos anos 80 meados dos anos 90) - Período inicial de implementação do SAC (Serviço de Apoio a Clientes).

A missão do *call center* era atender as chamadas geralmente de reclamação, registar manualmente e encaminhar a situação para outro departamento responsável. Nesta fase o *call center* ainda não era considerado vantagem competitiva. A ausência de suporte informático adequado e de procedimentos orientados para os clientes aumentava os custos deste serviço.

2ª Fase - Qualidade de atendimento.

É identificada a necessidade de se melhorar a qualidade de serviço para se diminuir o atrito com o cliente: ocorre a informatização dos *call centers*. A missão do *call center* passa a ser: atender o cliente com responsabilidade e responder a todas as questões colocadas.

3ª Fase - Fidelização (final da década de 90).

Surge o conceito de que os *call centers* podem ampliar as suas funções e englobar outras actividades. A missão do *call center* passa pela construção do relacionamento a longo prazo.

4ª Fase - Canal de relacionamento.

Na fase actual, o *call center* é visto como um canal de relacionamento e tem como missão interagir com o cliente, conquistando a sua lealdade, agregando valor e conquistando oportunidades de lucro, prospecção de novos clientes, de suporte a vendas e fidelização. Na fidelização, o *call center* efectua a pesquisa de satisfação, enriquecimento da base de dados de cliente, oferta de promoções, agendamento da visita para vendedores e agendamentos de visitas do técnico.

Os *calls centers* tornam-se uma presença relevante na economia global, estando presente em todos os sectores de actividade e nos diferentes países. Em Portugal, de acordo com os dados da APCC (Associação Portuguesa de Contact Centers) este é um sector que se encontra em franco crescimento. Um estudo desenvolvido pela Datamonitor estimava que, em 2004, o número de *contact centers* rondaria os 450 centros com cerca de 11. 000 posições de atendimento, prevendo para 2008, 14 000 posições de atendimento. Em 2007 este número já tinha sido ultrapassado (APCC, 2008).

No que se refere à Europa, os estudos mais representativos indicam que, no ano de 2003, havia 29 000 *contact centers* na zona EMEA (*Europe, Middle East and Africa*) com 1,5 milhões de trabalhadores, até 2008 estavam a prever que fossem superados os dois milhões de postos de trabalho, e alcançando o número de 45. 000 *contact centers* (APCC, 2008).

Nos Estados Unidos da América, a força de trabalho relacionada com os *contact centers* rondaria, em 2005, um número incerto entre 2,5 e os 6,5 milhões de trabalhadores, que representam também cerca de 3% da população de trabalhadores do país (Thirión, 2007 *cit in* Chambel *et* Castanheira, 2011).

A actividade dos *contact centers* tem vindo a ser considerada uma actividade de potencial de empregabilidade, onde se investe em formação de uma forma constante (APCC, 2010). No estudo de *Benchmarking* (2010), realizado pela APCC, verifica-se que a actividade dos *contact centers*, a nível global, regista uma tendência de evolução positiva, revelando-se uma ferramenta imprescindível na gestão das organizações,

ajudando a reduzir custos e proporcionando, em simultâneo, uma flexibilidade acrescida na relação entre o cliente e a empresa.

Na actualidade, o *contact center* é considerado não só uma mais-valia, geradora de relacionamentos, mas também uma fonte de receita (ver anexo D).

3.2. Diferentes perspectivas sobre a definição de monitorização

O conceito de monitorização é perspectivado pelos vários autores de diferentes formas. Se para Chiavenato (1999) monitorizar é acompanhar, orientar, manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação e acompanhar as operações para garantir que o planeamento seja bem executado, e os objectivos alcançados, para Caldeira (2009) o processo de monitorização é, para além disso, um reforço às possibilidades de êxito na execução estratégica operacional dos comprometimentos da organização.

Por sua vez, para Holman (2005) e Russel (2008) a monitorização de desempenho é definida como:

- Uma fonte de informação para acções correctivas e punitivas.
- Um meio para diagnosticar as necessidades de formação.
- Um meio de apoio ao desenvolvimento dos colaboradores.

De acordo com o artigo intitulado: “Eficácia máxima e monitorização em *feedback*”, a monitorização é:

“Acompanhar o atendimento, ouvindo e avaliando as ligações, observando os acertos e os pontos que requerem mudança, para garantir que as operações de um *Call Center* tenham o nível de qualidade esperado” (*call center magazine online*, 12/10/2009).

Esta definição de monitorização é apresentada numa perspectiva mais restrita e direccionada para a realidade dos *call centers*.

Os autores Chiavenato (1999) e Caldeira (2010), na sua definição conceptual, associam a monitorização ao controlo da variabilidade e à execução com êxito. Os autores

Holman (2005) e Russel (2008) abordam a monitorização como uma ferramenta para colmatar as necessidades de formação e o desenvolvimento de competências, sendo esta última perspectiva também partilhada pelo autor do artigo: "Eficácia máxima e monitorização em *feedback*". (Ver Tabela 3.1.):

Tabela 3.1. Diferentes abordagens ao conceito de monitorização.

Autores	Conceito	Abordagem
Chiavenato (1999) Caldeira (2010)	Monitorização	Ferramenta de controlo
Holman (2005) Russel (2008)	Monitorização	Ferramenta de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.3. Vantagens em monitorizar

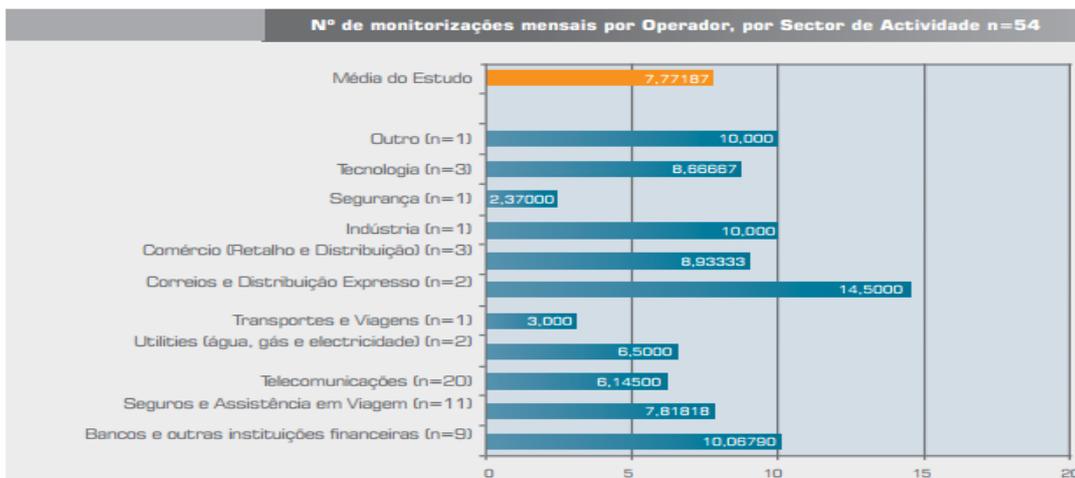
Segundo Jorge Caldeira (2009), através da monitorização é possível:

- Identificar os desvios, as causas e os constrangimentos futuros.
- Definir as medidas correctivas e as medidas preventivas.
- Ajustar metas e aumentar a responsabilização.
- Gerir de forma mais eficaz, melhorar a prestação de contas aos *Stakeolders* e reforçar a imagem interna.

Acresce, ainda, o facto das organizações que monitorizam transmitirem elevado grau de maturidade e, facilmente, se distinguirem daquelas que não aplicam processos de monitorização de desempenho (Caldeira, 2009).

De acordo com o *Benchmarking* de 2012 da autoria da Associação portuguesa de *contact center* (APCC, 2012) todas as empresas, representadas nesse estudo realizam o controlo da qualidade do atendimento. Ver Figura 3.1:

Figura 3.1. Número de monitorizações mensais



Fonte: APCC, 2012, pág.107

A medição assenta numa amostragem representativa de interacções. Cada interacção seleccionada é avaliada por um auditor, segundo uma grelha, também designada de *standard* de avaliação, que define quais as variáveis que compõem o cálculo da qualidade oferecida.

De acordo com esta fonte, quanto mais monitorizações por operador se realizarem, maior é a possibilidade de identificar padrões no comportamento do operador, mas também informação muito útil dos clientes.

Embora sejam apontadas vantagens diversas, existem ainda empresas que não monitorizam as suas actividades. Alguns dos motivos apontados são: o facto de não saberem como efectuar-lo; por não considerarem necessário face à simplicidade dos seus processos; ou simplesmente, por não quererem (Caldeira, 2009).

3.4. Monitorização de desempenho aplicada à realidade do *Contact Centers*

A monitorização pode ser efectuada através do recurso à gestão de informação interna: recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos da performance; e/ou externa, através da recolha e análise de dados sobre a percepção dos clientes acerca da qualidade de serviço.

3.4.1. Monitorização interna

Na realidade dos *call* e dos *contact centers*, a monitorização interna existe na forma tradicional, que envolve a observação, o registo, a avaliação e *feedback* do desempenho do operador; e na forma electrónica, que envolve a recolha de dados quantitativos, em tempo real de forma contínua. Ver Tabela 3.2:

Tabela 3.2. Monitorização electrónica versus Monitorização tradicional

Monitorização electrónica	Monitorização tradicional
<p>Recolha contínua e automática em tempo real de indicadores quantitativos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O n.º de chamadas atendidas. - O n.º de chamadas em espera. - O tempo médio de resposta. - A duração média da chamada. - As chamadas perdidas. 	<p>Na monitorização tradicional é possível acompanhar de perto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O tipo de palavras empregues. - As expressões utilizadas. - A forma como é efectuada a gestão da chamada. - E observar como é efectuada a gestão dos recursos informáticos.

Fonte: Chambel *et* Castanheira, 2010

Deery *e al.* (*cit in* Chambel *et* Castanheira, 2010) defendem que a monitorização de desempenho, enquanto medida de controlo tem como principal objectivo reforçar as regras e os procedimentos desejados.

3.4.1.1. Monitorização tradicional

Na realidade, a monitorização tradicional poderá ser interpretada de duas formas totalmente díspares: na perspectiva de desenvolvimento, baseando-se no feedback contínuo e em critérios claros e definidos que contribuem para reduzir as exigências; ou, por outro lado, poderá ser entendida como intensa e controladora (Holman *et al* 2002, *cit in* Chambel *et* Castanheira, 2010). (Ver Tabela 3.3):

Tabela 3.3.Vantagens e desvantagens da monitorização tradicional

Vantagens	Desvantagens
Desenvolvimento da performance	Aumenta a ansiedade
Crescimento da competitividade	Concorrência não saudável
Autonomia	Perda de espírito de equipa

Fonte: Chambel *et al.* Castanheira, 2010

3.4.1.1.1. Monitorização tradicional - gravação de chamada

O sistema de gravação de chamadas é uma ferramenta de apoio à gestão da qualidade. A qualidade de uma chamada pode ser avaliada internamente com base numa grande variedade de parâmetros (Holman *et al.* 2002, *cit in* Chambel *et al.* Castanheira, 2010):

- Conhecimento do produto/serviço.
- Precisão/clareza da informação fornecida.
- Cumprimento dos procedimentos.
- A abertura e o fecho da chamada.
- O entusiasmo e o tom de voz.
- Simpatia e disponibilidade.
- Empatia.
- Discurso.

O sistema de gravação permite a optimização do trabalho do profissional de controlo de qualidade, auxilia nas formações apoiadas em casos reais e é muito utilizado ao nível do *Coaching* individual (APCC, 2010).

3.4.1.1.2. Monitorização tradicional -“lado a lado”

Na monitorização tradicional um dos métodos utilizados é a avaliação “lado a lado”. Neste contexto o profissional de controlo de qualidade deverá estar sentado ao lado do operador, ouvir a chamada, acompanhar a realização das operações inerentes à chamada atendida de forma a identificar acções de melhoria e pontos fortes do operador.

A avaliação deverá ser efectuada de acordo com os parâmetros da grelha, que deverão ser do conhecimento do avaliado. Na primeira vez, em que o Operador é monitorizado, é fundamental que o técnico do controlo de qualidade o informe de forma clara e objectiva dos critérios de avaliação e o objectivo da monitorização “lado a lado”. É importante que o operador compreenda a importância deste tipo de avaliação.

A monitorização tradicional “lado a lado” pode, por decisão da empresa, também incluir técnicas de *Coaching* e *Mentoring*. Nesta situação a monitorização deixa de ser uma ferramenta de controlo e passa a ser uma ferramenta de desenvolvimento de competências.

3.4.1.1.3. *Coaching* e *Mentoring*

Para Rosinski (2010), o *Coaching*, como profissão é um fenómeno relativamente recente nas organizações. Na sua perspectiva é a arte de facilitar a libertação de potencial de pessoas para alcançar objectivos importantes e significativos.

Na opinião de Rosinski (2010), o *Coaching* é constituído por duas dimensões: “ser” e “fazer”. (Ver a Tabela 3.4):

Tabela 3.4. As dimensões do *Coaching*

Ser	Fazer
Valorizar o bem-estar	Melhorar o desempenho
Cuidar de si próprio	Estilo e liderança que consegue resultados
Qualidade de vida	
Desenvolvimento humano	

Fonte: Adaptado de Haksever et al. (2000).

Assim, e indo de encontro às afirmações de Rosinski (2010), o *Coaching* é:

- A arte de escolher a abordagem eficaz numa dada situação, de combinar criativamente os instrumentos técnicos, modelos e perspectivas dirigidas a

desafios específicos; e de inventar processos inovadores para servir as necessidades do *Coachee*.

- Um instrumento facilitador; é um processo interactivo de desenvolvimento em que o *Coach* possibilita aos *Coachees* que encontrem as suas próprias soluções, que descubram novas oportunidades e que implementem acções.

Catalão e Penin (2010) defendem que o *Coaching* conduz ao êxito, à autonomia, à auto-realização e à performance profissional e organizacional.

A função do *Coach* e o funcionamento do *Coaching* podem ser descritos do seguinte modo:

i. Função do *Coach*¹⁹

O *coach* tem como função: Facilitar a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço de auto-estima, a definição de objectivos, a elaboração e monitorização de planos de acção para a performance do seu *coachee*.

ii. Funcionamento do *Coaching*

O *Coaching* pode ser aplicado a indivíduos e a equipas. No último caso, o *Coach* trabalha a dois níveis:

- Ajuda a equipa a atingir sinergia (um desempenho total superior à soma das contribuições individuais).
- Ajuda individualmente um membro da equipa, a alcançar os seus objectivos pessoais.

É fundamental o *Coach* procurar envolver os *Coachees* de forma autêntica. Para se construir um plano de acção é importante criar um compromisso verdadeiro, os

¹⁹ É o nome dado ao profissional que exerce *Coaching*.

objectivos não podem ser artificialmente impostos ou vendidos, têm que reflectir os motivos e os valores intrínsecos de *Coachee*²⁰ (Catalão et Penin, 2010).

O *Coach*, para além de possibilitar que os *Coachees* se sirvam a si próprios, através do desenvolvimento de competências e da descoberta de potencial, ajuda-os a perseguir os objectivos e a concretizá-los, ao serviço de várias partes interessadas, tais como clientes, colaboradores, accionistas, e a sociedade em geral.

O que é que diferencia o *Coaching* do *Mentoring*? (Ver Tabela 3.5. *Coaching* versus *Mentoring*):

Tabela 3.5. *Coaching* versus *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
O <i>Coach</i> é um facilitador.	Os Mentores dão orientação e sugestões especializadas.
Ouve, questiona e permitem que os <i>Coachees</i> descubram por eles próprios o que é bom para eles.	Falam sobre a sua própria experiência profissional.
Os <i>Coaches</i> fornecem modelos para ajudar <i>coachees</i> a construir as suas próprias redes de apoio.	Os Mentores muitas vezes abrem as portas e colocam os seus protegidos em contacto com as pessoas chave.
Mais empatia e competência para se ser <i>Coach</i> .	Com experiência, qualquer líder pode agir como Mentor e oferecer orientação e ajuda.

Fonte: Adaptado de Haksever et al. 2000.

Os Mentores podem capitalizar a sua experiência mais eficazmente, para beneficiar os seus Mentorados, se aprenderem a realizar *Coaching*. Qualquer líder pode agir como mentor e oferecer orientação e ajuda. É preciso mais empatia e competências para se ser um *Coach* (Rosinski, 2010).

iii. Ferramentas do *Coaching*

O *Coaching* tem ao seu dispor inúmeras ferramentas, contudo, neste estudo somente será efectuada uma abordagem mais detalhada à ferramenta: “perguntas poderosas”, por

²⁰ É a pessoa que recebe *Coaching*.

ter sido esse o método de desenvolvimento de competências utilizado no objecto em estudo.

Na opinião de Catalão *et Penin* (2010) não é possível fazer *Coaching* sem perguntas. “A essência do *Coaching* reside na pergunta. A Excelência do *Coaching* reside na capacidade de colocar perguntas poderosas (Catalão *et Penin*, 2010, pág. 51).

As perguntas poderosas são uma das ferramentas mais utilizadas pelo *Coach* e serve para:

- Aumentar o nível de Consciência.
- Estimular novas respostas e possibilidades.
- Encorajar o *Empowerment*, porque estimulam o cliente a encontrar as suas próprias soluções.
- Clarificar objectivos e as necessidades.
- Encorajar o cliente a chegar à verdade.
- Favorecer a escuta activa.
- Promover a responsabilização do cliente.
- Ajudar o cliente a formular várias alternativas de escolha, encorajando-o a evoluir.
- Promover a aprendizagem.

As perguntas poderosas contêm as seguintes características: Breves e claras; Abertas e fechadas (geralmente são utilizadas perguntas abertas); Não incluem a palavra “eu”; Não utiliza o porquê; De carácter exploratório: “Como? O quê? Quando?”; São colocadas pela positiva; São criativas.

Na utilização desta ferramenta é aplicada a regra 80/20, ou seja, o operador utiliza 80% do tempo da sessão e o *Coach* apenas deverá utilizar 20% desse tempo; deve ser dado espaço e tempo ao *Coachee* para reflectir e responder às questões colocadas, pois é através deste exercício que ele irá compreender o que o motiva, o que o impede de progredir, quais as metas que pretende atingir, quais as acções que deverá desenvolver, definindo prioridades e prazos (Catalão *et Penin*, 2010).

3.4.1.1.4. Atitude do profissional de controlo de qualidade

Para se obter resultados no processo de monitorização e de *feedback*, é importante que o profissional de controlo de qualidade cumpra alguns requisitos fundamentais (APCC, 2010), nomeadamente:

- Utilizar uma linguagem cuidada e a postura adequada, pois tendencialmente será o exemplo padrão a ser seguido pelo monitorizado.
- Compreender como se processa a aprendizagem, a assimilação de novos conhecimentos e a aceitação de sugestões de melhoria pela maioria das pessoas.
- Demonstrar interesse genuíno no desenvolvimento dos operadores. O *feedback* deverá ser, sempre, construtivo e não deverá interferir com a sua auto-estima. O operador após o *feedback* deverá sentir-se mais motivado a fazer melhor.
- O profissional de controlo de qualidade deve ‘inspirar’ os operadores, como fazem os líderes, sem pactuar com os erros. Deve levá-los a querer dar o melhor de si.

3.4.2. Monitorização externa

As organizações começaram a compreender que as avaliações efectuadas pelos seus clientes à qualidade do serviço nem sempre eram iguais aos resultados obtidos através da monitorização interna.

Para que as empresas possam obter resultados reais e abrangentes sobre qualidade do seu serviço, o recurso à utilização da monitorização externa é a alternativa. A monitorização externa é uma ferramenta importante na recolha da opinião do cliente sobre a qualidade do serviço e pode ser efectuada utilizando vários meios (Vilares *et Coelho*, 2011):

- Recolha e análise de dados sobre a percepção dos clientes acerca da prestação de serviço e/ou qualidade do produto.
- Recolha de reclamações ou de sugestões.

- Realização de *Surveys* dirigidos aos clientes sobre a qualidade do serviço prestado.

(Ver Figura 3.2. Ferramentas de monitorização externa)

Figura 3.2. Ferramentas de monitorização externa



Fonte: Adaptado de Vilares *et Coelho* (2005); Haksever *et al.* (2000).

Na norma ISO 9001 (2008), o requisito 8.2, referente a monitorização e medição, clarifica que a organização deve monitorizar a informação relativa à percepção do cliente, quanto à organização ter ido ao encontro das suas expectativas. Neste âmbito a monitorização da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada a partir de fontes, tais como: inquéritos de satisfação, dados do cliente quanto à qualidade do produto entregue, inquéritos de opinião dos utilizadores, análise de negócios perdidos, elogios, reclamações de garantia e relatórios de distribuição.

Das ferramentas de monitorização externa, referidas na Fig. 3.2, vão ser abordadas de seguida, de forma mais detalhada: os inquéritos de satisfação, os incidentes críticos, os clientes mistério e a gestão de reclamações.

3.4.2.1. Inquéritos de Satisfação

No início dos anos 80 foram efectuadas as primeiras tentativas para medir a qualidade de serviço (Vilares *et Coelho*, 2011).

A escolha da frequência com que se realizada esta actividade está relacionada com questões orçamentais, mas também com o tipo de operação em questão. Podem realizar-se inquéritos, semanalmente, mensalmente e semestralmente.

De acordo com o *Benchmarking* da APCC (2010), ao nível dos sectores mais representativos, todas as empresas de telecomunicações realizam inquéritos diariamente a clientes/utilizadores que contactaram o serviço nos dias anteriores. Das *utilities* 75% aposta nos inquéritos semanais. Já no sector financeiro a realização de inquéritos está distribuída por vários intervalos temporais, não se encontrando um padrão (APCC, 2012).

Os CRC's especializados (23%) são os únicos que afirmam não realizar inquéritos aos seus clientes. 31% dos grandes CRC's afirmam realizar esta medição diariamente. (APCC, 2012).

3.4.2.2. Incidentes críticos

Um incidente crítico é algo que pela sua importância, pode afectar a satisfação do cliente, quer de forma negativa, quer de forma positiva. Exemplo de incidentes críticos que podem afectar negativamente a satisfação do cliente: o tempo de espera excessivo para ser atendido, a indisponibilidade do operador, etc.

De acordo com alguns autores, os incidentes críticos também podem ser definidos como o “momento da verdade”. A identificação dos incidentes críticos é efectuada através de entrevistas a uma amostra de clientes, em que lhes é pedido que seja mencionado 5 a 10 incidentes críticos positivos e 5 a 10 incidentes críticos negativos. No fim das entrevistas é efectuada a análise e os resultados são representados em tabelas de

frequências, que identificam quais os incidentes críticos mais associados à insatisfação e quais os incidentes críticos mais associados à satisfação.

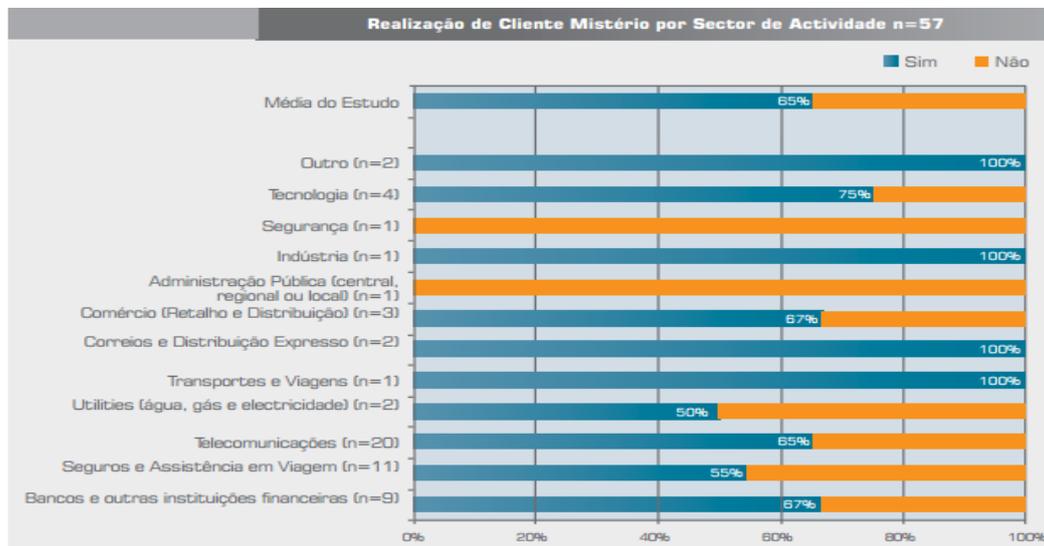
3.4.2.3. Clientes mistério

O cliente mistério consiste na contratação de um cliente fictício que ajude a empresa a identificar incoerências: nos processos, na qualidade e no resultado dos serviços (Cota, 2006).

No gráfico da Figura 3.3, é possível concluir que do total das empresas inquiridas, os sectores da indústria, de correios e distribuição, de transportes e viagem, e outros sectores, utilizam a metodologia de monitorização de clientes mistério.

Em oposição, do total de empresas inquiridas para o *Benchmarking* da APCC (2012), dos sectores da Segurança e da Administração Pública Central, nenhum utiliza essa metodologia. (Ver Figura 3.3):

Figura 3.3. Realização de cliente mistério por sector de actividade



Fonte: APCC, 2012

3.4.2.4. Gestão de reclamações

Uma reclamação surge quando ocorre uma falha no serviço, por erro humano, falha técnica, por discordância com cliente, etc.; e é nesse momento que a empresa poderá demonstrar, verdadeiramente, a sua orientação para o cliente (Saias, 2007).

Todavia, nem sempre as falhas ocorrem por responsabilidade da empresa, mas também por responsabilidade do cliente. No entanto, independentemente de quem seja a responsabilidade, o prestador de serviços deverá apresentar uma resolução satisfatória (Grönroos, 2004).

Quando o cliente reclama, e a exposição não é tratada rapidamente, com a atenção e a empatia necessárias, a qualidade de todo o relacionamento detiora-se.

As pesquisas demonstram que os clientes geralmente oferecem aos prestadores de serviços uma segunda oportunidade de criar uma percepção de qualidade positiva, mesmo que um processo tenha sofrido falhas. (Grönroos, 2004)

A habilidade das empresas para tratarem das reclamações dos clientes é muito importante. Se o cliente achar que o seu problema não foi resolvido de maneira adequada no primeiro contacto, a sua lealdade cairá. De acordo com um estudo encomendado pela *Genesys* (Monteiro, 2010), 70% dos consumidores abandonam a relação com a empresa devido ao mau serviço prestado ao consumidor. Várias pesquisas comprovam que a maioria dos clientes preferem mudar a reclamar.

A *e-satisfy* (Monteiro, 2010) documentou o impacto do tratamento eficaz das queixas sobre a fidelidade dos clientes, ou seja, a disposição dos clientes para voltarem a comprar na mesma empresa. Os clientes que reclamam, e que ficam satisfeitos com a solução, podem ser ainda mais fiéis do que se não tivessem tido problemas. Se os problemas forem respondidos com rapidez, a fidelidade dos clientes aumenta.

Na pesquisa de *e-satisfy* (Monteiro, 2010), dos clientes com problemas graves, cujas queixas foram resolvidas com rapidez, 82% disseram que voltariam a comprar na empresa. Ao contrário do grupo de clientes cujas reclamações não foram resolvidas

apenas 19% admitiu a possibilidade de voltar a fazer negócio com a empresa. Relativamente aos clientes que não manifestaram a sua insatisfação, apenas 9% acharam que voltariam a comprar na empresa.

A pesquisa do *e-satisfy* (Monteiro, 2010) mostra ainda que, da percentagem de clientes descontentes, em média 1% a 5% queixam-se à administração ou à sede corporativa. 45% reclamam aos representantes da linha da frente, e 50% não registam qualquer tipo de reclamação.

Alguns dos motivos que conduzem os clientes a não registarem qualquer tipo de reclamação são:

- Acharem que a organização não se importa.
- Terem pouca esperança em conseguir alguma coisa.
- Recearem o conflito.

A *e-Satisfy* (Monteiro, 2010) confirmou que a existência de um número gratuito de telefone duplica o número de reclamações que chega ao conhecimento da Administração.

3.5. Notas conclusivas

Pode-se concluir que, actualmente, é cada vez mais relevante que as empresas obtenham elevados níveis de satisfação. Os gestores devem conhecer quais são os factores que determinam o nível de qualidade das suas actividades.

Com o aumento da competitividade emerge a urgência das organizações criarem um diferencial competitivo. Por outro lado, os consumidores estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e exigem às organizações melhores produtos e serviços.

“Com os efeitos da globalização, o aumento crescente do nível de exigência da sociedade, e a velocidade das interacções do dia-a-dia, as organizações são pressionadas para terem maior capacidade de resposta e atingirem níveis de performance cada vez mais elevados.” (Caldeira, 2009, pág.15).

Verifica-se, neste âmbito, uma pressão natural para o aumento da qualidade sustentada dos Recursos Humanos, através de uma gestão eficaz e do reconhecimento do seu potencial. Esta atitude deve-se à adopção, pelas organizações, de normas nacionais e internacionais de qualidade, que valorizam amplamente:

- A qualificação dos Recursos Humanos.
- A aprendizagem contínua.
- A coerência dos valores transmitidos.
- Os métodos de gestão da organização.

No *Benchmarking* efectuado pela APCC (2010), conclui-se que das organizações presentes no estudo: 8% não realizam monitorizações por operador; 51% realizam mais de 6 avaliações por operador; 81,82% das organizações do sector financeiro efectuam mais de 6 avaliações por Operador; 60% das empresas de telecomunicações realizam mais de 6 avaliações por operador; 75% das *Utilities* realizam entre 4 e 6 avaliações.

Para além de monitorizações individuais os *contact centers* também efectuam monitorizações à operação e ao seu serviço como um todo: 44% dos participantes preferem realizar mais de 400 monitorizações ao seu serviço, num mês; 26% das organizações realizam menos de 100 monitorizações ao seu serviço.

Para que o controlo de qualidade seja eficaz e produza melhorias ao nível do serviço é essencial realizar medições ao nível da qualidade percebida: inquéritos de satisfação e sugestões de clientes, e à qualidade medida – monitorizações internas e cliente mistério.

Como se pode verificar, a monitorização interna permite avaliar a qualidade do serviço prestado, através da verificação do cumprimento de requisitos de carácter técnico e emocional definidos pela própria empresa. Por sua vez, a monitorização externa vem oferecer à organização a percepção dos clientes sobre o serviço prestado. Estas duas ferramentas complementam-se, transmitindo uma visão global do desempenho, das forças e das fraquezas da organização.

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA E MÉTODO DE ESTUDO

Neste capítulo, o investigador descreve a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, os métodos de colecta e de tratamento dos dados.

4.1. Fases de processo de *design* da pesquisa

4.1.1. Formulação do problema e definição das questões de pesquisa

A empresa de telecomunicações XS caracteriza-se por manter uma estreita relação com os seus clientes. Em 1992, foi a primeira empresa em Portugal a disponibilizar o serviço de apoio a clientes, 24 horas por dia, 7 dias por semana.²¹

Como resposta à evolução das necessidades e preferências dos seus clientes, a empresa de telecomunicações XS passou a disponibilizar também o serviço de apoio ao clientes por: videochamada, por mensagem escrita, através do serviço *Mobile Care* e de aplicações para *smartphones*; e recentemente criou, também, uma linha de apoio para os clientes com necessidades especiais.²²

No panorama actual, de elevada concorrência entre as empresas de telecomunicações, o papel relacional é o elemento diferenciador, sendo necessário investir no desenvolvimento de competências do pessoal que está em contacto directo com o cliente.

Neste contexto, torna-se crucial que as empresas mostrem interesse e analisem os resultados quantitativos das monitorizações externas, e comparem os resultados dos modelos de monitorização interna, sempre com o objectivo potenciarem a qualidade dos seus recursos humanos.

²¹ Fonte: *site* de internet da empresa de telecomunicações XS. Por motivos de confidencialidade não foi colocada a designação do *site*.

²² Fonte: *site* de internet da empresa de telecomunicações XS. Por motivos de confidencialidade não foi colocada a designação do *site*.

Para medir a qualidade de serviço fornecido pelos operadores da Retenção Consumo é realizado um questionário de satisfação com base numa amostra inicialmente pré-definida²³. O padrão médio de satisfação aceitável internamente, definido pela empresa de telecomunicações XS, é de 8 na escala de 1 a 10.

A monitorização interna da qualidade de serviço, da equipa de Retenção Consumo é assegurado pela equipa do *Quality System*.

Na primeira fase, o controlo da qualidade era efectuado através da audição de chamadas em tempo real, ou através da audição de chamadas gravadas. O registo da avaliação era efectuado na base de dados *Service Desk*, sendo o *feedback* assegurado pelo Coordenador de *interface* e/ou respectivo supervisor que, posteriormente e no fim de cada mês, procediam ao envio das avaliações para os operadores.

Numa fase posterior, a pedido da Coordenação da equipa de Retenção Consumo e após a realização da formação “O embrulho faz a diferença²⁴”, ao método de monitorização anteriormente mencionado foi acrescentada a monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*.

Este segundo modelo de monitorização implica: a deslocação de um profissional de controlo de qualidade às instalações onde se encontram fisicamente os operadores da equipa de Retenção Consumo; a audição de chamadas “lado a lado”; a utilização de métodos de *Coaching* e *Mentoring*; o registo da avaliação e o *feedback* sobre o desempenho do operador ao supervisor.

Como profissional de controlo de qualidade da equipa de Retenção Consumo e como observadora participante, pôde, a autora, constatar que o segundo modelo expõe o operador a um maior índice de stress, o que poderá resultar na inibição do desempenho, ou em oposição, levar o operador a assumir um comportamento desviante do habitual, na atitude com o cliente e na resolução.

²³ Por motivos de confidencialidade não foi disponibilizada a dimensão da amostra utilizada.

²⁴ Esta acção de formação foi desenvolvida pela equipa de formação da empresa de telecomunicações XS com a intenção de, por um lado, desenvolver a capacidade dos operadores argumentarem e comunicarem de forma positiva, e por outro, desenvolver a argumentação comercial.

Por outro lado, a utilização de *Coaching*, do *Mentoring* e do método de *feedback sandwich*, contribuem para um processo de auto-avaliação mais profundo por parte do operador, assim como aumenta o seu comprometimento para o desenvolvimento do seu plano de melhoria.

De acordo com a opinião dos operadores, o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching e Mentoring*, quando comparado com outros modelos de monitorização, é mais eficaz por considerarem que não salienta só os aspectos a melhorar, mas também os aspectos positivos do operador, sendo mais motivante.

Este modelo de monitorização foi incentivado pela Coordenação da Retenção Consumo, por considerar que poderia contribuir para o desenvolvimento de competências comunicacionais do operador: Discurso e Argumentação. A estrutura das sessões foi desenvolvida pelo profissional de controlo de qualidade, com base na sua formação em *Coaching* e em Programação Neurolinguística²⁵.

A aplicação destes dois modelos de monitorização levou à formulação de um problema:

- O modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching e Mentoring*, contribui para o aumento da satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado pelo operador, no que se refere à disponibilidade, amabilidade, esclarecimento e solução, quando comparado com o modelo de monitorização por gravação/audição de chamada?

Através da análise dos resultados obtidos nos *drivers* de disponibilidade, amabilidade, esclarecimento, solução, pretende-se encontrar evidências de que a monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching e Mentoring*, contribui para o aumento da satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado pelo operador.

²⁵ A Programação Neurolinguística compreende três ideias simples. A parte Neuro reconhece a ideia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfacto, paladar, tato e sensação. Percebemos o mundo através dos cinco sentidos. Compreendemos a informação e depois agimos. A parte Linguística do título, indica que usamos a linguagem para ordenar os nossos pensamentos e comportamentos e nos comunicarmos com os outros. A Programação refere-se à forma como organizamos as ideias e as nossas acções a fim de produzir resultados (O'Connor et Seymour, 1995).

Para se desenvolver um estudo de caso é importante definir as questões de pesquisa. Sendo este provavelmente o passo mais importante, pois uma questão incorrectamente formulada poderá comprometer o estudo (Martins, 2006).

A observação directa de fenómenos e factos foi o método utilizado para a formulação do problema e a definição das questões.

No âmbito do problema apresentado, as questões inicialmente colocadas para o desenvolvimento deste estudo foram:

- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do operador?
- Como é que os operadores percebem as sessões de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*?

A formulação das questões iniciais conduziu à colocação de subquestões:

1. Os operadores avaliados através do método de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, apresentaram evolução no *driver* de disponibilidade, no questionário de satisfação realizado aos clientes?
2. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, apresentaram evolução no *driver* esclarecimentos, no questionário de satisfação realizado aos clientes?
3. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, apresentaram evolução no *driver* amabilidade, no questionário de satisfação realizado aos clientes?
4. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, apresentaram evolução no índice de satisfação com a solução?

5. Os operadores avaliados através do método de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, aumentaram a sua taxa de retenção com sucesso?

6. Os operadores percebem as monitorizações “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring* como algo que contribui para o seu desenvolvimento profissional?

Para a obtenção de respostas às questões e subquestões colocadas, o investigador vai de seguida definir e descrever a metodologia de investigação deste estudo.

4.1.2. Tipo de Pesquisa

Na opinião de Alves (1998) as pesquisas podem ser de carácter exploratório, descritivo e explicativo. Por sua vez, face ao modelo conceptual operativo, a pesquisa poderá ser: bibliográfica, documental, experimental, de levantamento e de estudo de caso.

Para o desenvolvimento deste estudo, a metodologia é o estudo de caso com carácter exploratório e *design* descritivo:

- Um estudo de caso (Yin, 2001), por consistir num exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade local, social, e com o objectivo de aumentar o conhecimento que se tem; por se formular hipóteses ou questões e, estudar mudanças susceptíveis de se produzirem ao longo do tempo, no individuo ou no grupo.
- De natureza exploratório, por orientar a busca de explicações, interpretações e incentivar à construção de uma teoria explicativa²⁶. A pesquisa exploratória incita ao aprofundamento de ideias sobre o objecto de estudo (Alves, 1998).
- De natureza descritivo, por identificar e descrever os dois modelos de monitorização de desempenho e por quantificar os resultados obtidos pelos operadores da Retenção Consumo, nos questionários de satisfação dirigido aos

²⁶ É um método que geralmente é utilizado como ponto de partida para os outros dois tipos de estudos. Este tipo de pesquisa permite o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que já tiveram experiência no assunto.

clientes. Na pesquisa descritiva, descrevem-se populações e fenómenos e estabelece-se relações entre esses fenómenos (Alves, 1998).²⁷

4.2. Colecta de dados e de evidências

4.2.1. Fontes de evidências

Na pesquisa de campo e para a respectiva colecta de dados, foram utilizadas três fontes de evidência: os documentos, a observação directa e o questionário de satisfação (ver Tabela 4.1).

Tabela 4.1. Tabela de fontes de evidências

Os documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados dos questionários de satisfação realizados pela empresa de telecomunicações XS para medir o desempenho dos operadores da equipa de Retenção Consumo. Os resultados destes questionários servirão de base ao desenvolvimento do estudo comparativo entre os modelos de monitorização utilizados. - Os resultados das avaliações internas efectuadas pelo <i>Quality System</i>, através do qual é possível obter ou medir a percepção do profissional de controlo de qualidade sobre a qualidade de desempenho dos operadores; - E o <i>intranet</i> para consulta de processos.
A observação directa	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades desenvolvidas pelos operadores da Retenção Consumo: Análise; Contacto com cliente e apresentação de resolução; Interação com outras áreas, ou com as respectivas chefias. <p>Esta fonte de evidência adicional irá servir para fundamentar a dinâmica, a autonomia e o envolvimento do operador da Retenção Consumo com as actividades desenvolvidas.</p>
O questionário de satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um questionário de satisfação sobre a monitorização “lado a lado”, com técnica de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>. Com este questionário pretende-se obter a opinião do operador da Retenção Consumo sobre o modelo de monitorização “lado a lado” e o desempenho do profissional de controlo de qualidade.

Fonte: Desenvolvido e adaptado de Alves, 1998

4.2.2. Os instrumentos de medição

Neste estudo de caso, foi utilizado o questionário como instrumento de medição. Segundo Martins (2006), o questionário é um dos instrumentos de colheita mais utilizados pelos investigadores, recolhe informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões.

²⁷ A colecta de dados é efectuada através de entrevistas, ou a observação e como recursos os questionários, os formulários entre outros. (Alves, 1998). Desenho descritivo serve para identificar as características de um fenómeno de maneira a obter uma visão geral de uma situação ou de uma população.

Apresenta uma grande flexibilidade no que respeita à estrutura, à forma e aos meios de recolher a informação.

Malhotra (2001) define questionário como uma técnica estruturada para colecta de dados, que consiste numa série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder. Para a recolha e auscultação de opiniões foram utilizados dois questionários distintos:

- O questionário efectuado pela empresa de telecomunicações XS²⁸ para medir a satisfação dos clientes com o desempenho dos operadores da Retenção Consumo (dados secundários²⁹).
- O questionário de satisfação elaborado pelo profissional de controlo de qualidade para aferir a opinião dos operadores da Retenção Consumo, sobre o método de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e de *Mentoring* (dados primários³⁰).

4.2.3. Relação entre as questões, as subquestões e os instrumentos de medição

Através da construção de uma matriz (ver Tabela 4.2) foi definida a relação entre as questões, as sub-questões e os instrumentos de medição. Nesta matriz e ao longo deste estudo, cada um destes questionários assumirá as seguintes designações:

- O questionário de satisfação efectuado semanalmente, pela empresa de telecomunicações XS, aos clientes contactados pelos operadores da Retenção Consumo, será designado por *Survey*.

²⁸ Na empresa de Telecomunicações XS, a realização de um questionário de satisfação, para medir o índice de satisfação dos clientes, é uma realidade transversal a todas as equipas que estabelecem contacto directo com o cliente.

²⁹ Os dados secundários são gerados na organização para a qual está a ser efectuada a pesquisa (Malhotra, 2001).

³⁰ De acordo com Malhotra (2001) os dados primários são gerados por um pesquisador com a finalidade específica de solucionar um problema.

- O questionário de satisfação efectuado aos operadores sobre a monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, será designado como Inquérito de satisfação *Side by Side*. (Ver Tabela 4.2):

Tabela 4.2. Relação entre as questões, as sub-questões e os instrumentos de medição

Questões	Subquestões	Instrumento de medição
- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> , contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do Operador?	1. Os operadores avaliados através do método de monitorização “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> , apresentaram evolução no <i>driver</i> de disponibilidade, no questionário de satisfação realizado aos clientes?	<i>Survey-Driver</i> Amabilidade
- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> , contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do Operador?	2. Os operadores avaliados através da monitorização tradicional, “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> apresentaram evolução no <i>driver</i> esclarecimento, no questionário de satisfação realizado aos clientes?	<i>Survey-Driver</i> Disponibilidade
- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do Operador?	3. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> apresentaram evolução no <i>driver</i> amabilidade, no questionário de satisfação realizado aos clientes?	<i>Survey-Driver</i> Esclarecimentos
- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> , contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do Operador?	4. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> apresentaram evolução no índice de satisfação com a solução, no questionário de satisfação realizado aos clientes?	<i>Survey-Driver</i> Solução
- Como é que se pode obter evidências de que o método de monitorização tradicional “lado a lado” com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> , contribui para o aumento do índice de satisfação do cliente, em relação ao desempenho do Operador?	5. Os operadores avaliados através da monitorização “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> aumentaram a sua taxa de Retenção com Sucesso?	Indicador Retenção com sucesso
- Como é que os operadores percebem as sessões de monitorização “lado a lado”, com técnicas de <i>Coaching</i> e de <i>Mentoring</i> ?	6. Os operadores consideram que as sessões de monitorização “lado a lado” contribuem para o seu desenvolvimento profissional?	Inquérito de satisfação <i>Side by Side</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2.4. Escala de resposta do instrumento de medida - *Survey*

O *Survey* é um questionário de carácter semanal, realizado pela empresa de telecomunicações XS, e tem como objectivo avaliar a percepção do cliente sobre o desempenho do operador da Retenção Consumo.

O processo inicia no prazo médio de uma semana, após o cliente ter sido contactado por um operador da Retenção Consumo, ou a chamada ter sido transferida no seguimento de um pedido de desactivação.

Quando o pedido de desactivação efectuado pelo cliente é concluído, de forma aleatória, é seleccionada uma amostra de casos tratados pela equipa da Retenção Consumo, que posteriormente são enviados para *survey*³¹.

O questionário é concretizado pela equipa de *Outbound*, via telefone, sendo aplicado o seguinte procedimento: o operador contacta o cliente, apresenta-se e questiona se na semana X, no mês Y, e pelo motivo de pedido de desactivação de serviço, se a sua chamada foi transferida para o Departamento responsável da empresa de telecomunicações XS, ou se foi contactado posteriormente a seu pedido. Só após a confirmação desta informação pelo cliente é que o questionário é iniciado.

O número de casos enviados para *Survey*, por operador, é variável. A amostra representativa é definida internamente pela empresa. No *Survey* são colocadas questões fechadas, a resposta é escolhida com base numa lista pré-estabelecida. O Anexo E contém a versão integral do *script* do questionário efectuado aos clientes.

4.2.4.1. Escala de resposta

As escalas nos questionários podem ser verbais, numéricas e pictóricas (Vilares *et Coelho*, 2011). A escala do questionário aqui descrito é numérica. Estas escalas têm como vantagem o facto de apresentarem menos problemas associados á

³¹ *Survey* é a designação utilizada, internamente pela empresa de telecomunicações XS, para definir o processo de envio de casos para inquérito de satisfação.

multidimensionalidade, especialmente se ancoradas apenas nas extremidades, levantados menos dúvidas sobre os intervalos de categorias. Por outro lado, também apresentam algumas desvantagens: podem levantar dúvidas sobre a interpretação dos extremos, sendo necessário relembrar ao entrevistado o seu significado. É fundamental que os pontos extremos apresentem a descrição semântica (Vilares *et* Coelho, 2011).

Exemplo de uma escala numérica:

Na escala de 1 a 10 indique o seu grau de satisfação a respeito da actual política do governo em matéria de saúde.

1-2 -3- 4	5 - 6	7 -8 -9 -1 0
Extremamente insatisfeito	Neutro	Extremamente satisfeito

Face ao valor de satisfação aceitável, definido pela empresa de telecomunicações, ser 8 na escala numérica de 1 a 10, a escala de medida do *Survey* é interpretada da seguinte forma:

1- 2 -3- 4	5- 6 -7	8 -9- 1- 0
Extremamente insatisfeito	Neutro	Extremamente satisfeito

4.2.5. Questionário de satisfação das sessões *Side by Side*

O objectivo da construção do questionário de satisfação sobre as sessões de *Side by Side* é auscultar a opinião do operador sobre o desempenho do profissional de controlo de qualidade e, concomitantemente, sobre o impacto das sessões no desenvolvimento de competências.

Após ser redigido e apresentado à coordenação da equipa de Retenção Consumo, foi editado numa base de dados e disponibilizado aos operadores.

Para um melhor enquadramento do motivo do questionário, a Coordenação da Retenção Consumo, antes do início da resposta ao questionário, esclareceu quais os objectivos e sublinhou a confidencialidade do questionário.

4.2.5.1. Escala de medida – Escala verbal de *Likert*

A escala utilizada no questionário de satisfação das sessões de *side by side* foi a verbal, também designada de *Likert* ou Aditiva. Esta escala foi desenvolvida pelo Rensis Likert, no início dos anos 30 (Martins, 2006), mais precisamente em 1932 (Vilares *et* Coelho, 2011). E consiste num conjunto de *items* apresentados na forma de afirmação, perante os quais se pede ao respondente que escolha um que defina a sua reacção.

Na fraseologia descritiva faz-se uma afirmação de carácter positivo, sobre o desempenho de um dado atributo e em seguida o inquirido é questionado sobre a sua concordância (Vilares *et* Coelho, 2011). Estas escalas são utilizadas quando se pretende medir ou estar de acordo em relação a alguma coisa, ou ainda à frequência de utilização ou de aplicação.

Esta escala para medir atitudes é apresentada num contínuo bipolar com 5 pontos. A escala de *Likert* é actualmente utilizada para desenvolver qualquer tipo de escala verbal que pretenda medir atitudes utilizando vários níveis de gradação. A escala utilizada foi: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

Existem duas formas de se aplicar a escala de *Likert*, auto-administrada e entrevista:

- Na auto-administrada, entrega-se a escala ao respondente e este assinala, para cada afirmação, a opção que corresponde à sua resposta (Martins, 2006).
- Na entrevista, o entrevistador lê as afirmações e apresenta as opções de resposta, anotando a resposta do entrevistado (Martins, 2006).

Para este questionário, a forma utilizada foi por auto-administração.

4.3. População e apresentação do censo

A população é o conjunto em que todos os elementos têm em comum alguma característica de interesse para o estudo em causa (Coelho *et* Vilares, 2011). A amostra

é o subconjunto dos elementos de uma população, num inquérito por amostragem, a partir da qual são recolhidos dados, que posteriormente são extrapolados para o conjunto da população (Coelho *et* Vilares, 2011). O censo, por sua vez, é a enumeração completa dos elementos da população ou dos objectos de estudo. Este método é utilizado para se obter informações sobre a totalidade dos membros da população.

A população deste estudo são os operadores da Retenção Consumo, monitorizados numa primeira fase, através do método de monitorização tradicional (gravação de chamada/ audição de chamada em tempo real); e numa segunda fase, através do método de monitorização tradicional “lado a lado”, com utilização de técnicas de *Coaching* e *Mentoring*. Face ao carácter reduzido da população, este estudo foi conduzido por censo, ou seja, todos os operadores monitorizados através das duas metodologias foram objecto de estudo.

4.4. Análise de dados

A natureza do estudo pode ser de carácter qualitativo, quantitativo ou quantiqualitativo (Alves, 1998). A pesquisa qualitativa é a significação das experiências vividas pelos próprios indivíduos. O pesquisador faz o levantamento de possíveis variáveis existentes, colhe informações, capta a situação em toda a sua extensão (Alves, 1998).

Na pesquisa quantitativa, o pesquisador procura estabelecer uma relação de causa efeito; parte de parâmetros, examina as hipóteses de carácter particular e utiliza a estatística (Alves, 1998).

A pesquisa desenvolvida neste estudo é de carácter quantiqualitativa (Alves, 1998):

- É quantitativa por recorrer à estatística, através do cálculo de médias, de médias ponderadas e do cruzamento de variáveis para cálculo da evolução dos resultados; e por estabelecer uma relação comparativa entre o primeiro modelo de monitorização e o segundo.
- É de natureza qualitativa, pelo profissional de controlo de qualidade, enquanto observador participante, colher informações sobre a atitude e comportamento da

equipa em relação ao método de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*.

Foi solicitada autorização, pelo investigador, à coordenação da Retenção Consumo e à Coordenação da equipa de controlo de qualidade, para consulta e análise dos *Surveys* correspondentes aos períodos de Abril de 2010 a Dezembro de 2011. Dos *Surveys* foram excluídas todas as questões que não fazem parte deste estudo, assim como os seus resultados.

Os resultados das respostas referentes aos *drivers* simpatia, esclarecimentos, disponibilidade, solução e os Indicadores de Retenção, foram exportados para uma *Worksheet (Excel 2010)*.

Na fase seguinte, foi efectuado o *insert* de várias *Sheets* para realização da análise individual, por operador, e para análise dos resultados globais da equipa de Retenção Consumo.

Foi efectuada a transferência dos resultados dos *surveys*, por operador. Devido à amostra ser aleatória, o número de casos encaminhados para *Survey* é também variável. Para se efectuar o cálculo dos resultados individuais foi utilizado o seguinte método:

1º Foi efectuado o cálculo da média aritmética por mês, por operador, para cada um dos *drivers*: amabilidade, disponibilidade, esclarecimentos e solução.

2º Posteriormente foi realizado o cálculo da média ponderada dos resultados atingidos, por operador, na primeira fase de monitorização tradicional e na fase de monitorização “lado a lado”.

3º Por fim, foi efectuado o cálculo evolutivo, em %, por operador de forma a identificar qual dos modelos de monitorização se mostrou mais eficaz.

Para o indicador de Retenção foi efectuado o cálculo do número de casos, por operador, concluídos com e sem sucesso, na primeira e na segunda fase de monitorização. Seguidamente, foi efectuado o cálculo evolutivo por operador e por equipa. Para auscultar as opiniões dos operadores da Retenção Consumo sobre as sessões de

monitorização “lado a lado” e sobre o desempenho do *Coach*, foi elaborado um questionário. As respostas foram exportadas para uma *Worksheet* (Excel 2010), tendo sido efectuada:

1º A média aritmética por questão colocada.

2º O cálculo da distribuição das respostas escolhidas pelos operadores por afirmação, tendo sido aplicado o mesmo procedimento para as restantes afirmações.

Para a apresentação dos resultados foi escolhida a representação em tabela e em gráficos sectoriais e de barras.

Apresentado o *design* da pesquisa, o censo, o instrumento de recolha de dados e as técnicas de análise estatística aplicadas, será de seguida efectuado o enquadramento, a apresentação do objecto de estudo, os resultados do estudo e a discussão os resultados.

CAPÍTULO V - ESTUDO DE CASO

Empresa de Telecomunicações XS - Equipa de Retenção Consumo

Este capítulo inicia-se com a apresentação da empresa telecomunicações XS e da equipa objecto de estudo - a Retenção Consumo. De seguida é efectuada a análise dos dados obtidos, através do instrumento de medição utilizado nesta pesquisa. Por fim, é realizada a discussão dos resultados, descritas as restrições e as conclusões, deixando em aberto, para o futuro, o desenvolvimento de novos estudos.

5.1. História da empresa³²

A empresa de telecomunicações XS surge em Janeiro de 1999³³. Com o aparecimento deste novo operador, o telefone móvel passa a ser percebido como um serviço útil, acessível e adequado às diversas necessidades de comunicação, deixando de ser símbolo de estatuto social, ou instrumento reservado a elites de elevado poder de compra.

Desde o início da sua actividade, esta empresa tem sido uma referência no mercado das telecomunicações nacionais no que se refere à inovação, à imagem de marca e à orientação e satisfação dos clientes.

Marcou a diferença, sendo pioneira, em Portugal, na introdução das principais tecnologias ao serviço das comunicações (EFR³⁴, Dual Band³⁵, WAP³⁶, 2.5G/GPRS³⁷, HSCSD³⁸, MMS³⁹, 3G/UMTS⁴⁰, 3.5G/HSPA⁴¹ e 4G/LTE⁴²).

³² A história da empresa foi retirada do *site* da empresa de telecomunicações, por motivos de confidencialidade, não foi colocada a fonte.

³³ Por uma questão de confidencialidade de dados, a data e o nome da Empresa são fictícios.

³⁴ EFR (Enhanced Full Rate), que permite uma qualidade de voz comparável à da rede fixa.

³⁵ *Dual Band* permite a utilização de redes GSM 900 e GSM 1800.

³⁶ WAP (*Wireless Application Protocol*) - Protocolo de aplicações sem fios que permite aos utilizadores de telefones móveis e de outros dispositivos digitais sem fios aceder a conteúdos Internet, trocar correio electrónico ou executar outras operações de transmissão de dados.

Foi o primeiro Operador no País, e um dos primeiros em todo o mundo, a lançar um equipamento preparado para a rede 4G.

Demonstrou a sua forte orientação para o cliente, quando se tornou na primeira empresa a disponibilizar um serviço de apoio a clientes disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, criando uma relação de maior proximidade com os clientes.

Em Portugal, em 2011, contava com 6.166 milhões de clientes. Entre Abril de 2011 a Março de 2012 a empresa de telecomunicações XS contava com 1496 colaboradores, dos quais 800 colaboradores de sexo masculino e 696 de sexo feminino. Entre 2011 e 2012 foram contratados 40 novos colaboradores. O *turnover* voluntário foi de 1,51%. No ano fiscal de Abril de 2011 a Março de 2012 a média de idade dos colaboradores era de 39 anos e a antiguidade média de 11,6 anos (Ver anexo F).

A empresa de telecomunicações XS está habilitada, através de licenças, registos autorizações e direitos de utilização de frequências atribuídos pelo ICP (ANACOM) e pela ERC (Entidade Reguladora para a Comunicação Social), a exercer as seguintes funções: prestador de serviço telefónico móvel, telefónico fixo, internet (ISP⁴³), dados móveis e televisão.

³⁷ O GPRS (Serviço de Rádio de Pacote Geral) é uma tecnologia que aumenta as taxas de transferência de dados nas redes GSM existentes. Esta permite o transporte de dados por pacotes (Comutação por pacotes).

³⁸ HSCSD (*High Speed Circuit-Switched Data*), é uma especificação para transferir dados sobre redes GSM, utiliza até quatro 9.6Kb ou 14.4Kb faixas horárias, para um total de banda 38.4Kb ou 57.6Kb.

³⁹ MMS (*Multimedia Messaging Service*), Mensagem de texto, imagem, animações e som.

⁴⁰ UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) Um dos sistemas de comunicações móveis de 3.^a geração que irá ser utilizado em particular na Europa e que integra uma família mais alargada (IMT-2000).

⁴¹ (3,5G/HSPA) A rede 3G banda Larga, também designada por 3,5G, é uma evolução tecnológica da rede de 3.^a geração, que permite um aumento considerável da velocidade de transmissão – no futuro poderá atingir velocidades até 14,4 Mbps. Actualmente já é possível chegar a 7,2 Mbps, o que excede cerca de 20 vezes a velocidade na rede 3G clássica.

⁴² 4G/LTE é utilizada na referência à rede de 4.^a Geração (4G). É uma tecnologia que possibilita maior largura de banda (numa primeira fase até 150 Mbps de download e até 75 Mbps de upload) e menor latência (importante para jogos online, VoIP, etc).

⁴³ ISP – *Internet Service Provider* (*servidor de Internet*)

5.2. Visão e Princípios de actuação

Num mundo cada vez mais interligado, a empresa de telecomunicações XS pretende continuar a responder de forma exemplar às necessidades globais de comunicação dos seus clientes. Ser uma empresa verdadeiramente admirada, totalmente orientada para o cliente, inovadora, competitiva e ambiciosa.

Com o objectivo de assegurar de forma eficiente a estratégia da empresa, foi definido um conjunto de princípios de actuação que espelham a sua cultura e a sua forma de trabalhar: rapidez, confiança e simplicidade (*Intranet* da empresa de telecomunicações XS):

- Rapidez; o trabalho é desenvolvido com ritmo e com energia.
As decisões são tomadas rapidamente. Planeam e organizam de forma a avançar rapidamente. Actuam de imediato. Envolvem as pessoas certas para encontrar soluções rápidas. Dinamizam o mercado e procuram continuamente os resultados que mais interessam ao negócio (*Intranet* da empresa de telecomunicações XS).
- Confiança, lealdade, transparência e confiança. Cumprem as suas promessas e esperam o mesmo dos outros. Honestidade e franqueza mesmo em situações difíceis. (*Intranet* da empresa de telecomunicações XS)
- Simplicidade; tornar as coisas simples para os seus clientes, parceiros e colegas. Questionar tudo o que não é simples, eficiente e rentável. Comunicar de forma clara e simples. Procurar soluções simples para os problemas do dia-a-dia (*Intranet* da empresa de telecomunicações XS).

A empresa de telecomunicações XS pretende ser percebida pelo mercado e nomeadamente pelos seus clientes como: Orientada para os clientes; Inovadora; Ambiciosa e competitiva.

5.3. Equipa da Retenção Consumo

A equipa de Retenção Consumo está integrada na direcção *Customer Service & Operations*, e até Novembro de 2011 era constituída por 19 operadores em regime de *Outsourcing*⁴⁴. Todavia, apenas uma parte da equipa é mantida de forma mais permanente na função. Os restantes elementos desempenham funções de operadores da equipa de *Retenção Consumo* de forma rotativa e de acordo com as exigências dos níveis de serviço.

5.3.1. Missão da equipa de Retenção Consumo

A equipa de Retenção Consumo é uma equipa de cariz comercial e tem como missão reter e fidelizar os clientes, que estão ou poderão estar em risco de desertificação, através da apresentação de propostas personalizadas.

A forma de retenção é sempre efectuada por contacto telefónico e pode ser imediata ou dentro de 48 horas após encaminhamento.

A retenção é imediata quando o cliente contacta dentro do horário de atendimento da equipa de retenção e, nesse caso, é efectuada a transferência directa da chamada, pelo operador do serviço de apoio a clientes, para a equipa de Retenção Consumo (*Inbound*).

A retenção é efectuada num prazo de 48 horas quando o cliente contacta o serviço de apoio a clientes fora do horário de atendimento da equipa de *Retenção Consumo*. Nesse caso, o pedido do cliente é encaminhado por ordem de serviço⁴⁵ e o operador da Retenção contacta o cliente num prazo de 48 horas (*Outbound*).

Para Batesson e Hoffman (2006), a retenção de clientes consiste na empresa desenvolver todos esforços para satisfazer os seus actuais clientes com o intuito de desenvolver relações de longa durabilidade. De acordo com alguns estudos (Hoffman *et* Batteson, 2006), 95% dos lucros advêm de clientes com quem a empresa estabelece

⁴⁴ Subcontratação de serviços.

⁴⁵ O conceito de ordem de serviço é explicado no ponto 5.3.3. deste estudo.

relacionamentos de longa duração, podendo-se concluir que clientes fíeis são clientes mais rentáveis.

5.3.2. Descrição do método de gestão da equipa

Durante o período em que o autor da presente dissertação foi responsável pela monitorização da qualidade do serviço, prestado pela equipa da *Retenção Consumo*, pôde constatar que se trata de uma equipa motivada e focada nos objectivos estabelecidos, que apresenta um elevado índice de envolvimento, sugerindo melhoria de procedimentos.

5.3.3. Descrição do método de monitorização de Abril de 2010 a Março de 2011

A equipa de Retenção Consumo passou a ser monitorizada mensalmente, desde Abril de 2010 pela empresa de telecomunicações XS, através da equipa de Controlo de Qualidade - *Quality System*. O método aplicado foi a monitorização tradicional.

Na primeira fase de monitorização tradicional foram criadas duas grelhas, com os parâmetros para a avaliação de:

- Chamadas (audição em tempo real ou chamadas gravadas).
(Nesta fase não eram efectuadas avaliações “lado a lado” e não eram ainda aplicadas técnicas de *Coaching e Mentoring*).
- Ordens de serviço.
(É um registo interno, através do qual os operadores de primeira linha efectuam o encaminhamento para a equipa da Retenção Consumo).

Na ordem de serviço é colocado o motivo do encaminhamento, o nome e o contacto do cliente. A atribuição da ordem de serviço é efectuada automaticamente à equipa de Retenção Consumo, e por sua vez será tratada por um operador da Equipa.

A resolução pressupõe a análise da situação, a verificação de possíveis formas de resolução e o contacto com o cliente. De seguida, o operador deverá colocar uma

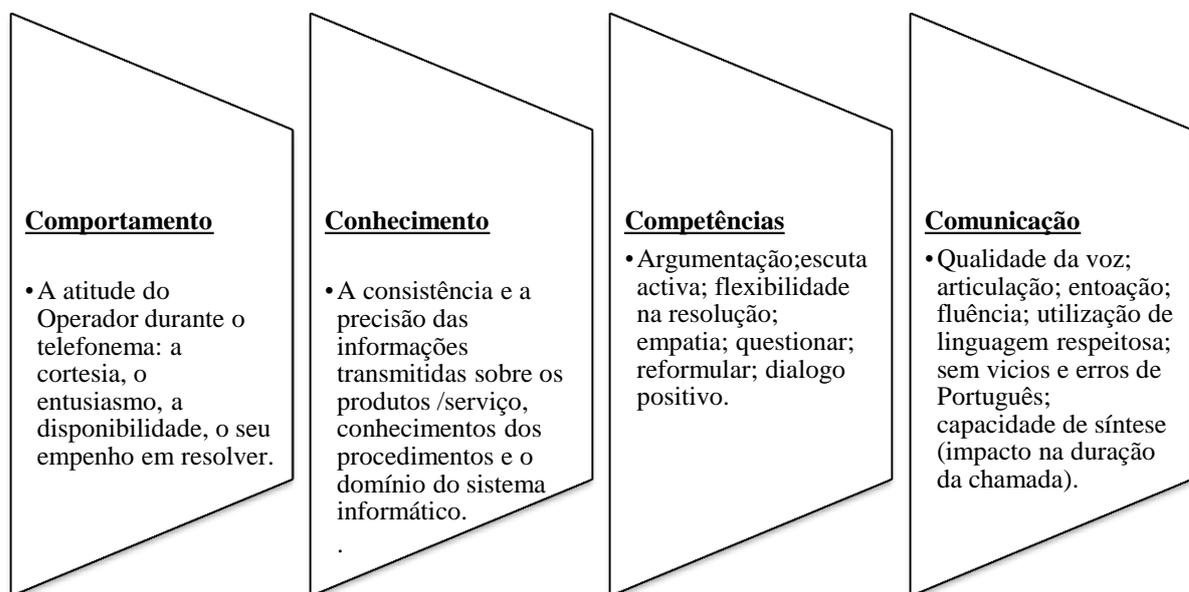
súmula da resolução apresentada. A sumula ficará visível para consulta, para todos os que tenham perfil para utilizar /consultar a ferramenta informática *Siebel* (ferramenta de CRM).

O técnico de controlo de qualidade através desse registo verifica se a resolução se enquadra nos procedimentos pré-definidos. Nesta fase ainda não estava contemplada a obrigatoriedade de se avaliar as ordens de serviço correspondentes às chamadas monitorizadas.

5.3.4. Descrição do método de monitorização de Abril a Novembro de 2011

De acordo com o artigo: "Eficácia máxima e monitorização em *feedback*" (Leandro, 2009), os aspectos considerados importantes para a avaliação na maioria das empresas estão agrupados em 4Cs: Comportamento; Conhecimento; Competências; Comunicação (Ver Figura 5.1).

Figura 5.1. Aspectos considerados importantes para a avaliação



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na segunda fase de monitorização, que decorreu entre Abril 2011 e Novembro de 2011, foi criada uma grelha única para avaliação de chamadas e ordens de serviço. As

principais diferenças encontradas no novo modelo de monitorização quando comparado com o método de monitorização anterior são:

- O processo de monitorização passa a ser iniciado com a avaliação da chamada, passando de seguida para a avaliação da resolução da ordem de serviço correspondente à chamada ouvida e avaliada. A avaliação da chamada tem uma ponderação de 78% e a avaliação da ordem de serviço tem uma ponderação de 22%.
- Passam a ser efectuadas monitorizações “lado a lado”, método designado internamente pela empresa de telecomunicações XS como *Side by Side*.

As causas para a criação de uma nova grelha foram:

- Valorização das propostas apresentadas aos clientes, através da utilização de argumentação de carácter comercial. Com o intuito de desenvolver a capacidade de argumentação e o discurso comercial, foi efectuada uma formação designada por: “O embrulho faz a diferença”.
- Ênfase na qualidade do relacionamento comercial que é criado com o cliente.
- Actualização da grelha de acordo com o projecto ”Humanização do *contact centre*”.
- Adequação da grelha aos conhecimentos comunicacionais transmitidos na formação, “O embrulho faz a diferença”.
- Estimular a utilização de argumentação comercial.
- Monitorização do trabalho desenvolvido pelo operador desde a gestão do contacto telefónico ao fecho da ordem de serviço, oferecendo assim uma visão global das actividades desenvolvidas pelo operador e da sua capacidade de gerir o contacto telefónico.

A actual grelha de avaliação da equipa de Retenção Consumo foca-se nos seguintes parâmetros:

i. Avaliação do Contacto Telefónico

- Acolhimento e fecho de chamada.
- Comunicação e relação com o cliente (simpatia, disponibilidade/escuta, questiona e reformula\argumentação positiva, clara e orientada/discurso).
- Gestão de contacto (resolução / *hold*).
- Gestão de recursos informáticos⁴⁶ (recursos informáticos /organização, dinamismo a autonomia).

ii. Avaliação da ordem de serviço

- Acompanhamento / *follow up*.
- Procedimentos.
- Fecho da ordem de serviço.

5.3.4.1. Descrição da estrutura aplicada nas sessões de *side by side*, com *Coaching e Mentoring*

Os operadores com uma permanência mais fixa na equipa da Retenção Consumo, para além de serem monitorizados através da audição de chamadas gravadas, eram também monitorizados através da audição de chamadas “lado a lado”, este método de monitorização é designado internamente, na empresa de telecomunicações por *Side by Side*.

Na primeira sessão de *Side by Side*, de cada operador, foi efectuada a apresentação de todos os parâmetros da nova grelha e esclarecidas todas as dúvidas, foi também justificado o motivo, pelo qual iriam passar ser efectuadas mensalmente monitorizações “lado a lado”:

- Desenvolvimento de competências.
- Desenvolvimento de discurso positivo.
- Investimento na argumentação comercial.

⁴⁶ Este parâmetro é aplicável somente nas sessões de monitorização “lado a lado”.

As monitorizações “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, dividiam-se em 3 fases:

1ª Fase: Auto-avaliação de desempenho efectuado pelo operador monitorizado. Após a conclusão da audição⁴⁷, o operador é convidado pelo profissional de controlo de qualidade a efectuar a sua auto-avaliação, ou seja, a identificar o que correu especificamente bem e o que considera que deve melhorar.

Objectivo: Incentivar os operadores a terem uma opinião crítica, mas construtiva do seu trabalho. A auto-consciencializarem-se do seu desempenho, e a aceitarem com mais convicção o seu plano de melhoria, caso aplicável.

2ª Fase: Percepção do profissional do controlo de qualidade sobre o desempenho do operador.

O técnico do controlo de qualidade apresenta o seu parecer sobre o desempenho do operador, baseado em evidências e constatações reunidas durante a audição da chamada monitorizada “lado a lado”. O *feedback*⁴⁸ apresentado pelo técnico do controlo de qualidade, basea-se em 3 pontos:

- O que correu especificamente bem.
- O que poderá ser melhorado.
- A visão geral positiva do trabalho desenvolvido pelo Operador.

3ª Fase: Identificação das acções de melhoria e definição de prazos.

A técnica de *Coaching* e *Mentoring* é utilizada a partir da primeira fase e prolonga-se até à terceira fase com principal incidência na terceira.

É através das questões de *Coaching* que o operador é conduzido a efectuar a sua auto-avaliação, a descobrir os seus pontos fortes e os seus pontos a melhorar. As causas por apresentar um desempenho menos eficiente em situações específicas, e a identificar os mecanismos /meios ao seu alcance que poderá utilizar para desenvolver o seu potencial.

⁴⁷ Eram realizadas por operador em 4 audições ”lado a lado” por mês.

⁴⁸ Este tipo de *feedback* é designado como *feedback Sandwich*.

Não se pretendia que as monitorizações fossem percebidas pelos operadores como penalizadoras, mas sim como sessões com carácter de desenvolvimento.

O envolvimento da supervisão da equipa e da Coordenação foi muito importante para o processo de integração do profissional de controlo de qualidade e para a receptividade dos operadores à monitorização “lado a lado”.

A monitorização, na opinião de Caldeira (2009) deverá ser considerada uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento da performance, sendo o dever dos chefes informar os colaboradores sobre os objectivos e as vantagens em serem monitorizados.

5.4. Apresentação de resultados

Este ponto é iniciado com a apresentação da população objecto de estudo. De seguida é efectuada a apresentação dos resultados, sendo por fim realizada a discussão. Neste estudo foram somente incluídos os gráficos com os resultados globais da equipa, no que se refere à evolução e ao índice médio de atingimento nos *drivers* esclarecimento, disponibilidade, amabilidade, solução; e ainda o índice de evolução do indicador de retenção com sucesso. No Anexo F, podem ser consultados os resultados individuais por operador, em tabela e através de representação gráfica, assim como a descrição das fórmulas de cálculo.

5.4.1. Apresentação das características do censo

Como anteriormente referido, face à dimensão da população de operadores da equipa de Retenção Consumo, o estudo foi efectuada por censo. As características do censo poderão ser consultadas na Tabela 5.1:

Tabela 5.1. Apresentação do censo

Operadores	Formação	Idade	Tempo de permanência (anos)
A	Licenciatura	34	4
B	Licenciatura	28	7
C	Licenciatura	29	4
D	12º Ano	33	12
E	12º Ano	22	4
F	Licenciatura	32	7
G	Licenciatura	26	4
H	12º Ano	29	8
I	Licenciatura	28	4

Fonte: Elaborado pelo autor

O censo é constituído por oito operadores do sexo feminino e um de sexo masculino. A média de idades é de 29 anos, em que 67% da população possui uma licenciatura. Os restantes 33% têm formação ao nível do 12º Ano (ver Figura 5.2). A média de permanência, ou antiguidade, dos operadores no *contact center* é de 6 anos. 56% da população desenvolve actividade nesta área há 4 anos (ver Figura 5.3).

Figura 5.2. Formação Académica dos operadores

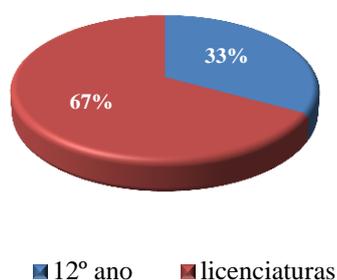


Figura 5.3. Tempo de permanência



5.4.2. Identificação das variáveis em estudo

As variáveis do estudo são identificadas do seguinte modo:

- A satisfação com a disponibilidade (*driver* disponibilidade).
- A satisfação como os esclarecimentos (*driver* esclarecimentos).
- A satisfação com a amabilidade (*driver* amabilidade).
- A satisfação com a solução (*driver* solução).
- Índice de Retenção.

5.4.3. Apresentação dos resultados – *Survey*

Para facilitar a observação e a leitura dos resultados, os títulos dos gráficos, assim como a sua sequência foram, normalizados pelo investigador.

Os resultados são apresentados individualmente por *driver* através da utilização de gráficos sectoriais e de barras.

Os gráficos sectoriais, designados como: "Evolução no *driver* X - Equipa", apresentam a evolução e/ou regressão da equipa de Retenção Consumo.

Os gráficos de barras, designados neste estudo como: "*Driver* X - Evolução por operador", representam a evolução e/ou a regressão, em %, por operador. As percentagens positivas significam que aqueles operadores evoluíram com a introdução de metodologia de monitorização "lado a lado", com *Coaching* e *Mentoring*; os resultados negativos, ou seja, inferiores a 0% indicam que aqueles operadores regrediram, tendo obtido resultados qualitativos inferiores no *Survey*, durante a fase de monitorização "lado a lado", com *Coaching* e *Mentoring*.

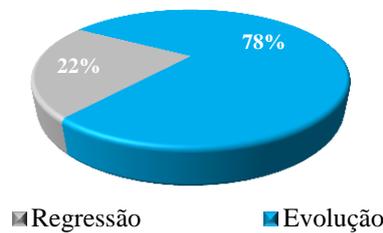
Os gráficos de barras, legendados como: "*Driver* de satisfação_ X, atingimento médio por operador ", reflectem os resultados quantitativos médios alcançados por operador, durante o método de monitorização tradicional (esta fase está legendada no gráfico como *Side by Side* "Não") e durante a utilização do método de monitorização "lado a

lado”, com *Coaching* e *Mentoring* (esta fase está legendada no gráfico como *Side by Side* “Sim”). Este gráfico inclui também o índice de satisfação considerado aceitável pela empresa de telecomunicações XS (designado no gráfico como “Padrão”), o que permite verificar se os resultados médios atingidos pelos operadores foram, em cada uma das fases, superiores ou inferiores ao padrão (8, na escala de 1 a 10).

5.4.3.1. *Driver* de satisfação – disponibilidade

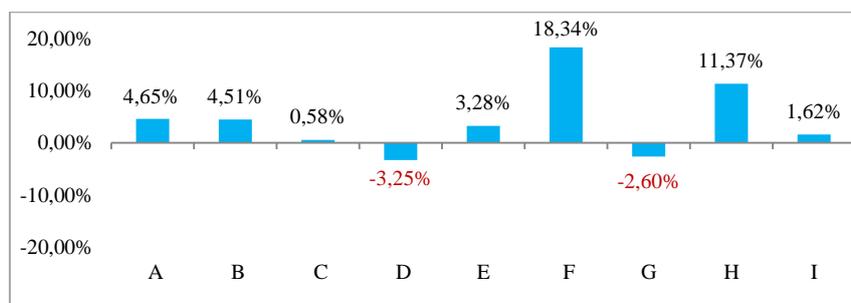
Com base nos resultados quantitativos, pode-se concluir que: 78% da população apresentou evolução com o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring* no *driver* de satisfação “*disponibilidade*”; e que 22% da população apresentou regressão nos resultados. (Ver Fig.5.4):

Figura 5.4. Evolução no *driver* “disponibilidade”- Equipa



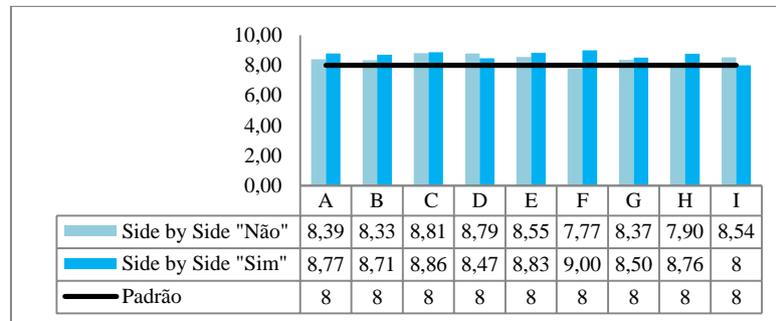
Como se pode verificar através da Figura 5.5, os dois operadores que apresentaram regressão nos resultados foram: o operador D (-3,25%) e o Operador G (-2,60%).

Figura 5.5. *Driver* “disponibilidade”- Evolução por operador



No entanto, todos os operadores no *driver* de satisfação “*disponibilidade*” atingiram o *padrão* de satisfação aceitável, internamente definido pela empresa de telecomunicações XS, conforme representado na Figura 5.6:

Figura 5.6. *Driver* disponibilidade - Atingimento médio por operador



O alcance médio da equipa de *Retenção Consumo*, durante a fase de monitorização por gravação/audição de chamada foi de 8,40. Por sua vez, durante a fase de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, o atingimento médio da equipa foi de 8,75.

Pode-se assim concluir que, globalmente, a qualidade percebida pelo cliente no *driver* “*disponibilidade*” evoluiu 4,10%, durante a fase de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*.

5.4.3.2. *Driver* de Satisfação – esclarecimento

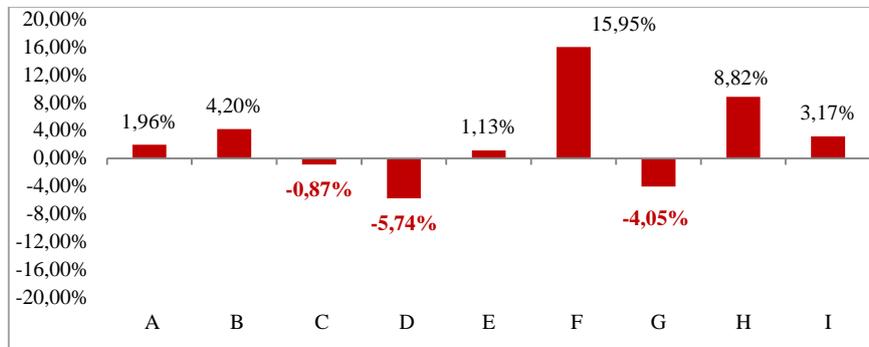
No seguimento da análise dos resultados quantitativos pode-se concluir que: 67% do censo apresentou evolução, durante a fase em que foi utilizado o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, e 33% da amostra apresentou regressão nos resultados. Ver Figura 5.7:

Figura 5.7. Evolução no *driver* “esclarecimento”



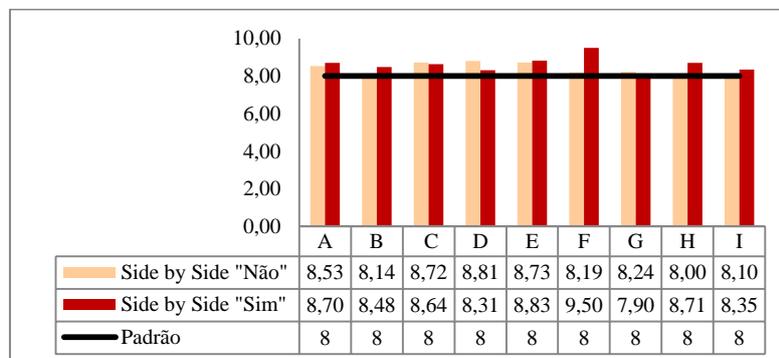
Durante o período em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, seis operadores apresentaram evolução e três operadores apresentaram regressão no atingimento de resultados. Estes resultados estão representados na Figura 5.8:

Figura 5.8. *Driver* “esclarecimento”- Evolução por operador



Na população inquirida, somente o operador G apresentou um resultado médio inferior a 8, na escala de 1 a 10, tendo o desvio aritmético sido de -10, em relação ao padrão de satisfação aceitável, definido internamente pela empresa de telecomunicações XS. Ver Figura 5.9:

Figura 5.9. *Driver* “esclarecimento” - Atingimento médio por operador



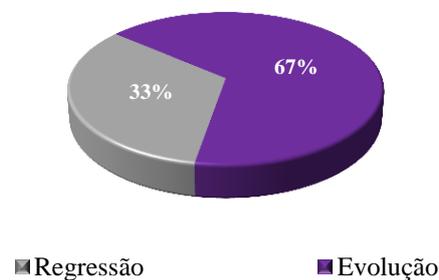
O atingimento médio da equipa de Retenção Consumo na fase da monitorização por gravação/audição de chamada em tempo real foi de 8,38. Com a introdução da metodologia de monitorização “lado a lado“, com técnicas de *Coaching* e de *Mentoring*, o atingimento médio da equipa foi de 8,60.

Pode-se assim confirmar que, no *driver* de esclarecimentos, a evolução global com o modelo de monitorização “lado a lado“, com *Coaching* e *Mentoring*, foi de 2,60%.

5.4.3.3. Driver de satisfação – amabilidade

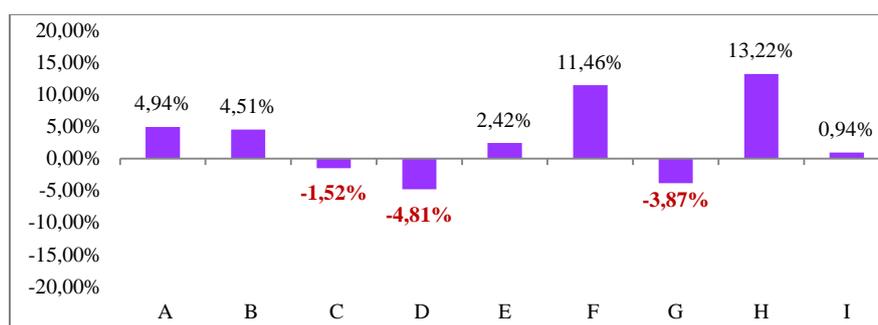
No *driver* amabilidade o investigador constatou, como se pode confirmar na Figura 5.10, que 67% da população apresentou evolução dos resultados com o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*. Por outro lado observou, que 33% da população tinha apresentado regressão nos resultados.

Figura 5.10. Evolução no *driver* “amabilidade”- Equipa

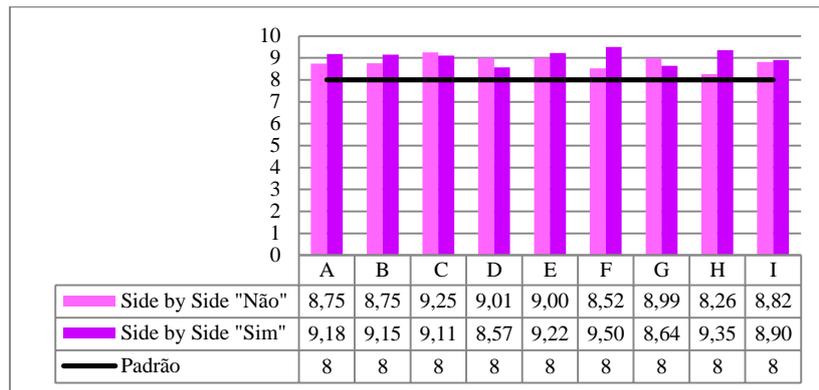


Da população em estudo, e durante o período em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, como mostra a Figura 5.11, seis operadores apresentaram evolução e três apresentaram regressão no atingimento de resultados.

Figura 5.11. *Driver* “amabilidade” - Evolução por operador



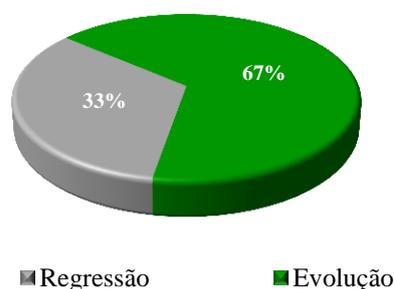
No entanto, todos dos operadores deste estudo atingiram o padrão de satisfação internamente definido pela empresa de telecomunicações XS, ou seja, 8 na escala já referenciada. (Ver Figura 5.12):

Figura 5.12. *Driver* amabilidade - Atingimento médio por operador

No que respeita ao *driver* amabilidade, a média alcançada pela equipa, na primeira fase, foi de 8,82. Na segunda fase, com a implementação da metodologia de monitorização “lado a lado”, o valor médio da equipa foi de 9,07. O investigador pode observar que o *driver* de amabilidade evoluiu globalmente 2,86% com o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*.

5.4.3.4. *Driver* de satisfação – solução

Com base na análise de dados, e como indicado na Figura 5.13, verifica-se que 67% da população apresentou evolução com o modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, e que 33% da amostra apresentou regressão nos seus resultados.

Figura 5.13. Evolução no *driver* solução - Equipa

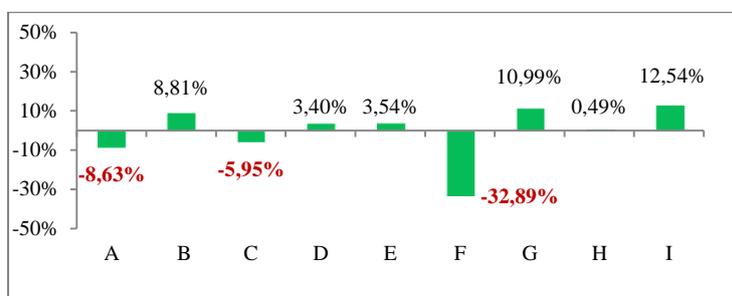
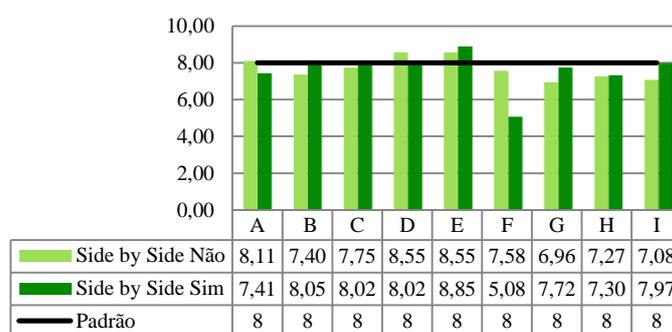
Neste *driver*, comparativamente com os resultados dos *drivers* anteriormente observados (esclarecimentos, disponibilidade e simpatia), verifica-se que o resultado médio global da equipa é inferior, quer na primeira fase, quer na segunda fase, em que foi utilizado o modelo de monitorização “lado a lado” (Ver Tabela 5.2):

Tabela 5.2. Atingimento médio global da equipa por *driver*

<i>Side by Side</i>	Disponibilidade	Esclarecimentos	Amabilidade	Solução	Padrão
<i>Side by Side</i> "Não"	8,40	8,38	8,82	7,76	8
<i>Side by Side</i> "Sim"	8,75	8,60	9,07	7,67	8

Fonte: elaborado pelo autor

Da população em estudo, e durante o período em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, seis operadores apresentaram evolução e três apresentaram regressão no atingimento de resultados, como se pode verificar através da consulta da Figura 5.14:

Figura 5.14. *Driver* “solução”- evolução por operadorFigura 5.15. *Driver* “solução”- atingimento médio por operador

Através da observação da Figura 5.15, identificam-se os seguintes fenómenos:

- Dos operadores que apresentaram evolução, durante a fase de monitorização “lado a lado” (operadores B, C, E, G, H, I), o operador B e C atingiram resultados médios superiores ao padrão definido pela empresa de telecomunicações XS (8, na escala de 1 a 10).

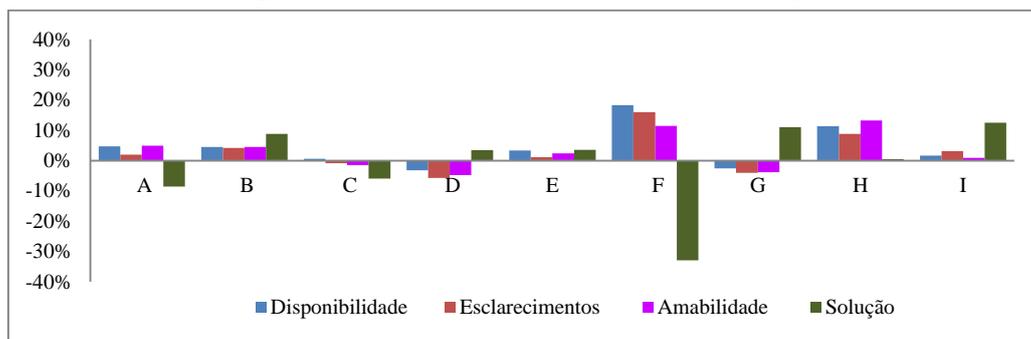
- Dos operadores que apresentaram regressão (operadores A, D, F), o operador A, que na primeira fase tinha atingido resultados superiores à medida de satisfação (padrão), na segunda fase, com o modelo de monitorização “lado a lado”, obteve o resultado médio inferior (7,41). Já o operador D, embora tenha apresentando regressão, manteve os seus resultados acima do padrão de satisfação (8), definido pela empresa de telecomunicações XS. Os resultados do operador F desceram significativamente de 7,58 para 5,08.

O atingimento médio da equipa, na fase em que foi aplicada a metodologia de monitorização por gravação/audição de chamada foi de 7,76. Na fase de monitorização “lado a lado”, o atingimento médio da equipa foi de 7,67.

Apesar de 67 % da equipa ter obtido evolução neste *driver*, os resultados obtidos pelo operador F durante a fase de monitorização “lado a lado” contribuíram para a descida da média global da equipa. Este *driver* obteve uma regressão global de 1,19 %.

Na Fig. 5.16 pode-se consultar a síntese dos resultados por operador, nos *drivers* de disponibilidade, esclarecimentos, amabilidade e solução:

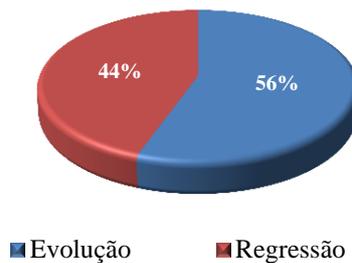
Figura 5.16. Evolução por operador nos *drivers* disponibilidade, esclarecimentos, amabilidade e solução



5.4.3.5. Índice de Retenção

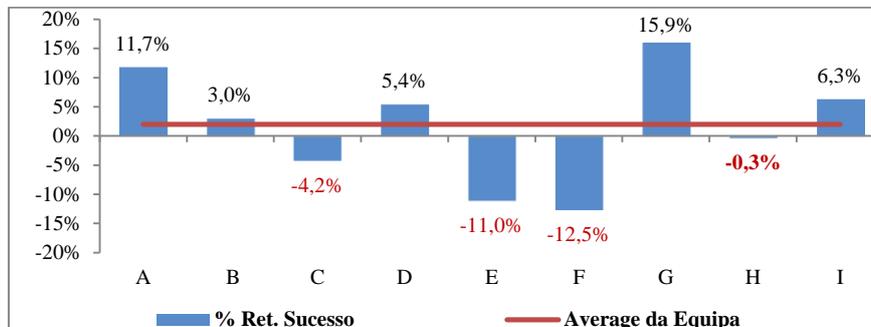
Através deste estudo e conforme indicado na Figura 5.17, pode-se constatar que 56% dos operadores apresentaram evolução no índice de retenção com sucesso, e 44% apresentaram regressão.

Figura 5.17. Evolução no índice de retenção com sucesso



Do censo de 9 Operadores, e durante o período em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, 5 operadores apresentaram evolução, e 4 operadores apresentaram regressão nos resultados. (Ver Figura 5.18):

Figura 5.18. Evolução por operador do índice de retenção com sucesso



A média global de evolução do índice de retenção com sucesso foi de 2%.⁴⁹

⁴⁹ Podem ser consultados no Anexo F, os resultados individuais por operador.

5.4.3.6. Síntese de Resultados

Na Tabela 5.3. pode ser consultado o atingimento médio por *dríver* da equipa de Retenção Consumo, na fase de monitorização tradicional, designada na tabela como *Side by Side* “Não”; e o atingimento alcançado na fase posterior, com a monitorização “lado a lado”, designada nesta tabela como *Side by Side* “Sim”. Por fim, na última linha, surge o cálculo da evolução/ regressão.

Tabela 5.3. Síntese de resultados – Atingimento médio por *driver*

<i>Side by Side</i>	Disponibilidade	Esclarecimentos	Amabilidade	Solução
<i>Side by Side</i> "Não"	8,40	8,38	8,82	7,76
<i>Side by Side</i> "Sim"	8,75	8,60	9,07	7,67
Média Global (Evolução/Regressão)	4,10%	2,60%	2,86%	-1,19%

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.4.4. Apresentação dos resultados do questionário de satisfação *Side by Side*

O inquérito de satisfação *Side by Side* foi o instrumento de medição utilizado para a obtenção de dados sobre a percepção dos operadores acerca da monitorização “lado a lado”.

Na redacção das afirmações que constituem este inquérito, a designação monitorização “lado a lado” foi substituída pela terminologia “*side by side*”, pelo facto da primeira designação ser desconhecida pelos respondentes; ou seja, internamente, na empresa de telecomunicações XS, a monitorização “lado a lado” é designada como “*side by side*”.

O questionário é constituído por seis afirmações (ver Tabela 5.4.):

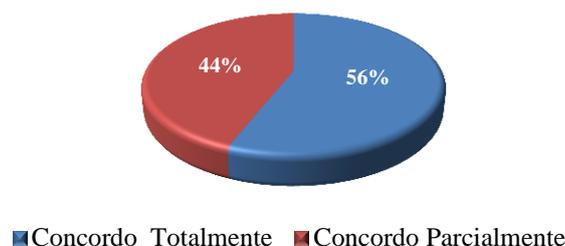
Tabela 5.4. Afirmações do questionário

Afirmção	Conteúdo
Afirmção 1	As sessões de <i>side by side</i> têm contribuído positivamente para o meu desenvolvimento profissional.
Afirmção 2	As Acções de melhoria definidas pelo <i>Coach</i> são adequadas ao desempenho da minha função.
Afirmção 3	As sessões de <i>side by side</i> têm contribuído para colmatar as minhas necessidades de desenvolvimento.
Afirmção 4	As sessões de <i>Coaching</i> têm o formato e a duração adequada.
Afirmção 5	O <i>Coach</i> deixa-me à vontade para expor abertamente as minhas dúvidas/dificuldades.
Afirmção 6	No fim de cada sessão de <i>side by side</i> , o <i>Coach</i> dá-me <i>feedback</i> verbal sobre o meu desempenho e define acções de melhoria

5.4.4.1. As sessões de *side by side* têm contribuído positivamente para o meu desenvolvimento profissional.

Do universo de inquiridos, pode-se observar que 56% dos Operadores concordaram totalmente que as sessões de *side by side* têm contribuído positivamente para o seu desenvolvimento profissional, tendo os restantes 44% concordado parcialmente (Ver Figura 5.19).

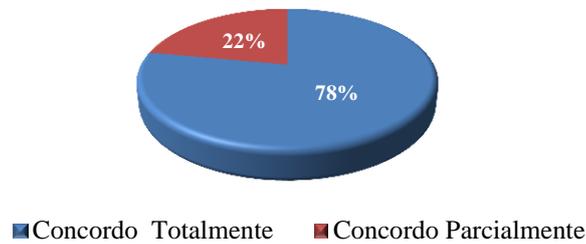
Figura 5.19. Afirmção 1



5.4.4.2. As Acções de melhoria definidas pelo *Coach* são adequadas ao desempenho da minha função.

Na Figura 5.20 está representado que 78%, da população inquirida concordou totalmente, que as acções de melhoria se adequavam à sua função, em oposição aos 22% dos operadores que concordam parcialmente com esta afirmação.

Figura 5.20. Afirmação 2



5.4.4.3. As sessões de *side by side* têm contribuído para colmatar as minhas necessidades de desenvolvimento.

Do universo de operadores inquiridos, como se pode verificar na Figura 5.21, 56% terá concordado totalmente que as sessões de *side by side* terão contribuído para colmatar as suas necessidades de desenvolvimento; os restantes 33% concordaram parcialmente e 11% não têm opinião.

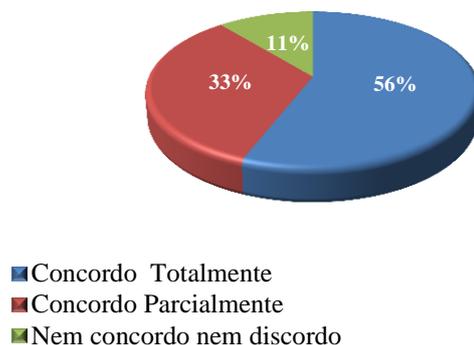
Figura 5.21. Afirmação 3



5.4.4.4. As sessões de *Coaching* têm o formato e a duração adequada.

Como descrito na Figura 5.22, da população inquirida, 56% concordou totalmente que as sessões de *Coaching* têm o formato e a duração adequada; dos restantes 33% concordaram parcialmente e 11% não manifestaram opinião.

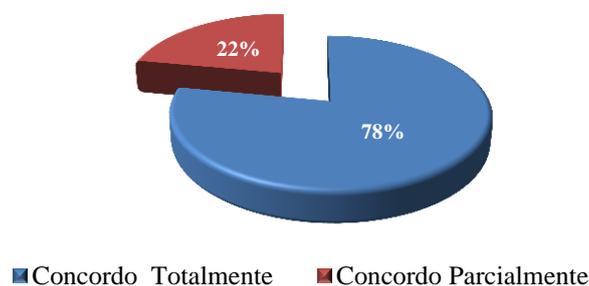
Figura 5.22. Afirmação 4



5.4.4.5. O *coach* deixa-me à vontade para expor abertamente as minhas dúvidas / dificuldades

Conforme representado na Figura 5.23, verifica-se que 78% do censo terá concordado totalmente com esta afirmação, em oposição a 22% da população que afirmaram concordar parcialmente.

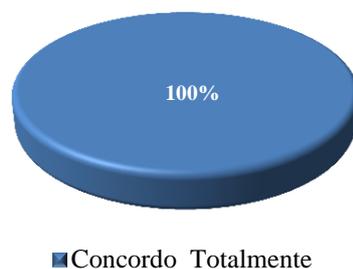
Figura 5.23. Afirmação 5



5.4.4.6. No fim de cada sessão de *side by side*, o *coach* dá-me feedback sobre o meu desempenho e define acções de melhoria.

100% da população inquirida concordou totalmente, ou seja, de forma unânime, com esta afirmação. (Ver Figura 5.24):

Figura 5.24. Afirmação 6



5.4.4.7. Síntese de resultados

A Tabela 5.5 contém a síntese da escala de resposta, utilizada pelos inquiridos, para cada uma das afirmações. Na última linha indicam-se os valores médios alcançados por questão. A escala utilizada com mais frequência foi a 5 (concordo plenamente), seguida da escala 4 (concordo parcialmente).

Tabela 5.5. Síntese de resultados

Afirmação 1	Afirmação 2	Afirmação 3	Afirmação 4	Afirmação 5	Afirmação 6
4	5	4	5	5	5
4	5	4	3	5	5
4	4	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4,56	4,78	4,44	4,44	4,78	5

5.4.4.8. Acções desenvolvidas pelo profissional de controlo de qualidade

Posteriormente à análise dos resultados dos questionários, o profissional de controlo de qualidade realizou uma reunião *one to one* para compreender o que poderia ser melhorado. O *feedback* recebido dos operadores foi:

- Era a primeira vez que estavam a responder a um questionário de satisfação sobre as sessões de monitorização “lado a lado”, o que os surpreendeu pela

positiva, apesar de já terem sido monitorizados, anteriormente, por outra equipa de controlo de qualidade.

- Sobre as sessões de *side by side* estarem a contribuir positivamente para o seu desenvolvimento profissional, e a colmatar as suas necessidades de desenvolvimento, globalmente concordaram, contudo, gostariam que fossem realizadas mais acções de formação.
- Acerca do formato e da duração das sessões, globalmente também concordaram que o formato e a duração é a adequada. Um operador, especificamente, referiu preferir ser ouvido da parte da manhã, por uma questão de qualidade de atendimento. O investigador, perante esta afirmação e na qualidade de técnico de controlo de qualidade, sensibilizou o operador para o facto de ser de suma importância a normalização da qualidade do serviço prestado. Todos os clientes devem ser tratados da mesma forma.

O profissional de controlo de qualidade efectuou ainda o cálculo da média alcançada pela equipa de Retenção Consumo, nas monitorizações internas, estabelecendo uma análise comparativa entre os resultados alcançados na primeira fase de monitorização e os resultados atingidos com a monitorização ” lado a lado”, com técnicas de *Coacnhing* e *Mentoring*.

A conclusão a que chegou foi que, na primeira fase a média de atingimento foi de 98% e na segunda fase foi de 97%. Embora se tenha verificado decréscimo da média global da equipa de Retenção Consumo, ainda que insignificante, este decréscimo deveu-se à introdução da nova grelha de avaliação e à alteração do formato do discurso e da argumentação a ser utilizado pelos operadores. Os dois primeiros meses foram de adaptação, o que se reflectiu em avaliações inferiores.

5.5. Discussão dos Resultados

Através da análise dos resultados alcançados no *Survey* constata-se que, durante a fase em que foi aplicada a monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, foram obtidos os resultados que se apresentam de seguida:

- *Driver* esclarecimento, a evolução global foi de 2,60%, tendo 67% da equipa apresentado evolução dos resultados - (subquestão1).
- *Driver* disponibilidade, a evolução global da equipa foi de 4,10%, em que 78% da equipa apresentou evolução dos resultados - (subquestão 2).
- *Driver* amabilidade, a evolução global da equipa foi de 2,86%, em que 67% da equipa apresentou evolução nos resultados - (subquestão 3).
- *Driver* solução, a média global da equipa apresentou regressão de -1,19%, contudo, 67% da equipa apresentou evolução dos resultados - (subquestão 4).

Pode-se assim confirmar que, durante a fase em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, a média global da equipa evoluiu nos *drivers* de esclarecimento, disponibilidade e amabilidade. Da população objecto de estudo, uma percentagem superior a 60% apresentou de forma consistente evolução nos quatro *drivers*.

Relativamente ao *driver* solução, apesar da média global da equipa ter apresentado regressão de 1,19%, 67% dos operadores obtiveram evolução nos seus resultados; desta forma confirma-se que durante a fase em que foi utilizada a metodologia de monitorização “lado a lado”, do censo de 9 operadores, 6 apresentaram evolução.

De acordo com o Modelo Europeu de Satisfação (ECSI) a qualidade percebida pelo cliente é uma das variáveis antecedentes da satisfação. A lealdade e a redução do número de reclamações surgem neste modelo como variáveis precedentes, ou seja, quando os clientes estão satisfeitos existe uma propensão para a diminuição do número de reclamações e uma maior probabilidade de continuarem a manter interações com a empresa (lealdade).

Durante a utilização de metodologia de monitorização “lado a lado” pode-se verificar que o Índice de Retenção evoluiu 2% (subquestão 5).

Embora os resultados evolutivos da equipa de Retenção Consumo, em cada *driver*, aparentemente não tenham sido significativos, é importante reflectir que esta equipa já apresentava, no modelo anterior de monitorização, uma boa capacidade de desempenho.⁵⁰

Por outro lado, é importante sublinhar que a introdução deste novo modelo de monitorização “lado a lado” coincidiu com a implementação de uma nova grelha de avaliação e com a reformulação do papel relacional da equipa de Retenção Consumo, que assumiu um cariz mais comercial. O método de monitorização “lado a lado” assume nesta fase um papel de grande relevância, porque se por um lado identifica falhas, por outro contribuí para o desenvolvimento de competências, através do *feedack* construtivo e imediato; o que proporciona ao operador, a oportunidade de na chamada seguinte implementar as acções de melhoria identificadas.

Neste contexto pode afirmar-se que o profissional do controlo de qualidade utilizou *Mentoring*, ao transmitir e relembrar conceitos técnicos e comerciais e *Coaching* pela definição de planos de melhoria e desenvolvimento, para que os níveis da qualidade quantitativa e qualitativa da equipa fossem rapidamente recuperados.

Com o intuito de se auscultar a opinião dos operadores da equipa de Retenção Consumo sobre a monitorização “lado a lado”, foi elaborado um questionário de satisfação tendo-se concluído que face à ausência de respostas desfavoráveis (escala 1 e 2) e à fraca utilização da escala neutra (escala 3), que os operadores percebem as sessões de forma positiva (subquestão 6).

⁵⁰ Valores atingidos durante a fase de monitorização através de gravação de chamada: *driver* disponibilidade 8,40; *driver* esclarecimentos, 8,38; *driver* Amabilidade 8,82; tendo apenas no *driver* solução 7,76 apresentado resultados inferiores a 8, na escala de 1 a 10.

VI – CONCLUSÃO

Este estudo de caso é concluído com a apresentação de uma síntese sobre o trabalho de investigação desenvolvido e os resultados obtidos. Posteriormente descrevem-se as limitações da pesquisa e finaliza-se com a apresentação de sugestões para o desenvolvimento de futuros estudos.

6.1. Resumo e recomendações

Nesta investigação abordou-se o índice de satisfação e os métodos de monitorização. O sujeito do estudo de caso foi a equipa de Retenção Consumo, da empresa de telecomunicações XS.

O instrumento de medição utilizado foi o *Survey*, questionário, já existente, utilizado pela empresa de telecomunicações XS para aferir o índice de satisfação dos clientes com o desempenho dos operadores de Retenção Consumo.

O objectivo desta pesquisa era confirmar se a implementação do modelo de monitorização “lado a lado”, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring* contribuía para a evolução do desempenho do operador, utilizando como referência a qualidade percebida pelo cliente.

Da revisão bibliográfica e com a aplicação deste estudo, concluiu-se que a qualidade pode ser abordada de diferentes perspectivas: com ênfase no produto, na produção, no valor e no utilizador. Na perspectiva do utilizador, e de acordo com algumas definições disponíveis, pode-se afirmar que a qualidade é aquilo que o cliente acha que é. Por outro lado, segundo a opinião de vários autores, as atitudes e os comportamentos dos operadores influenciam fortemente a satisfação do cliente e por sua vez a percepção da qualidade de serviço, tendo-se confirmado a existência de vários estudos sobre este assunto.

O conhecimento desta realidade conduziu o investigador a analisar os resultados obtidos, pelos operadores de Retenção Consumo, no questionário de satisfação

(Survey), nos *drivers* de: esclarecimento, disponibilidade, amabilidade e solução; e de seguida a identificar em qual das fases de monitorização, a equipa, de acordo com a percepção dos clientes inquiridos, ofereceu um maior nível de qualidade.

Para o desenvolvimento desta investigação foi formulada uma questão: “O modelo de monitorização “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*, contribui para o aumento da satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado pelo operador, no que se refere à disponibilidade, amabilidade, esclarecimento e solução, quando comparado com o modelo de monitorização por gravação/audição de chamada? “

Com base no estudo desenvolvido, o investigador confirmou ter ocorrido evolução global dos resultados nos *drivers*: disponibilidade, amabilidade e esclarecimentos. Assim pode-se concluir que a resposta às sub-questões 1, 2 e 3, formuladas para o desenvolvimento deste estudo foram confirmadas positivamente, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

- *Driver* esclarecimento - evoluiu 2,60% (subquestão 1).
- *Driver* disponibilidade - evoluiu 4,10% (subquestão 2).
- *Driver* amabilidade - evoluiu 2,86% (subquestão 3).

Relativamente ao *driver* solução, foi indentificada uma regressão na média global da equipa de 1,19% (subquestão 4). Por outro lado, o investigador constatou, através da análise da Figura 5.13 (Evolução no *driver* solução), que 67% do censo tinha evoluído, e que a regressão apresentada era reflexo dos resultados alcançados pelo operador F, regressão de 32,89%, (Ver Figura 5.14, *Driver* solução – evolução por operador).

Foi ainda confirmado que, durante a fase em que foi utilizado o novo modelo de monitorização, o índice de retenção com sucesso cresceu 2%. (subquestão 5).

Relativamente à percepção dos operadores sobre o impacto das sessões de monitorização “lado a lado” no seu desenvolvimento profissional (subquestão 6), com base nos resultados do questionário de satisfação sobre a monitorização “lado a lado”, a percepção dos operadores é positiva.

A equipa objecto de estudo demonstrou sempre receptividade a este novo modelo de monitorização, com ênfase no método de *feedback Sandwich*, por considerarem que o profissional de controlo de qualidade, neste modelo, não transmitia apenas o que o operador deveria corrigir, do ponto de vista técnico e comunicacional, mas também os seus pontos fortes, ajudando-o através do *Coaching* a identificar prioridades e a estabelecer objectivos.

Nas reuniões *one to one* efectuadas após a obtenção das respostas ao questionário, os operadores partilharam com o investigador, ter sido a primeira vez que responderam a um questionário sobre as monitorizações efectuadas para controlo da qualidade do atendimento. Estes operadores já tinham sido, anteriormente, monitorizados pela área responsável pelo controlo de qualidade realizado às equipas de atendimento do *contact center*.

O desenvolvimento deste estudo de caso proporcionou ao investigador a oportunidade de aplicar um novo modelo de monitorização, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*; de medir a sua eficácia no desenvolvimento de competências da equipa de Retenção Consumo, através do cálculo dos resultados qualitativos alcançados no *Survey*, da observação da equipa e do registo de avaliações.

Esta experiência tornou-se estimulante pela diversidade de tarefas desenvolvidas, relevantes para a concretização do projecto, e pelo desenvolvimento e aprofundamento de competências em Programação Neurolinguística e *Coaching*; áreas de interesse do investigador.

A procura de evidências, pelo investigador, do contributo do método de monitorização “lado a lado“, para a evolução do desempenho do operador, através da análise dos resultados dos questionários de satisfação, ou seja, dando ênfase à qualidade percebida pelo cliente, acrescenta relevância académica a este estudo de caso.

Com base nos resultados qualitativos e na observação da equipa de Retenção Consumo, recomenda-se que a empresa de telecomunicações XS continue a investir na aplicação desta metodologia de monitorização “lado a lado“, com técnicas de *Coaching* e *Mentoring*, sem contudo o fazer de uma forma estática, mas pelo contrário criando

novos modelos, adaptados às necessidades da equipa e dos operadores que apresentam resultados menores nos questionários de satisfação. Recomenda-se, ainda, que se mantenha a prática de realizar um questionário de satisfação sobre os métodos de monitorização, para medir as opiniões dos operadores e aferir acções de melhoria à metodologia de monitorização.

6.2. Limitações da pesquisa

Relativamente às limitações desta pesquisa, observa-se que, face ao censo ser de uma dimensão reduzida, esta característica impossibilita a extrapolação dos resultados, ou seja, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas.

Por outro lado, a ausência de uma análise aos comentários redigidos pelos clientes, no *Survey*, sobre as expectativas com a solução ou sobre o desempenho do operador, limita este estudo à apresentação de conclusões baseadas, meramente, nos resultados quantitativos alcançados.

A análise de expectativas podem oferecer uma visão mais aprofundada dos motivos da regressão ou da evolução dos operadores.

6.3. Sugestões para futuras pesquisas

Em termos de investigações futuras, sugere-se a realização deste estudo com uma amostra ou censo de maior dimensão, para a extracção de resultados mais significativos.

Como anteriormente mencionado, o cálculo dos resultados foi desenvolvido tendo por base os dados quantitativos do *Survey*, o índice de retenção com sucesso e o questionário de satisfação com as sessões *de side by side*.

No futuro, a adição da análise das expectativas dos clientes com a solução e com o desempenho do operador poderá, complementar esta pesquisa com mais elementos.

Por outro lado, e embora todos os operadores tenham conhecimentos técnicos para resolver todo o tipo de assuntos, a realização de uma análise dos resultados obtidos nos

Surveys, por assunto, poderá ser um bom complemento, já que através desta análise é possível identificar quais os assuntos que apresentam maior e menor índice de satisfação. Este estudo pode ainda proporcionar a oportunidade da empresa implementar melhorias nas soluções apresentadas aos clientes.

BIBLIOGRAFIA

Alves, A. J. e Mazzotti, F.G. (1998). *Os métodos nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. S. Paulo, Pioneira.

Albrecht, K. e Zemke, R. (2002) *Serviço ao Cliente: Reinvenção da Gestão ao Atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus.

António, N.S. e Texeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade de Deming ao Modelo de Excelência EFQM*. Edições Sílabo.

Associação Portuguesa de Contact Center. (2008). *Estudo Diagnóstico e Benchmarking da Actividade Contact Center*. Disponível em <http://www.apcontactcenters.com/destaques/Estudo%20diagnostico%20APCC_Final.pdf>

Associação Portuguesa de Contact Center (2010). *Estudo Diagnóstico e Benchmarking da Actividade Contact Center*. Disponível em http://www.apcontactcenters.com/estudo/EstudoBenchmarkingAPCC2011_Digital.pdf.zip.

Associação Portuguesa de Contact Center (2012), *Estudo Diagnóstico e Benchmarking da Actividade Contact Center*. Disponível em <<http://www.apcontactcenters.com/estudo/estudo%202012.pdf>>

Barnes, J. G. (2000). *Secrets of Customer Relationship Management, It's all about how you make them feel*. New York, McGraw – Hill.

Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo, Atlas.

Caldeira, J. (2009). *Monitorização de Performance Organizacional*. Coimbra, Editoria Almedina.

Chambel, M. J. e Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: dos Mitos à Realidade*. Lisboa, Editora RH.

Cardoso, J., (2000). *Unified Customer Interaction: Gestão do Relacionamento num Ambiente Misto de Interação Self e Assistida*. Lisboa, Centro Atlântico.

Carvalho, M. M. et al (2005). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Catalão J. e Penin, A. (2010). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa, Lidel.

Chiavenato, I. (1999). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos como Incrementar Talentos na Empresa*. São Paulo, Editora Atlas S.A.

Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa, Universidade Lusíada Editora.

Connor, J.; Seymour, J. (1995). *Introdução à Programação Neurolinguística – Como Entender e Influenciar as Pessoas*. São Paulo, Summus.

Dantas, E. B. (2004). *Atendimento ao Público nas Organizações: quando o Marketing de Serviços mostra a Cara*. Brasília, Senac.

Day, George S. (2000). *Managing Market Relationship*. *Journal Academy of Marketing Science*, (28), 8, 24-30.

Dias, C. C. (2010). *Top Service: A escolha é Sua, Servir Bem é a Chave do Sucesso*. Alfragide, Academia do livro.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1991). *Servuction, A Gestão de Marketing de Empresas de Serviços*. Editora McGraw – Hill de Portugal, Lda.

Gil, A. C. (1990). *Técnicas de Pesquisa em Economia*. S. Paulo, Atlas.

Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento de Serviços*. Trad. Arlete Simille Marques. Rev tecn. Saul Faingaus Bekin – Trad. da 2a edição. Rio de Janeiro, Elsevier

Grönroos, C. (2004). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, rep.

Guerra, P. (2009). *O Cliente Não Tem Sempre Razão, Mas Tem Sempre Emoção*. Coimbra, Almedina.

Hawkins, L. et al (2001). *The Evolution of the Call Center to Customer Contact, ITSC – Information Technology Support Center*.

Haksever C. et al. (2000). *Service Management and operations*. Upper Sadlle River, Prentice Hall.

Hoffman, K. D. e Bateson K. J. (2006). *Services Marketing: Concept, Strategies, & Cases*. Austrália, Thomson South-Western.

Holfman, D.J. (2005). *The essential of the New Work place: A Guide to the Human Impact of the Human Working Practices*. (pp 111-131). Chichester, England: Wiley

Koole, G. e Mandelbaum, A., 2002. *Queueing Models of Call Centers: An Introduction*. *Annals of Operations Research*, Vol. 113, pp. 41-59.

Kotler, P. (1988). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle*. Trad. Meyer Stilman. São Paulo, Atlas.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo, Atlas.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo Profissional precisa saber*. Rio de Janeiro, Campus.

Kotler, P. (1992). *Dirección Marketing*. Traducido por Dionisio Camara e Ildefonso Grande.

Las Casas, A. L. (1991). *Marketing de Serviços*. S.Paulo, S.A. Editora Atlas.

Leandro, M. (2009). Eficácia máxima e monitorização em feedback. *Call Center Magazine*. Disponível em <http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5356&bl=1&page=2>. [consultado em 31/07/2012].

Lindon, D. et al. (1996). *Mercator Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

Lindon, D. et al (2008). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa, Publicações D. Quixote,

Lobos, Julio PHd. (1991). *Qualidade através das Pessoas*. Brasil, Gráfica Editora Hamburg.

Lovelock, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1996). *Services Marketing. A European Perspective*. Prentice Hall Europe.

Mallhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Bookman.

Martins, G. A. (2006). *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. S. Paulo, Editora Atlas.

Mittal, M. Banwari & Lassar, Walfried M. (1998). *Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty*. *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

Monteiro, M. (2009). “Clientes preferem mais serviço às ofertas de Marketing”. *Call Center Magazine*. Disponível em <http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5424&bl=1> [consultado em 26/07/2012].

Monteiro, M. (2010). “Mau serviço representa perdas de 243,5 mil milhões de euros” *Call Center Magazine*. Disponível em

<<http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5470&bl=1>>
[consultado em 01/06/2012].

Nash, Edward L. (1984). *The direct Marketing handbook*. New York: Mcgraw – Hill, inc.

Parasuraman, A., Zeithml, V., Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*. Vol.49, Fall p. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithml, V., Berry, L. (1998). *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*. *Journal of Retailing*. Vol. 67, N.4, p.420-450.

Parasuraman, A., Zeithml, V., Berry, L. (1998). *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale Measuring Consumer perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing* Vol.64, N.1, p.12-40.

Parasuraman, A., Zeithml, V., Berry, L. (1991). *Understanding Customer Expectations of Service*. *Sloan Management Review*, v.31, pp.39-48.

Pinto, João Paulo (2010). *Gestão de Operações*. Lidel. Edições Técnicas, Lda.

Rapaille, G.C. (2001). *Os 7 Segredos do Marketing: num mundo multicultural*. S.Paulo, Cultrix.

Rosinki, P. (2010). *Coaching Intercultural: Novas ferramentas para alavancar as diferenças Nacionais, Empresariais e Pessoais*. Lisboa, Monitor Lda.

Russel, B. (2008). *Call Centers: A Decade of Research*, *Internacional Journal of management Reviews*, 10, pp. 195-219.

Saias, L. (2007) *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa, Universidade Católica Editora.

Santos, J. (2006). *CRM Offline e Online*. Claret, Companhia Gráfica do Norte.

Vavra, Terry. G. (1993) *Marketing de Relacionamento: After Marketing*. São Paulo, Atlas.

Vilares, M., Coelho P. (2011). *Satisfação e Lealdade do Cliente*. Lisboa, Escolar.

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman.

ANEXOS

ANEXO A

Artigo sobre os operadores de *Call* e de *Contact Center*

Artigo sobre o prestígio da profissão operador de contact center⁵¹

QUE PRESTÍGIO PARA O COMUNICADOR DE *CONTACT CENTER*? Artigo da autoria do Eu ouvi, ou contaram-me, que quando perguntaram ao humorista pelo seu percurso profissional, ele ripostou de forma sarcástica (para ter graça):– Uma oportunidade que me surgiu... Depois de uma passagem pelo maravilhoso mundo do TeleMarketing.Com anedotas, vídeos, entrevistas e gravações reais ou forjadas, os Call Centers e Contact Centers tornaram-se em novo pasto para gargalhar, publicar e indignar a enorme plateia que somos todos nós.O processo é o habitual – a estereotipagem a partir de um qualquer episódio real ou ideias pré-concebidas que é cimentada na consciência colectiva. Uma vez criado o estereótipo, torna-se fácil comentar, gracejar ou agredir com sarcasmo mais ou menos cruel – afinal o estereótipo é concebido justamente com os ingredientes necessários para isso.Se olharmos 40 ou 50 anos para trás, podemos perceber que as mais variadas profissões sofreram este processo de erosão. Os jornalistas, os políticos, os médicos, os juízes, os pilotos de avião, os bombeiros, os advogados... todas aquelas profissões que nós desejávamos vir a ter quando éramos pequenos – foram apoucadas em algum período destas últimas décadas para não voltarem a recuperar o prestígio que haviam tido anteriormente. Com a voracidade própria dos nossos tempos, consumimos capital de prestígio e em troca recebemos diversão. Pelo caminho vamos substituindo o imaginário que tínhamos destas profissões por estereótipos deprimentes. Ficamos todos mais pobres: os profissionais perdem auto-estima e tornam-se piores profissionais, os restantes perdem confiança e deixam de tirar o melhor partido deles. Na APCC tentamos fazer o mesmo que organizações ligadas a outros sectores de actividade. Divulgamos a riqueza multi-dimensional da nossa actividade e combatemos a estereotipagem e os seus habituais companheiros: o julgamento fácil e a crueldade do sarcasmo. Os profissionais de Call Center e Contact Center vivem intensamente esta indústria e sabem a importância que ela tem na sociedade e na economia. A disponibilização de serviços telefónicos através de Call Centers e Contact Centers por muitas Empresas privadas e serviços da Administração Pública, tem vindo a permitir alcançar ganhos de produtividade que estimamos em cerca de 228 milhões de horas de trabalho por ano. Horas que de outra forma teriam que ser dispendidas em deslocações e espera em balcões de atendimento – Um contributo potencial de cerca de 937 milhões de euros de produção por ano para o PIB.Somos mais de 450 Contact Centers em Portugal e mais de 20,000 posições de teleoperação. Em termos da participação directa para o PIB, as actividades de Contact Center que desenvolvemos deverão contribuir com um valor de cerca de mil e trezentos milhões de euros por ano, ou seja, cerca de 1% do PIB.Os mais variados serviços estão hoje disponíveis 24 horas por dia e acessíveis em 100% do território nacional, desde a comunicação de leituras nas utilities, informações de facturação nas telecomunicações, operações financeiras na banca, informações e operações mais variadas na Administração Pública, entre miríades de outros. Os Contact Centers criaram um grau de proximidade com as Empresas e serviços do Estado absolutamente inimagináveis há pouco mais de 15 anos.Por outro lado, na generalidade dos países, e também em Portugal, as actividades de emissão de chamadas para efeitos de teleMarketing tiveram um papel fundamental na entrada de novos fornecedores em mercados tradicionalmente fechados. Foi o que aconteceu em sectores como o das telecomunicações e o das utilities, em que os clientes dos incumbentes são normalmente muito conservadores e avessos à mudança. O teleMarketing, ao possibilitar o estabelecimento de uma relação personalizada e de confiança, e ao permitir a explicação detalhada dos novos produtos e serviços, torna efectivamente possível a entrada de novos players nestes mercados, revelando-se um instrumento fundamental para a concorrência nestes sectores – indispensável em termos da produtividade e da competitividade nacionais. Adicionalmente, Portugal apresenta no sector dos Contact Centers várias vantagens competitivas face a outros países europeus, nomeadamente em relação aos pertencentes ao espaço do Euro. Apresentamos um bom domínio em vários idiomas estrangeiros, um forte know-how tecnológico, somos muito competitivos do ponto de vista de custo e somos um exemplo em termos de paz social. Temos pois todas as condições para aumentar muito os serviços que já prestamos para outros países europeus em regime de nearshore.Num País angustiado com o desemprego como Portugal, os Contact Centers oferecem já mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis. Mas mais do que emprego, orgulhamo-nos de gerar empregabilidade. Os Contact Centers funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens em projectos onde ganham algumas das valências mais importantes para uma carreira de sucesso neste ou em qualquer outro sector: sucesso no relacionamento directo com o cliente e desenvolvimento de aptidões comerciais; integração em equipas e a possibilidade de liderarem grupos de trabalho de dimensão média numa fase ainda inicial da sua carreira profissional; e a utilização de meios informáticos em ambiente profissional. Que outro sector permite que um ainda

⁵¹ APCC. Disponível em <<http://www.apcontactcenters.com/artigos/artigo%20jc%202.htm>>. [consultado em 01/10/2012].

jovem estudante desenvolva a sua capacidade de liderança em actividades onde os factores críticos de sucesso são o serviço ao cliente e a genialidade comercial? Uma nova geração de talentos para as mais variadas indústrias está hoje a ser formada nos nossos Contact Centers e isso é motivo de orgulho para todo o sector. Em linguagem económica, são externalidades positivas com que o sector beneficia toda a sociedade através da sua actividade normal. Por tudo isto e muito mais, o sector dos Contact Centers merece ser apoiado. Ou pelo menos acarinhado. Os bons profissionais de Contact Center são empenhados como em qualquer outra profissão e ambicionam o reconhecimento social devido. Não podemos ficar satisfeitos por os Contact Centers estarem a passar por um processo de erosão que é apenas idêntico ao sofrido por outras actividades. Temos de alimentar o prestígio dos comunicadores de Contact Center: Afinal a sua motivação, alegria e realização depende disso e muito.

João António Cardoso

(Presidente da Associação Portuguesa de Contact Centers”)

ANEXO B

Estudo sobre o perfil do pessoal de contacto

ESTUDO EFECTUADO SOBRE O ATENDIMENTO IDEAL
BASEADO NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES (Dantas, 2004)

O perfil do pessoal de contacto é:

- Prestativo, dinâmico e disponível na resolução dos problemas.
- Dedicar toda a atenção que o cliente merece e ser paciente.
- Ser rápido na resolução do problema do cliente.
- Ser cortês, cordial, agradável, simpático.
- Ser educado.
- Treinado e reciclado quanto ao serviço que vai executar.
- Eficiente na execução do seu trabalho.
- Deve conhecer bem as normas, os produtos e o serviço da empresa.
- Adequadamente remunerados.
- Vestir-se sobriamente, e ter a postura adequada ao seu cargo.
- Descontraído e desembaraçado.
- Demonstrar satisfação pelo trabalho e aptidão para o exercício do mesmo.
- Claro e objectivo.
- Iniciativa, criatividade, equilíbrio e humildade em demonstrar confiança no cliente.

Quanto ao atendimento em si:

- Deve oferecer informações correctas, precisas, actualizadas e seguras.
- Deve ser autónomo.
- Desburocratizado.
- Não deve discriminar qualquer classe social.
- Deve ser competitivo.
- Especializado.
- Não deve admitir o jogo do empurra.
- Deve planear o horário de atendimento, de acordo com as necessidades dos clientes.
- Cumprir prazos.

- Deve antecipar as informações que sejam do interesse do cliente.
- Deve oferecer alternativas de resposta às solicitações do cliente, por: carta, *e-mail*, telefone.

- ESTUDO EFECTUADO SOBRE O ATENDIMENTO IDEAL
BASEADO NA PERSPECTIVA DE DIVERSOS AUTORES (Dantas, 2004)

Os livros que abordam o atendimento ao público baseiam a qualidade do atendimento em alguns pontos essenciais:

Quanto ao perfil do pessoal de contacto

- Deve dar as boas vindas ao cliente.
- Ser cortês.
- Mostrar disponibilidade no trato do cliente.
- O foco do atendimento deve ser o cliente.
- Deve ser rápido e atender de imediato.
- Deve prestar orientação segura.
- Evitar termos técnicos.
- Não deve dar ordens ao cliente.
- Deve chamar sempre 1 chefe em situações especiais.
- Deve evitar atitudes negativas.
- Deve falar sempre a verdade ao cliente.
- Deve dedicar toda a atenção e empenho às reclamações.
- Deve agir como um bom cartão de visita da empresa.
- Deve ter cuidados especiais no ambiente de trabalho.
- Deve saber tirar proveito de 1 má experiência ocasional.
- Deve demonstrar preocupação e interesse.
- Deve ser espontâneo, deve saber reconhecer e lidar com a ansiedade.
- Prever problemas e exercitar soluções.

ESTUDO EFECTUADO SOBRE O ATENDIMENTO IDEAL

BASEADO NA PERSPECTIVA DO PESSOAL DE CONTACTO (Guerra,2010).

O autor Paulo Guerra, com o intuito de aferir quais os factores chave que contribuíssem para o sucesso de uma prestação de serviço, desenvolveu um estudo tendo obtido os seguintes resultados.

1º Simpatia.

2º Disponibilidade.

3º O conhecimento do serviço.

4º A comunicação com o cliente.

5º A atitude no serviço.

6º A apresentação do serviço.

7º A apresentação do prestador de serviço.

ANEXO C

Descrição do processo de formação da empresa de telecomunicações XS

C.1. Descrição do processo de formação da empresa de telecomunicações XS

Na empresa de Telecomunicações XS, a formação desempenha um papel crucial no desenvolvimento das competências dos colaboradores, contribuindo para reforçar as vantagens competitivas da empresa.

O processo de levantamento das necessidades de formação decorre entre Janeiro e Março, de forma que a execução do plano esteja alinhado com o calendário do ano fiscal e respectivo *budget*, sendo da responsabilidade dos colaboradores a inscrição nas acções que fazem parte do seu plano anual de formação.

Numa fase inicial, é efectuado o registo das necessidades de formação pela Chefia/Coordenação numa aplicação designada por *Teamroom*.

Numa segunda fase, depois do pedido formalizado e registado no *Teamroom*, o mesmo é entregue a um formador que vai fazer o levantamento das necessidades no terreno. São muitas as técnicas usadas para identificar de forma objectiva as necessidades, de modo a ser criada uma acção formativa que corresponda às mesmas:

- Entrevistas aos chefes de equipa e colaboradores;
- Recolha de amostras do trabalho da equipa: *e-mails*, chamadas gravadas ou auditadas em tempo real, cartas enviadas a clientes, *e-tickets* (ordens de serviço) encaminhadas.

Assim consegue-se, através de observação directa, ter dados concretos que permitem compreender/identificar:

- Causas/origem do(s) problema(s).
- Nível de conhecimentos da equipa/indivíduos a formar.

Para questões comportamentais pode-se “*taste and feel*” todo o ambiente da equipa, a forma como se relacionam, comunicam, etc.

Depois disto, o formador procura a melhor abordagem para endereçar a solução, com:

- Formação presencial (*face-to-face*);
- Formação *e-learning*;
- Formação *blended* (composta por uma parte presencial e outra à distância).

Os conteúdos são escritos e a área cliente é envolvida na aprovação dos mesmos.

Nessa mesma altura é definida uma ferramenta para medir a eficácia da acção. Existem já algumas pré-definidas, mas o formador responsável pela acção pode optar por uma diferente.

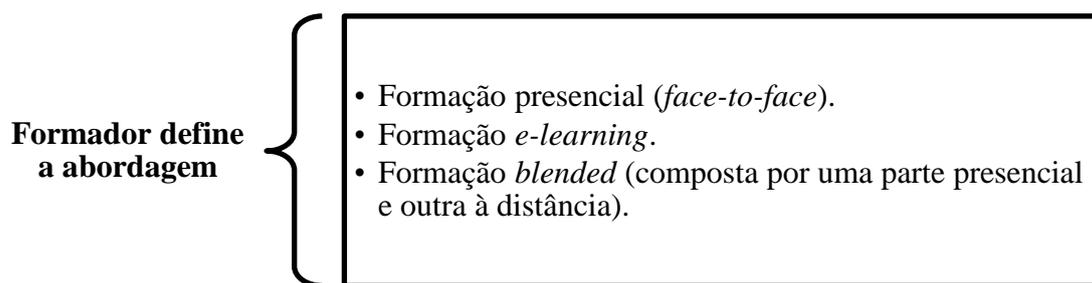
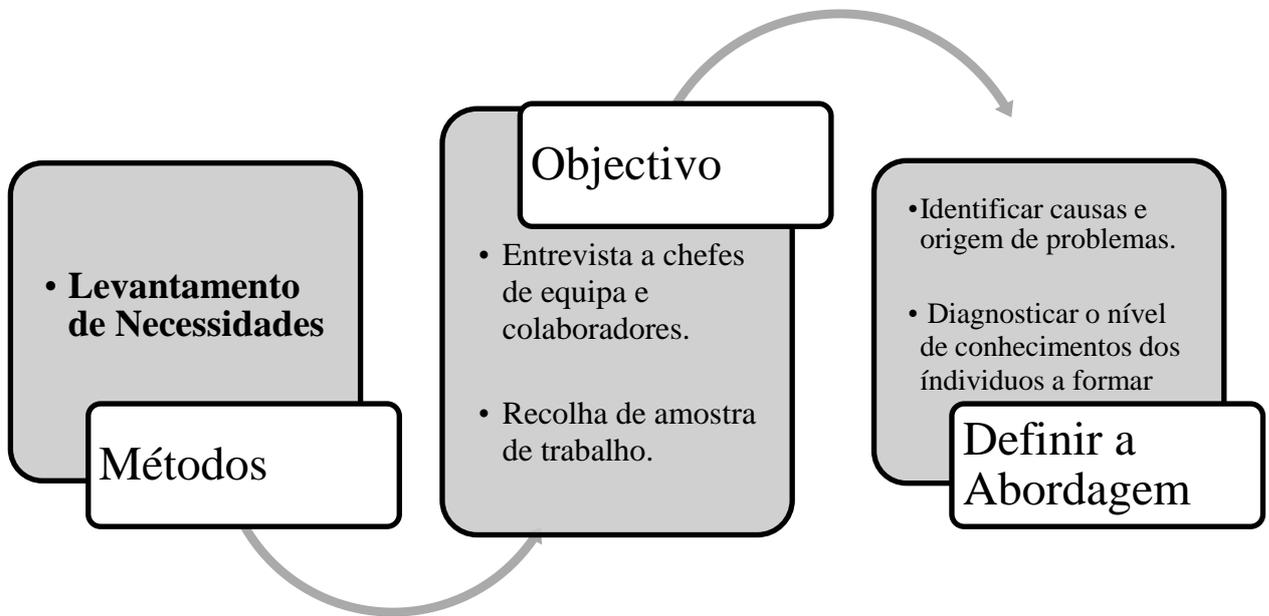
As ferramentas já definidas são: *Mystery Call*; Controlo de Qualidade; Pré-final *Assesment*; Questionário à chefia (antes e depois); Resultado do *Survey*/Relatório quantitativo com evolução; Audição de chamadas, entre outros.

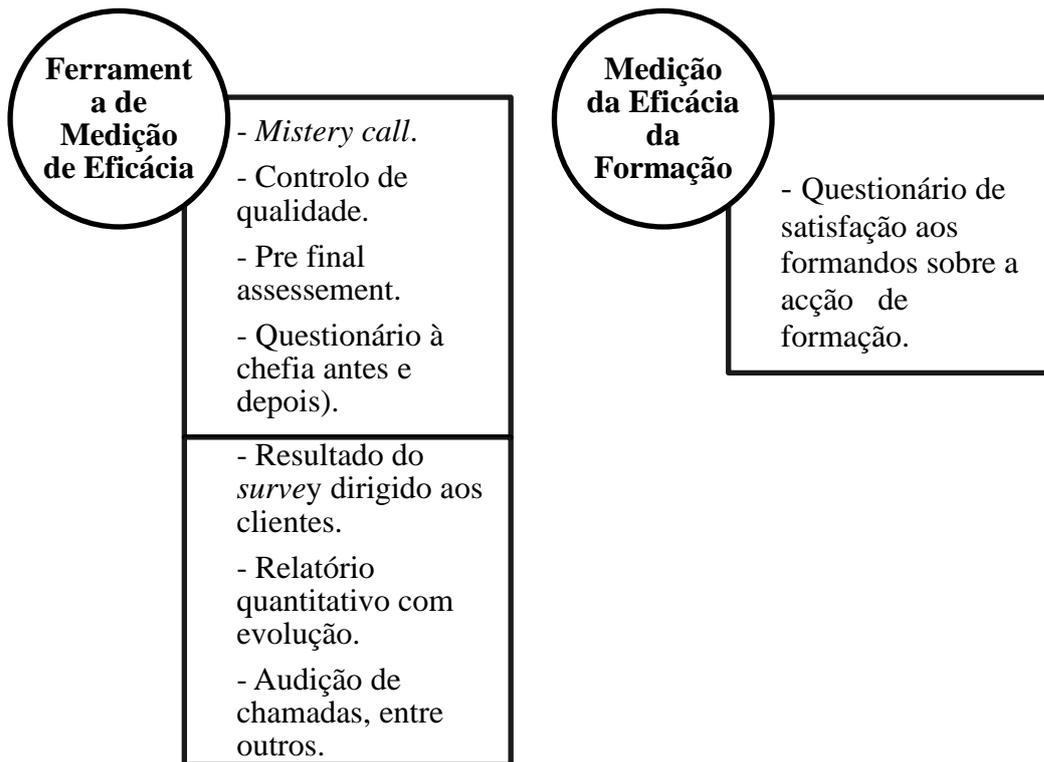
O método de medição da satisfação com a acção de formação é efectuado logo após a realização da acção; o colaborador recebe questionário de satisfação da acção. Três meses depois, a chefia e colaborador recebe um novo questionário para avaliar se a necessidade que levou à formação se encontra resolvida. Os campos de preenchimento obrigatório por cada acção formativa, no que diz respeito à eficácia e satisfação com a acção, são os seguintes:

- Forma de avaliação da eficácia da acção.
- Objectivo da eficácia.
- Data para medição da eficácia.
- Resultado da eficácia da acção de 0 a 100.

A avaliação da formação (média dos resultados obtidos pelos formandos) resulta da satisfação com a acção, da taxa de adesão sobre a realização do *E-learning* e da qualidade de resposta. No caso do objectivo da eficácia não ser atingido, é da responsabilidade do formador criar uma nova acção retomando o processo desde o

início. Ver esquema sobre a Identificação de Necessidades e desenvolvimento de acções de formação:

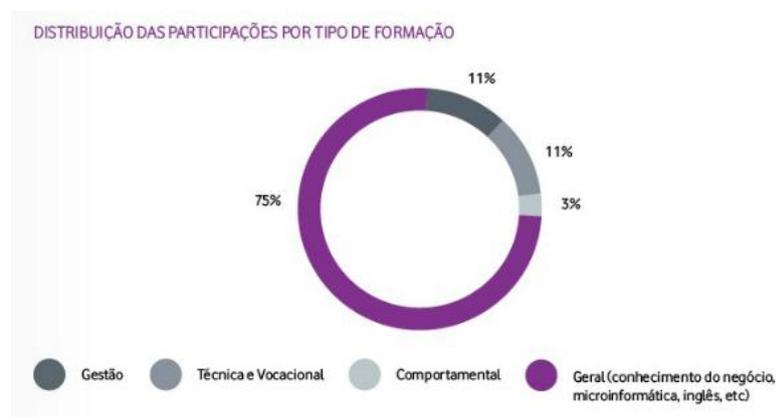




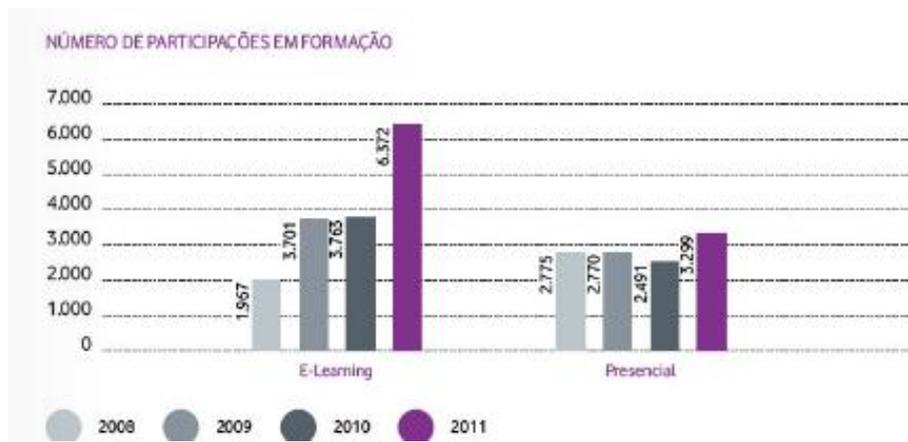
O plano da acção de formação não é rígido, ou seja, se no decorrer do ano fiscal se identificar uma necessidade de formação, que não tenha sido identificada no início do ano fiscal, e a mesma seja considerada relevante para o desempenho das funções, a formação é concretizada.

No ano fiscal de Abril de 2011 a Março de 2012, a empresa de telecomunicações XS aplicou cerca de 800 mil euros em formação, tendo realizado um total de 482 acções de formação que abrangeram um total 1498 colaboradores.

Distribuição das participações por tipo de formação



Número de participações em formações (empresa telecomunicações XS)



Fonte: Intranet

ANEXO D

Artigo: "Desmistificar o funcionamento de um *Call Center* "

Desmistificar o funcionamento de um call center⁵²

É inegável que os call centers estão cada vez mais presentes no nosso dia-a-dia. No entanto, continuam a ser alvo de desconfiança por parte dos consumidores, não havendo uma ideia clara sobre o que são exatamente, o que lá se faz e que vantagens podem representar.

Durante anos, o termo call center foi pouco utilizado – quase banido – por estar associado a uma conotação negativa destas empresas e da precariedade do trabalho aí praticado. Falava-se sobretudo na utilização de recursos com fraca formação e baixa escolaridade, além de salários baixos. Embora a visão comece a mudar, o setor e o trabalho nele desenvolvido são ainda alvo de alguma desconfiança. Na realidade, quantas pessoas saberão que todo o trabalho desenvolvido nos centros de contacto vai além da simples realização de chamadas? Um call center é mais do que um ponto de contacto entre o consumidor e uma empresa ou prestador de serviço e que deve ser visto como um ponto de apoio, que permite a resolução de problemas. Esta é uma perspetiva que carece de ser divulgada, a par do esforço pela prestação de um melhor serviço, que muitas vezes passa por confiar a mesma a empresas especializadas, mais conhecedoras das necessidades deste tipo de contactos e com uma estrutura mais adequada à satisfação do cliente: os profissionais que lá trabalham são afinal as pessoas mais adequadas para resolver os problemas do consumidor ou para apresentar uma proposta mais vantajosa, caso se trate da apresentação de um novo serviço ou produto.

O desconhecimento sobre os processos envolvidos no trabalho de um centro de contacto faz também com que muitos levantem dúvidas sobre a qualidade do serviço prestado. Raramente se falou sobre o que realmente se passa quando um cliente é deixado em espera ou sobre a forma como a atividade dos operadores é avaliada de modo a garantir o bom serviço ao cliente.

Há, por exemplo, razões técnicas de diversa ordem para que se seja colocado em espera numa chamada: numa fase inicial, a música ou a tradicional gravação que indica que todas as linhas estão ocupadas, significam que o dispositivo inteligente está a encaminhar a chamada para o operador que está no momento disponível; se a espera acontece noutra altura da chamada, o cliente será previamente avisado pelo operador de tal espera e a mesma significa que o operador necessita de consultar informação ou até mesmo outros profissionais especializados para responder de forma efetiva ao pedido que lhe é feito. Mas raramente se ousou falar sobre isto com a clareza e abertura necessárias.

Por outro lado, os call centers incluem atividades de vários tipos, de modo que o tipo de contacto efetuado também pode ter várias formas. A título de exemplo, existem inbound call centers, os centros em que os clientes tomam a iniciativa de contacto, quase sempre em busca de uma solução para determinado problema ou a resposta a uma pergunta e em que tendencialmente o cliente é automaticamente transferido para o operador que está livre (automatic call distribution); outbound call centers, em que é o próprio

⁵² **Rodrigo Quadros**
(*Business Development Manager da Transcom para Portugal*)

fornecedor de serviço a contactar o cliente ou possível cliente para apresentar um serviço, produto ou solução ou para cobrança de crédito; online call center, que inclui o e-mail call center ou o chat call center e que, embora ainda pouco difundidos e com um tempo de resposta maior, têm a vantagem de permitir uma troca de dados sensíveis mais precisa, bem como uma maior proximidade do cliente; call centers self service, mais comuns nos serviços mais básicos de banca e telecomunicações e nos quais a comunicação é estabelecida através de um sistema de várias opções que guia o cliente para atingir o objetivo pretendido; call center misto, em que os operadores acumulam várias funções em simultâneo, como seja atender chamadas e responder a e-mails. É necessário deixar claro que em cada um destes tipos de call centers, cada tarefa só é dada como concluída após a análise e avaliação da mesma, nomeadamente no que diz respeito à performance do operador. Esta medição quantitativa é feita com recurso aos Indicadores-Chave de Performance (KPIs), estabelecidos pelos supervisores do call center tendo em conta as especificidades de cada campanha. Isto garante, por um lado, um serviço exemplar, constantemente supervisionado e avaliado e, por outro, a utilização em pleno das capacidades do operador em benefício do cliente e dos objetivos estabelecidos pelos supervisores.

Em suma, é essencial o esforço para reduzir o desconhecimento sobre o trabalho efetuado nesta área, tornando claro que os call centers são acima de tudo centros de apoio ao cliente e é justo que assim sejam vistos. Há que sublinhar também, que esta é hoje uma indústria desenvolvida e com uma contribuição já significativa para os PIBs nacionais, criando continuamente milhões de postos de trabalho em todo o mundo. Não há então razão para olhar com desconfiança para estes profissionais, para além destes dados não poderem ser ignorados, sendo prova de um trabalho exemplar e que se procura próximo das pessoas.

ANEXO E

Script do Questionário – Survey

P	Texto da pergunta	Salto
0	Nome do contato carregado: @TextClientName Nome de quem pediu a Desativação: @Textdata1 Contato alternativo & Motivo: @Textdata2 Subtipo OS: @Textdata3	1
P	Texto da pergunta	Salto
1	Tipo de chamada?	-
Resposta Obrigatória		
1	Cliente atende	2
1	Não atende	40
1	Voice mail	41
1	Inválido	22
P	Texto da pergunta	Salto
2	Bom dia/Boa tarde! O meu nome é @TextAgent da XS. Estamos a realizar um questionário sobre a Satisfação dos Clientes e agradecia a sua colaboração se possível. Está disponível neste momento?	-
Resposta Obrigatória		
2	Sim	5
2	Não disponível	23
2	Não é o próprio	3
2	Não mostra recetividade a campanhas telefónicas	4
2	Contato inválido	24
P	Texto da pergunta	Salto
3	Poderia então falar com a pessoa que me refere ou indicar-me o nome e contato para ligarmos mais tarde? Tenho a indicação que o contato sobre @Textdata3 foi efectuado pelo (a) Sr.(a) @Textdata1.	-
Resposta Obrigatória		
3	Transfere a chamada	2
3	Fornece dados para contato posterior	25
3	Não aplicável	24
P	Texto da pergunta	Salto
4	Neste caso não pretende que a XS volte efectuar Campanhas por telefone ou também não pretende por SMS e/ou Email)?	26
Resposta Obrigatória		

4	Telefone	-
4	SMS	-
4	Email	-
4	Telefone e SMS	-
4	Telefone e Email	-
4	SMS e Email	-
4	Inibição total	-
P	Texto da pergunta	Salto
5	Antes de mais gostaria de saber se o Sr. (a Sra.) ou alguém do seu agregado familiar trabalha em empresas de telecomunicações?	
	Resposta Obrigatória	
5	Sim	27
5	Não	6
P	Texto da pergunta	Salto
6	Gostaria que nos confirmasse se teve contacto com a XS para @Textdata3 na semana XX do mês XX? (Esclarecer o Cliente que este estudo se destina apenas a essa chamada que pode ter sido transferida do atendimento ou a XS contactou à posteriori na sequência do seu pedido)	
	Resposta Obrigatória	
6	Sim	50
6	Não	24
6	Outra pessoa ligou do seu telefone	3
6	Ns/Nr	24
P	Texto da pergunta	Salto
50	http://survey.pt/mrlWeb/mrlWeb.dll?l.Project=MRBDOCROUTEEMPABR	
P	Texto da pergunta	Salto
20	Reagendamento automático	-
P	Texto da pergunta	Salto
21	Reagendamento manual	-
P	Texto da pergunta	Salto
22	Esta opção significa que ouviste qualquer mensagem de rede que não o Voice Mail (Nº não atribuído ou outra mensagem de rede não identificada)	-

P	Texto da pergunta	Salto
23	Muito Obrigado(a) – Ficará então para uma próxima oportunidade. Desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde. Reagenda dentro do horário/data da Campanha	-
P	Texto da pergunta	Salto
24	Contato não é válido no âmbito da Campanha a realizar. / Enquadra o cliente de acordo com os procedimentos Orientação : Muito Obrigado(a) – Pedimos desculpa pelo incomodo mas não tinha essa informação. Atendendo ao que me indica não fará sentido dar continuidade. Agradecemos a sua disponibilidade e desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde.	-
P	Texto da pergunta	Salto
25	Muito Obrigado(a) – Contataremos então através dos dados que nos indicou. Desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde. Reagenda para o nº referido pelo Cliente e coloca nos comentários do reagendamento o nome do Cliente.	-
P	Texto da pergunta	Salto
26	Muito Obrigado(a) – Pedimos desculpa pelo incómodo mas de futuro faremos como nos solicitou. Desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde. Segue o procedimento de Outbound no Portal Comercial referente a "Cliente não mostra receptividade a campanhas"	-
P	Texto da pergunta	Salto
27	Neste caso, por uma questão de isenção damos como terminado o Estudo e agradecemos desde já a sua disponibilidade. Muito Obrigado(a) – Desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde.	-
P	Texto da pergunta	Salto
40	XS. No ambito de um estudo de mercado tentamos contacto mas sem sucesso. Pq a sua opinião e importante voltaremos a tentar numa próxima oportunidade. Obgd	20
	Originador: 1xxxx	-
P	Texto da pergunta	Salto
41	XS. No âmbito de um estudo de mercado tentamos contacto mas sem sucesso. Pq a sua opiniao e importante voltaremos a tentar numa próxima oportunidade. Obgd	21
	Originador: 1xxxx	-

Script Dimension		
P	Texto da pergunta	Salto
1.1	Com base na experiência com a Empresa XS e utilizando uma escala de 0 a 10 em que 10 significa “de certeza que recomendaria” a XS e 0 significa “de certeza que não recomendaria”. Em que medida estaria disposto a recomendar a XS a um amigo, familiar ou colega?	-
1.1	Escala 0 a 7	1.1.2
1.1	Escala 8 a 10 + Ns/Nr	2
P	Texto da pergunta	Salto
1.1.2	No sentido de melhorarmos o nosso serviço, gostaríamos que nos indicasse quais os motivos que o(a) levaram a atribuir esta avaliação?	-
1.1.2	Alerta: Tem atenção às informações que o Cliente já te forneceu e adapta a pergunta (objectivo é saber porque está insatisfeito o nosso Cliente)	-
1.1.2	Descrição: (caixa de texto - campo livre)	2
P	Texto da pergunta	Salto
2	Pensando nesse contacto recebido e utilizando uma escala entre 1 e 10, em que 1 significa completamente insatisfeito e 10 significa completamente Satisfeito, como classifica o assistente com quem falou, quantos aos factores que lhe vou apresentar: Escala 1 a 10 + Ns/Nr	2.1 ou 3
2	Se cliente avaliar qualquer dos drivers seguintes ≤ 7 saltar para a P.2.1	-
2	Disponibilidade do Assistente em ouvir as suas razões e motivos	-
2	Os esclarecimentos prestados pelo Assistente foram ao encontro das suas necessidades	-
2	Amabilidade e simpatia do Assistente	-
P	Texto da pergunta	Salto
2.1	O que gostaria que o assistente tivesse feito por forma a que a sua satisfação fosse superior?	-
2.1	Descrição: (caixa de texto - campo livre)	3
P	Texto da pergunta	Salto
3	Relativamente ao seu pedido de desactivação (ou situação Roubo-Avaria), foi-lhe apresentada alguma solução?	-
3	Sim	4
3	Não	5
3	Ns/Nr	5
P	Texto da pergunta	Salto

4	Utilizando a mesma escala anteriormente referida, qual a sua satisfação quanto à <u>Solução apresentada pela XS para manter o serviço</u>	-
4	Escala 1 a 7	4.1
4	Escala 8 a 10 + Ns/Nr	7
P	Texto da pergunta	Salto
4.1	O que gostaria que a XS tivesse feito por forma a que a sua satisfação fosse superior?	-
4.1	Descrição: (caixa de texto - campo livre)	7
P	Texto da pergunta	Salto
5	Pode indicar-me a razão?	-
5	Assistente: Só efectuar a pergunta para a opção "Não apresentada Solução". Registrar a razão apresentada pelo (a) Cliente. Se Cliente respondeu que Ns/Nr regista os comentários do Cliente perante a pergunta anterior.	-
5	Descrição (caixa de texto - campo livre)	5.1
P	Texto da pergunta	Salto
5.1	Assistente: Não efectuar qualquer pergunta. Seleccionar a responsabilidade tendo em conta a razão apresentada anteriormente pelo cliente	-
5.1	XS	7
5.1	Assistente	7
5.1	Cliente	7
5.1	Outra entidade. Qual? (caixa de texto - campo livre)	7
5.1	Outro. Qual? (caixa de texto - campo livre)	7

5.1	Outro. Qual? (caixa de texto - campo livre)	7
5.1	Ns/Nr	7
P	Texto da pergunta	Salto
7	Após essa situação e esse contacto, a sua opinião relativamente à XS ...	8
7	Melhorou	-
7	Piorou	-
7	Ficou Igual	-
7	Ns/Nr	-
P	Texto da pergunta	Salto
8	Tem alguma sugestão que gostasse de deixar à XS?	-
8	Descrição: (caixa de texto - campo livre)	C1
P	Texto da pergunta	Salto
C1	Dados de Caracterização	DC1
C1	Masculino	-
C1	Feminino	-
P	Texto da pergunta	Salto
DC1	Qual a sua idade?	DC2
DC1	Até aos 18 anos	-
DC1	19 aos 24 anos	-
DC1	25 aos 34 anos	-
DC1	35 aos 49 anos	-
DC1	Mais 50 anos	-
DC1	Ns/ Nr	-
P	Texto da pergunta	Salto
DC2	Neste momento qual destas é sua actividade principal: trabalhador por conta própria, trabalhador por conta de outrem, desempregado, reformado, doméstica ou estudante?	T1
DC2	Por conta própria	-
DC2	Por conta de outrem	-
DC2	Desempregado	-
DC2	Reformado	-
DC2	Doméstica	-
DC2	Estudante	-
DC2	Outra situação. Qual? (caixa de texto - campo livre)	-
DC2	Ns/ Nr	-
P	Texto da pergunta	Salto
T1	Muito Obrigado(a) pela disponibilidade – Desejamos-lhe a continuação de bom dia/ tarde. Obrigado(a) pela sua colaboração e pelo tempo que nos dispensou.	-

ANEXO F

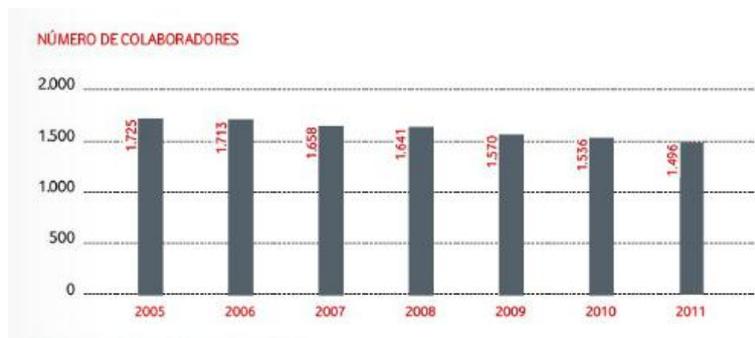
Gráficos extraídos do relatório de contas da empresa de Telecomunicações XS

Gráfico com número de clientes



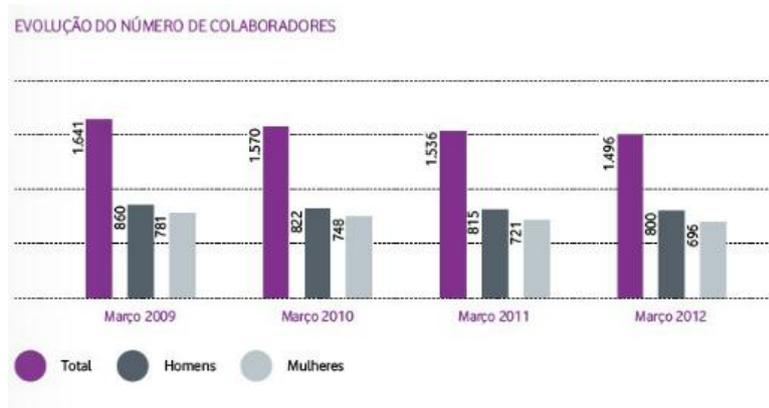
Fonte: Relatório de contas de 2011

Gráfico com número de colaboradores



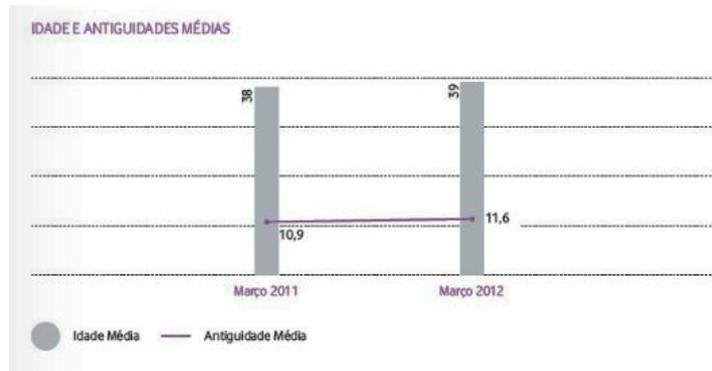
Fonte: Relatório de contas de 2011

Evolução do número de colaboradores



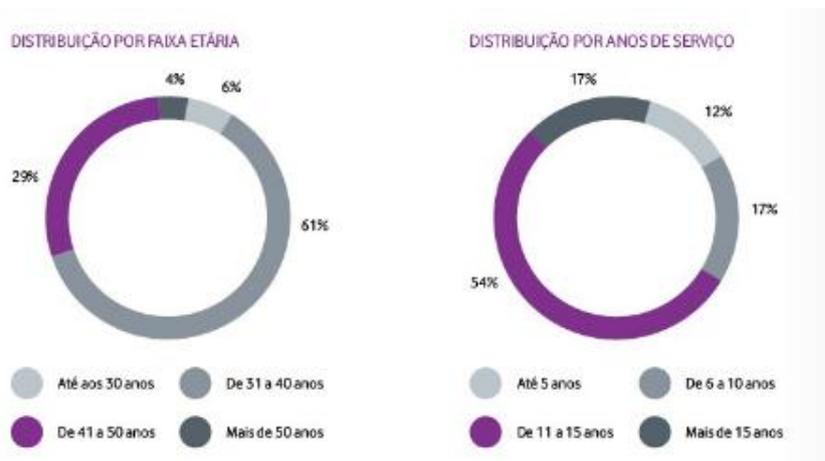
Fonte: Relatório de contas de 2011

Média de idades e de antiguidade



Fonte: Relatório de contas de 2011

Distribuição faixa etária e anos de serviço



Fonte: Relatório de contas de 2011

ANEXO G

Resultados individuais dos *drivers* de satisfação: esclarecimento, disponibilidade, amabilidade, solução e do índice de retenção

G.1. Resultados individuais: Atingimento médio por operador/ *driver*

Seguem-se os resultados médios atingidos, por operador, nos *drivers* esclarecimento, disponibilidade, amabilidade, solução. Os dados foram representados em tabelas, cuja leitura deverá ser efectuada da seguinte forma:

- Na primeira linha da tabela foram colocados os assuntos (operadores, *Side*, disponibilidade, padrão e desvio aritmético).
- Na primeira coluna foi colocada a identificação dos operadores (por motivos de confidencialidade o nome dos colaboradores foi substituído por letras).

A tabela é composta pelos resultados médios alcançados individualmente pelos operadores da equipa de Retenção Consumo, por *driver*. A distinção entre as duas fases de monitorização é efectuada da seguinte forma: a coluna designada por *Side by Side*, linha “Não”, apresenta os resultados referentes à fase de monitorização tradicional; a coluna designada por *Side by Side*, linha “Sim”, refere-se à monitorização tradicional “lado a lado”, com *Coaching* e *Mentoring*.

O parâmetro designado como “Evolução” e/ou “Regressão” contempla o cálculo em percentagem resultante da diferença entre os resultados obtidos, por cada operador na fase de monitorização tradicional e durante a fase de monitorização “lado a lado”.

Este cálculo foi efectuada da seguinte forma:

- Operador A – *driver* disponibilidade
- Na fase anterior à monitorização “lado a lado” o resultado médio atingido pelo Operador foi 8,39, na escala de medida 1 a 10.
- Durante a fase de monitorização “lado a lado” o resultado médio atingido pelo Operador foi de 8,77, na escala de medida de 1 a 10.

Cálculo: $\frac{8,78 - 8,39}{8,39} \times 100\%$

8.39

= 4,65%

A evolução do Operador com o método de monitorização lado a lado, com técnicas de *Coaching* e de *Mentoring*, foi de 4,65 %.

A utilização dos gráficos tem como objectivo complementar a leitura da tabela. A apresentação dos resultados será efectuada por questão colocada.

G.1.1. Atingimento médio por operador - *driver* disponibilidade

Operadores	Side by Side	Disponibilidade	Padrão	Desvio Aritmético
	Não	8,39	8	0,39
	Sim	8,78	8	0,78
Operador A	Evolução	4,65%	-	-
	Não	8,33	8	0,33
	Sim	8,71	8	0,71
Operador B	Evolução	4,51%	-	-
	Não	8,81	8	0,81
	Sim	8,86	8	0,86
Operador C	Evolução	0,58%	-	-
	Não	8,75	8	0,75
	Sim	8,47	8	0,47
Operador D	Regressão	-3,25%	-	-
	Não	8,55	8	0,55
	Sim	8,83	8	0,83
Operador E	Evolução	3,28%	-	-
	Não	8,03	8	0,03
	Sim	9,50	8	1,50
Operador F	Evolução	18,34%	-	-
	Não	8,37	8	0,37
	Sim	8,15	8	0,15
Operador G	Regressão	-2,60%	-	-
	Não	7,87	8	-0,13
	Sim	8,76	8	0,76
Operador H	Evolução	11,37%	-	-
	Não	8,54	8	0,54
	Sim	8,68	8	0,68
Operador I	Regressão	-6,30%	-	-

G.1.2. Atingimento médio por operador - *driver* esclarecimentos

Operadores	Side by Side	Esclarecimentos	Padrão	Desvio Aritmético
Operador A	Não	8,53	8	0,53
	Sim	8,70	8	0,70
	Evolução	1,96%	-	-
Operador B	Não	8,14	8	0,14
	Sim	8,48	8	0,48
	Evolução	4,20%	-	-
Operador C	Não	8,72	8	0,72
	Sim	8,64	8	0,64
	Regressão	-0,87%	-	-
	Não	8,81	8	0,81
Operador D	Sim	8,31	8	0,31
	Regressão	-5,74%	-	-
	Não	8,73	8	0,73
	Sim	8,83	8	0,83
Operador E	Evolução	1,13%	-	-
	Não	8,19	8	0,19
	Sim	9,50	8	2
Operador F	Evolução	15,95%	-	-
	Não	8,24	8	0,24
	Sim	7,90	8	-0,10
Operador G	Regressão	-4,05%	-	-
	Não	8,00	8	0
	Sim	8,71	8	0,71
Operador H	Evolução	8,82%	-	-
	Não	8,10	8	0,10
	Sim	8,35	8	0,35
Operador I	Regressão	-3,90%	-	-

G.1.3. Atingimento médio por operador - *driver* amabilidade

Operadores	Side by Side	Amabilidade	Padrão	Desvio Aritmético
Operador A	Não	8,75	8	0,75
	Sim	9,18	8	1,18
	Evolução	4,94%	-	-
Operador B	Não	8,75	8	0,75
	Sim	9,15	8	1,15
	Evolução	4,51%	-	-
Operador C	Não	9,25	8	1,25
	Sim	9,11	8	1,11
	Regressão	-1,52%	-	-
Operador D	Não	9,01	8	1,01
	Sim	8,57	8	0,57
	Regressão	-4,81%	-	-
Operador E	Não	9,00	8	1,00
	Sim	9,22	8	1,22
	Evolução	2,42%	-	-
Operador F	Não	8,52	8	0,52
	Sim	9,50	8	1,50
	Evolução	11,46%	-	-
Operador G	Não	8,99	8	0,99
	Sim	8,64	8	0,64
	Regressão	-3,87%	-	-
Operador H	Não	8,26	8	0,26
	Sim	9,35	8	1,35
	Evolução	13,22%	-	-
Operador I	Não	8,82	8	0,82
	Sim	8,90	8	0,90
	Regressão	-6,70%	-	-

G.1.4. Atingimento médio por operador - *driver* Solução

Operadores	<i>Side by Side</i>	Solução	Padrão	Desvio Aritmético
	Não	8,11	8	0,11
Operador A	Sim	7,41	8	-0,19
	Regressão	-9,45%		
	Não	7,40	8	-0,20
Operador B	Sim	8,05	8	0,05
	Evolução	8,81%		
	Não	9,13	8	1,13
Operador C	Sim	8,59	8	0,59
	Regressão	-6,32%		
	Não	7,75	8	0,25
Operador D	Sim	8,02	8	0,02
	Evolução	3,40%		
	Não	8,55	8	0,55
Operador E	Sim	8,85	8	0,85
	Evolução	3,54%		
	Não	7,58	8	0,02
Operador F	Sim	5,08	8	-2,52
	Regressão	-32,89%		
	Não	6,96	8	1,04
Operador G	Sim	7,72	8	0,18
	Evolução	10,99%		
	Não	7,27	8	0,18
Operador H	Sim	7,30	8	0,70
	Evolução	0,49%		
	Não	7,08	8	0,52
Operador I	Sim	7,97	8	0,03
	Evolução	12,54%		

G.1.5. Resultados Globais: Disponibilidade, Esclarecimentos, Amabilidade e Solução⁵³

Operadores	<i>Side by Side</i>	Disponibilidade	Êsclarecimentos	Amabilidade	Solução
Operador A	Não	8,39	8,53	8,75	8,11
	Sim	8,78	8,70	9,18	7,41
	Evolução/ Regressão	4,65%	1,96%	4,94%	-9,45%
Operador B	Não	8,33	8,14	8,75	7,40
	Sim	8,71	8,48	9,15	8,05
	Evolução/ Regressão	4,51%	4,20%	4,51%	8,81%
Operador C	Não	8,81	8,72	9,25	9,13
	Sim	8,86	8,64	9,11	8,59
	Evolução/ Regressão	0,58%	-0,87%	-1,52%	-6,32%
Operador D	Não	8,75	8,81	9,01	7,75
	Sim	8,47	8,31	8,57	8,02
	Evolução/ Regressão	-3,25%	-5,74%	-4,81%	3,40%
Operador E	Não	8,55	8,73	9,00	8,55
	Sim	8,83	8,83	9,22	8,85
	Evolução/ Regressão	3,28%	1,13%	2,42%	3,54%
Operador F	Não	8,03	8,19	8,52	7,58
	Sim	9,50	9,50	9,50	5,08
	Evolução/ Regressão	18,34%	15,95%	11,46%	-49,02%
Operador G	Não	8,37	8,24	8,99	6,96
	Sim	8,15	7,90	8,64	7,72
	Evolução/ Regressão	-2,60%	-4,05%	-3,87%	10,99%
Operador H	Não	7,87	8,00	8,26	7,27
	Sim	8,76	8,71	9,35	7,30
	Evolução/ Regressão	11,37%	8,82%	13,22%	0,49%

⁵³ Na tabela de síntese os valores percentuais foram arredondados pelo investigador para 2 casas decimais

Operador I	Não	8,54	8,10	8,82	7,08
	Sim	8,68	8,35	8,90	7,97
	Evolução/ Regressão	-6,3%	-3,9%	-6,7%	12,54%

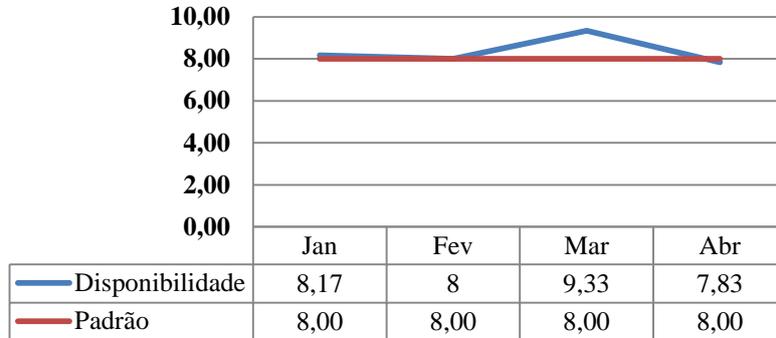
G.1.6. Atingimento médio mensal por operador nos drivers de satisfação disponibilidade, esclarecimentos, amabilidade e solução.

Segue-se a representação gráfica do atingimento médio mensal, por operador, nos *drivers* de satisfação: disponibilidade, esclarecimentos, amabilidade e solução.

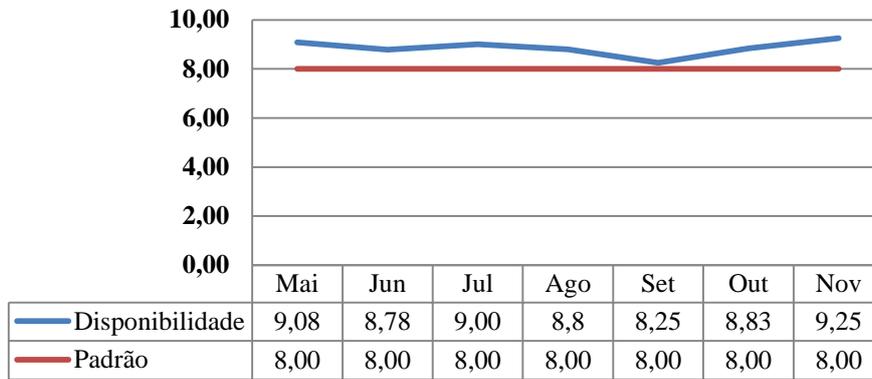
Os resultados apresentados são referentes à fase de monitorização por gravação e/ ou audição de chamada em tempo real e à fase de monitorização “lado a lado”. Os gráficos que expressam os resultados obtidos, durante a fase de monitorização por gravação e/ ou audição de chamada em tempo real, estão designados como: *Side by Side* “Não”. Os gráficos representativos dos resultados obtidos durante a fase de monitorização “lado a lado” estão designados como: *Side by Side* “Sim”.

OPERADOR A

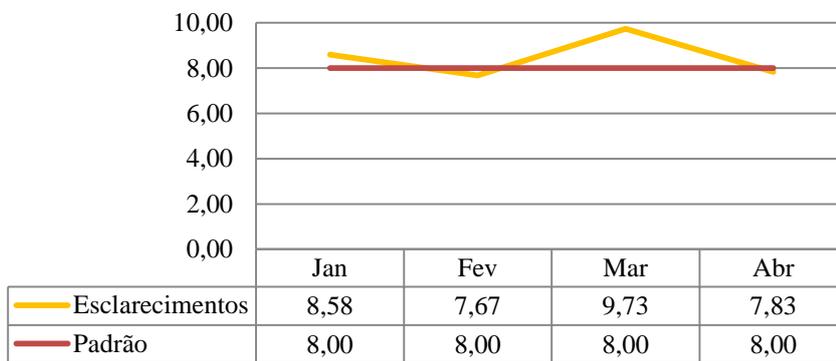
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



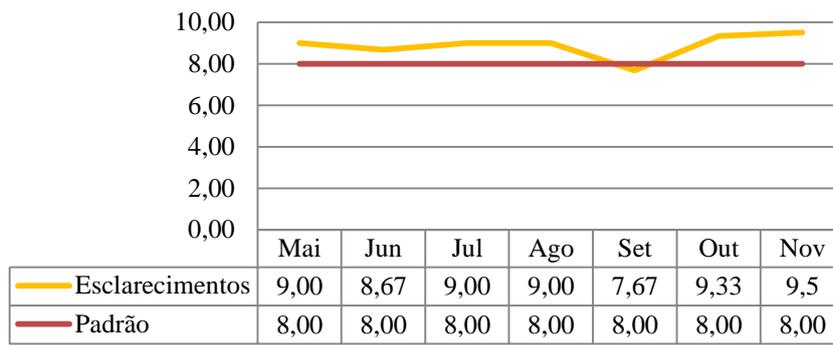
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



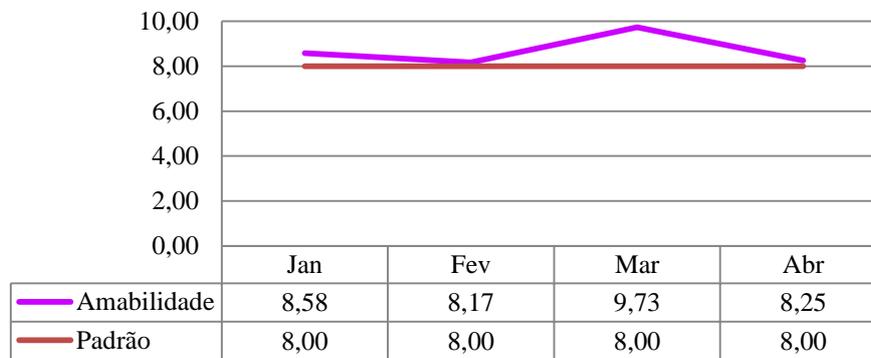
Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



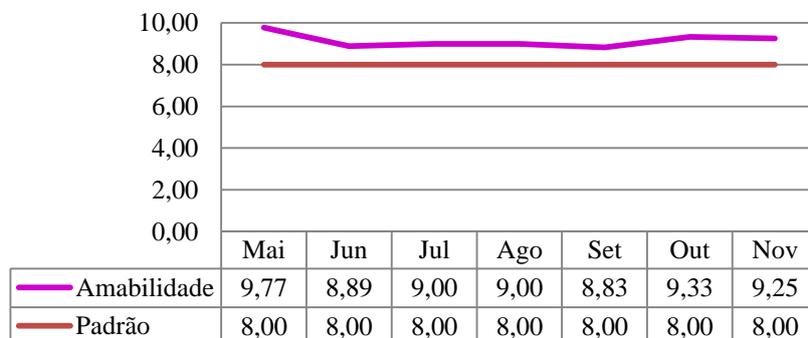
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



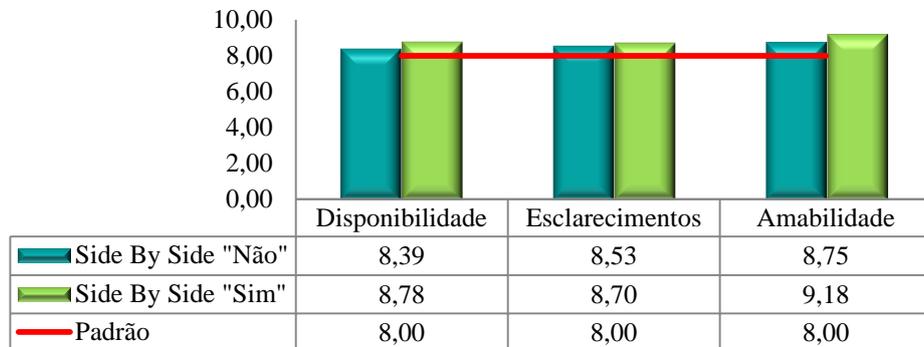
Side by Side "Não" Driver Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade

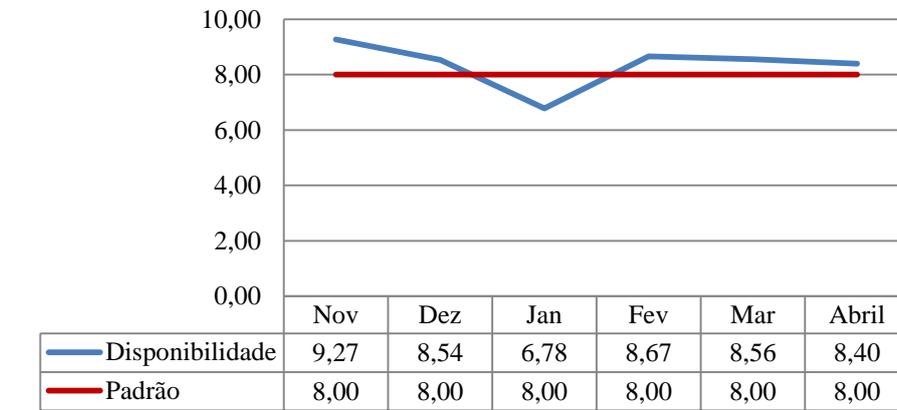


Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

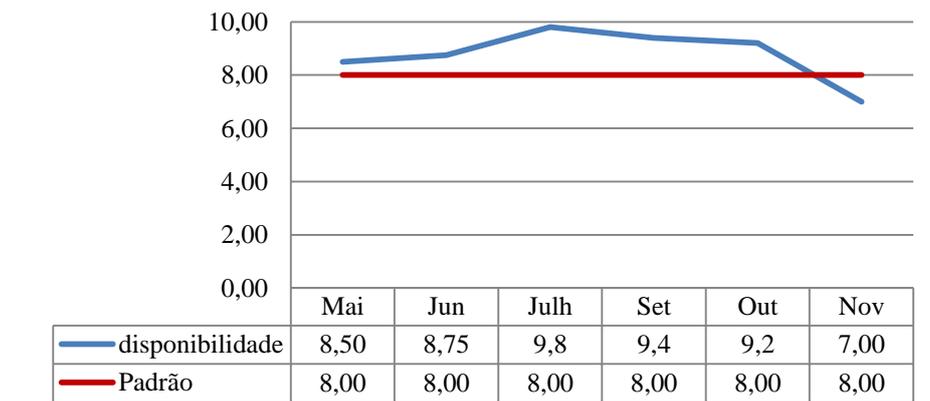


OPERADOR B

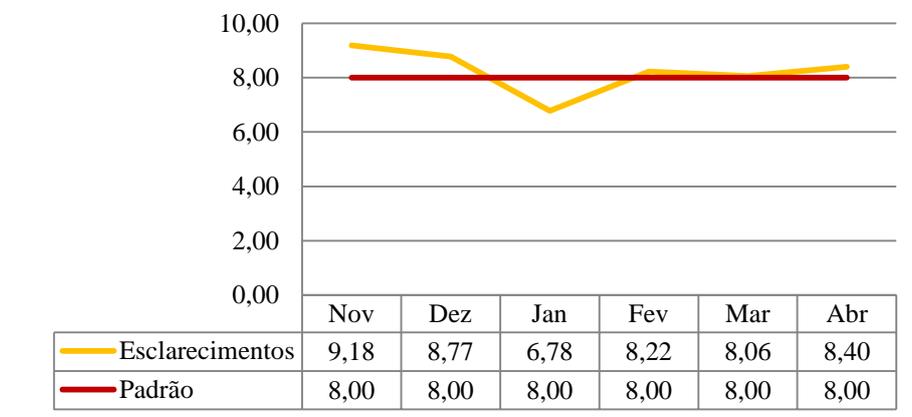
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



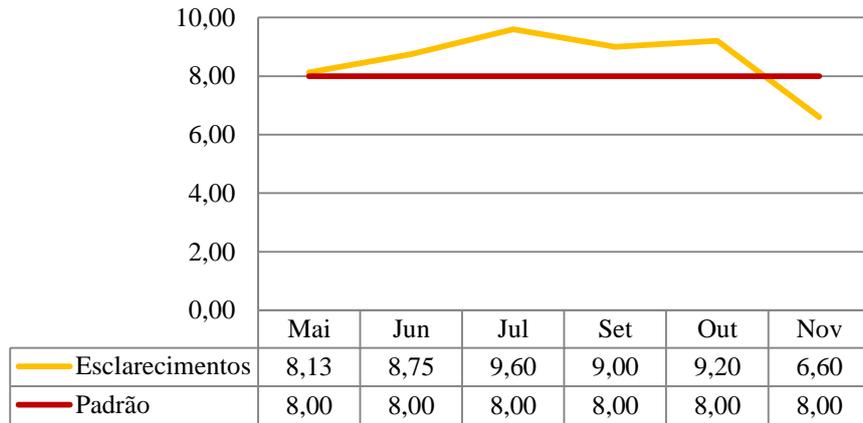
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



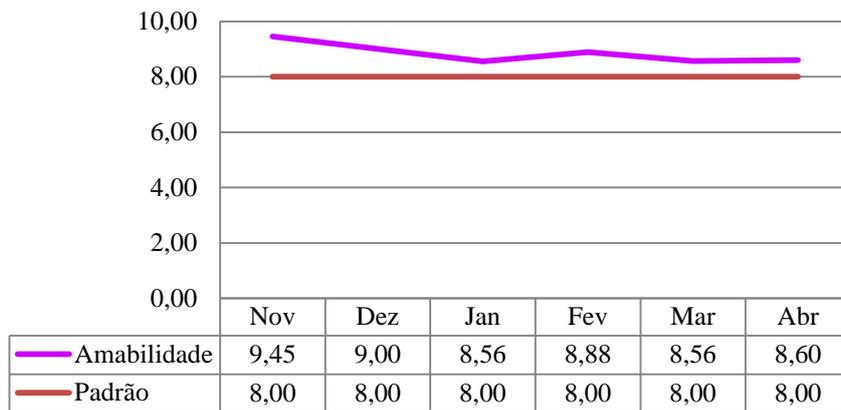
Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



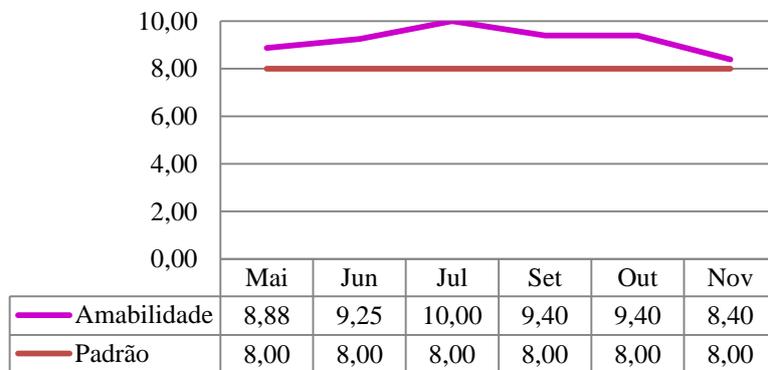
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos

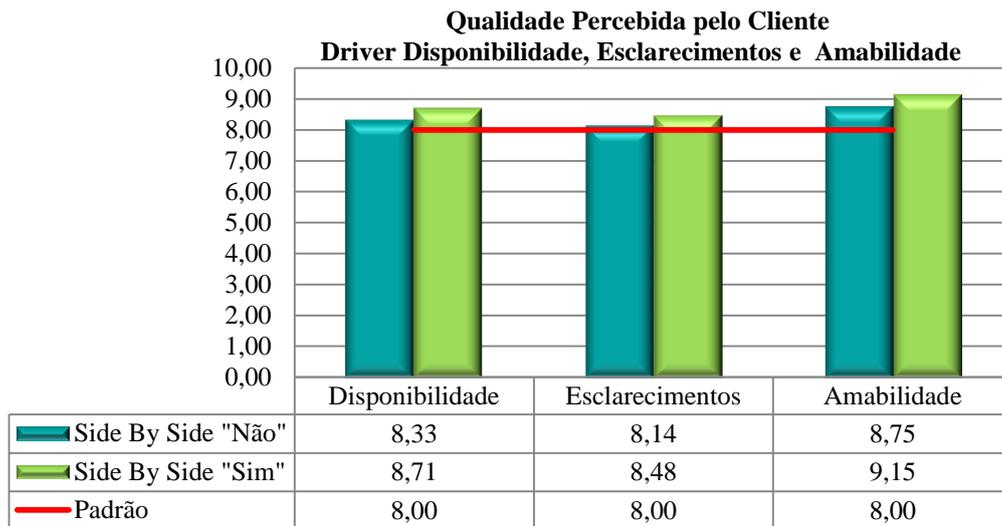


Side by Side "Não" Driver Amabilidade



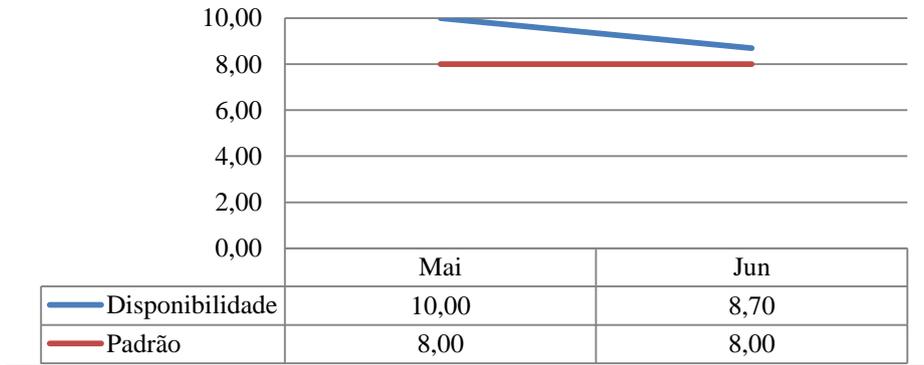
Side by Side "Sim" Driver Amabilidade





OPERADOR C

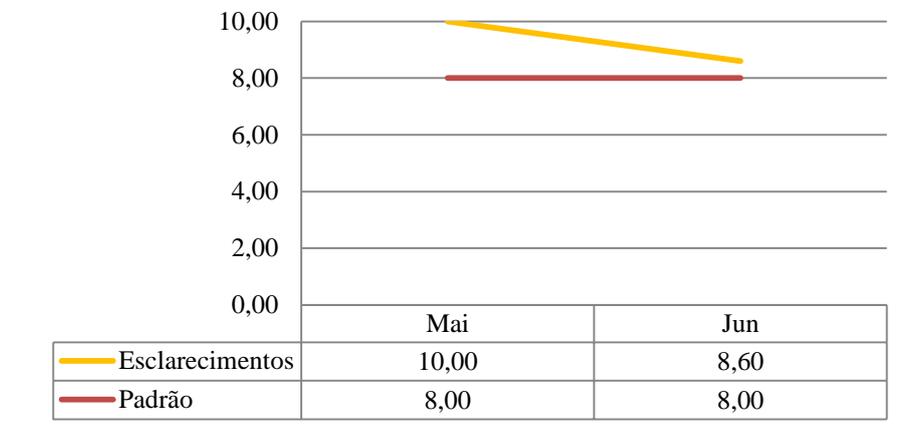
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



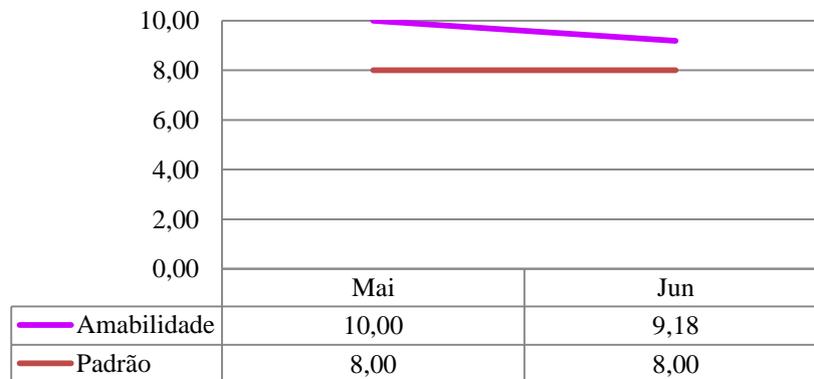
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



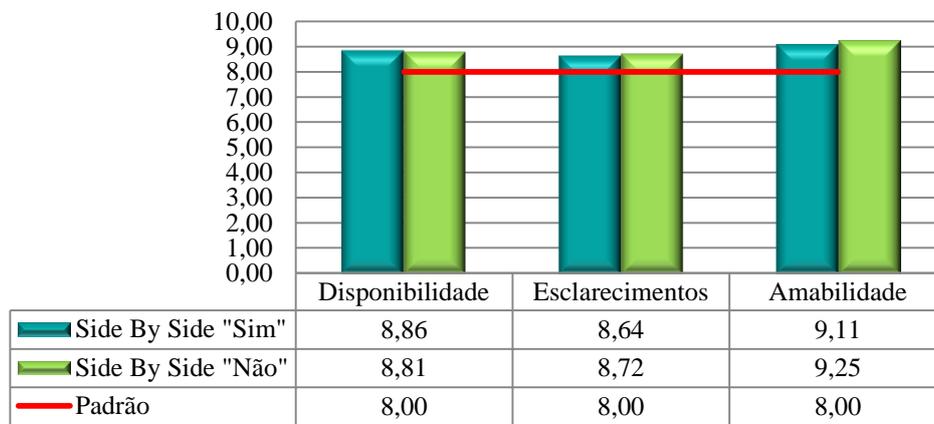
Side by Side "Sim" Driver Amabilidade



Side by Side "Não" Driver Amabilidade

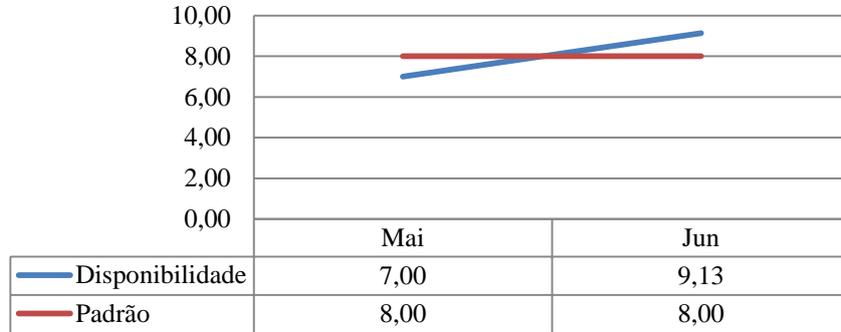


Qualidade Percebida pelo Cliente Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

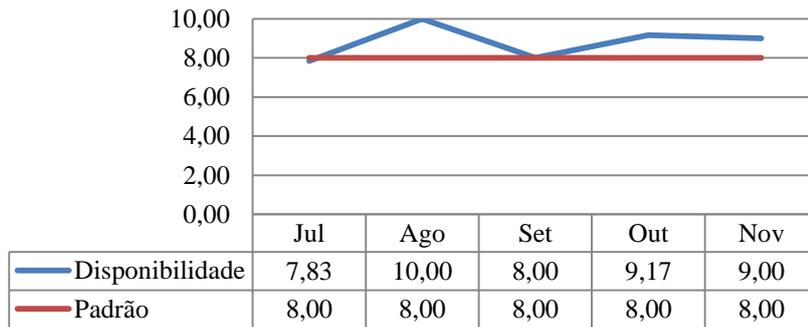


OPERADOR D

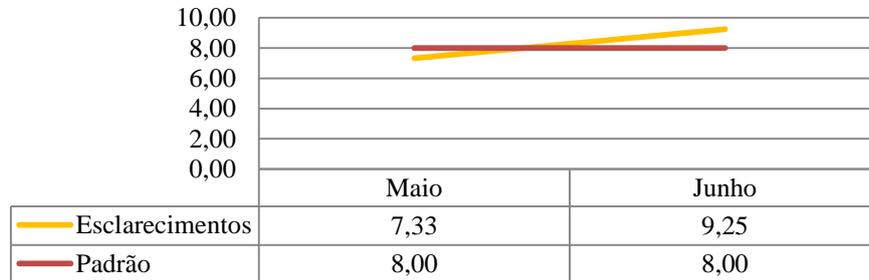
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



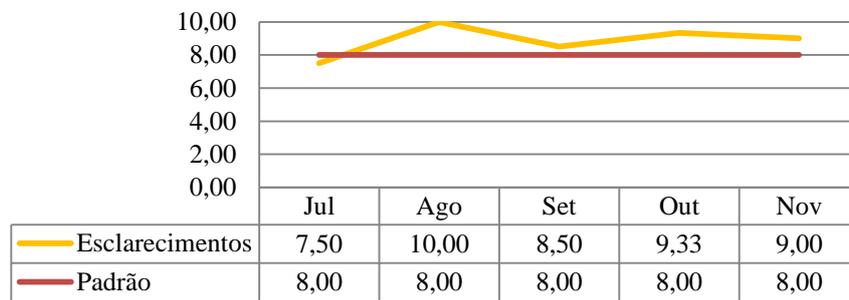
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



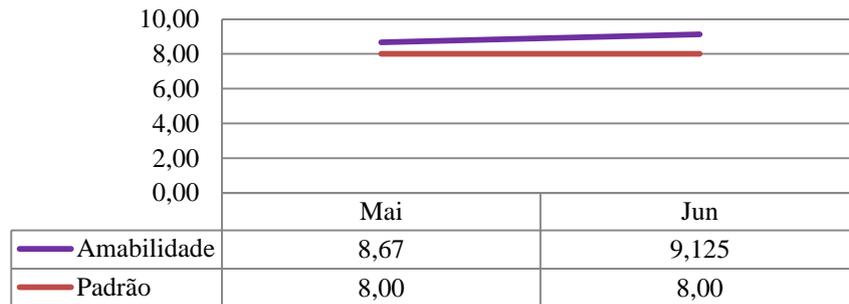
Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



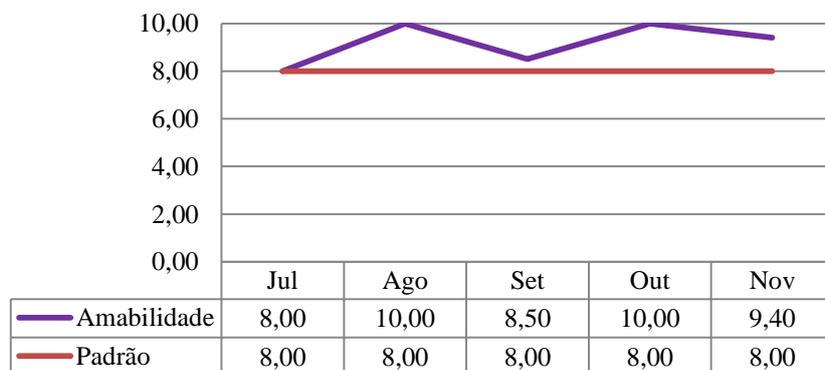
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



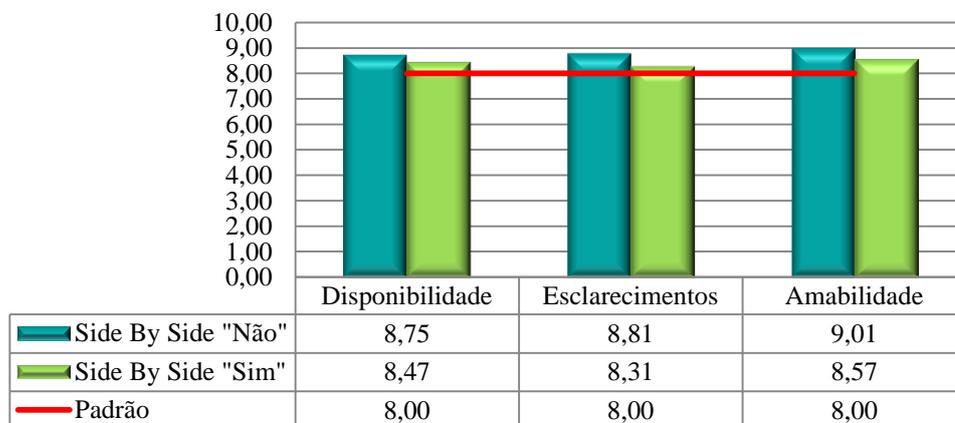
Side by Side "Não" Driver Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade

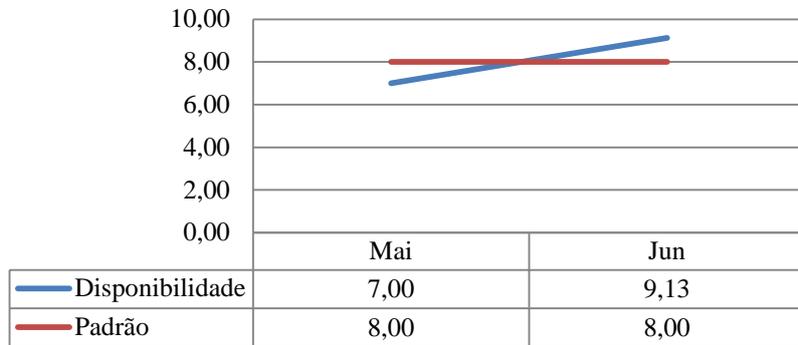


Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

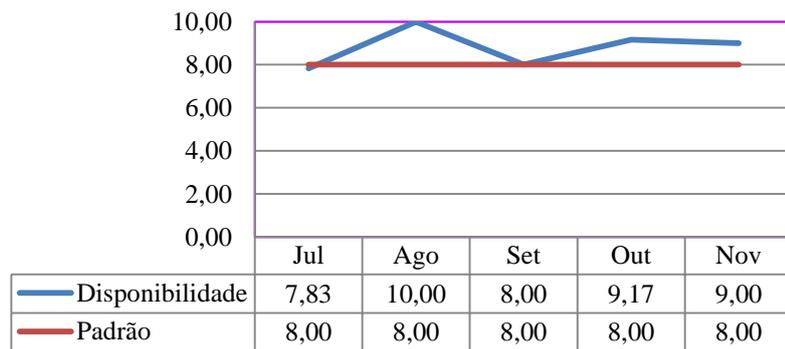


OPERADOR E

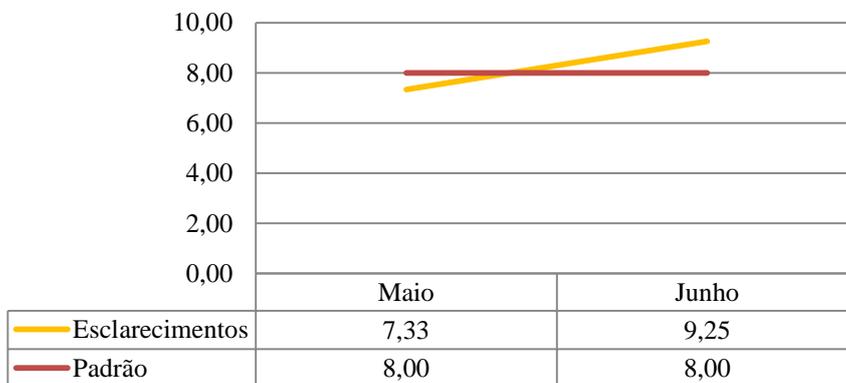
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



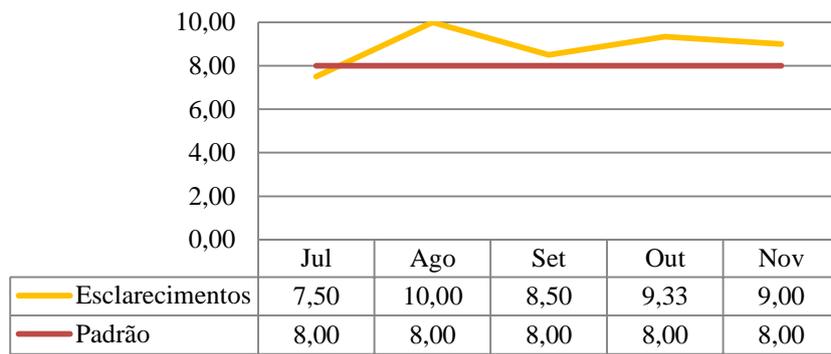
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



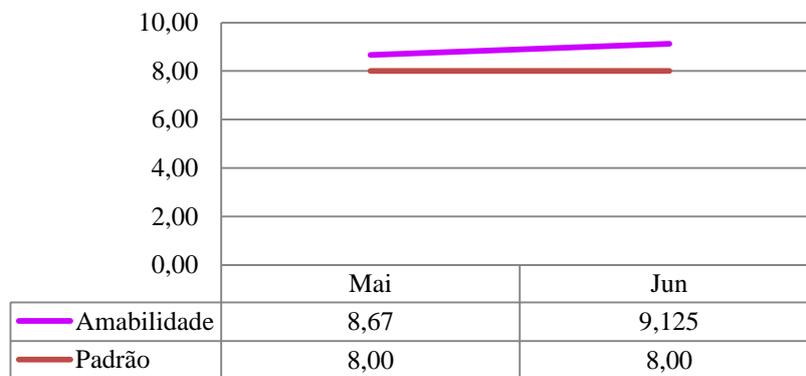
Side by Side "Não " Driver Esclarecimentos



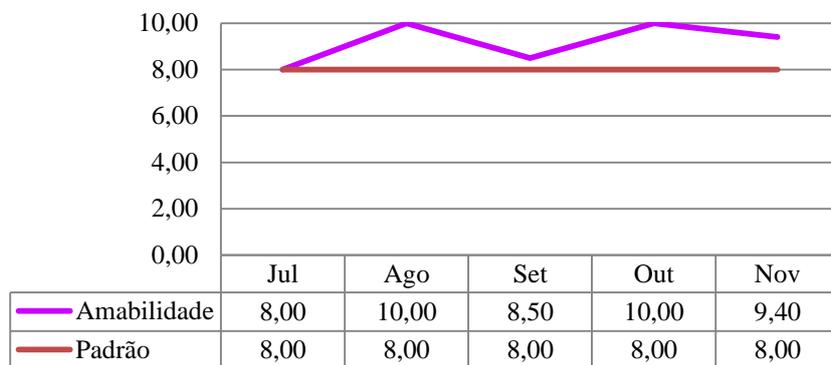
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



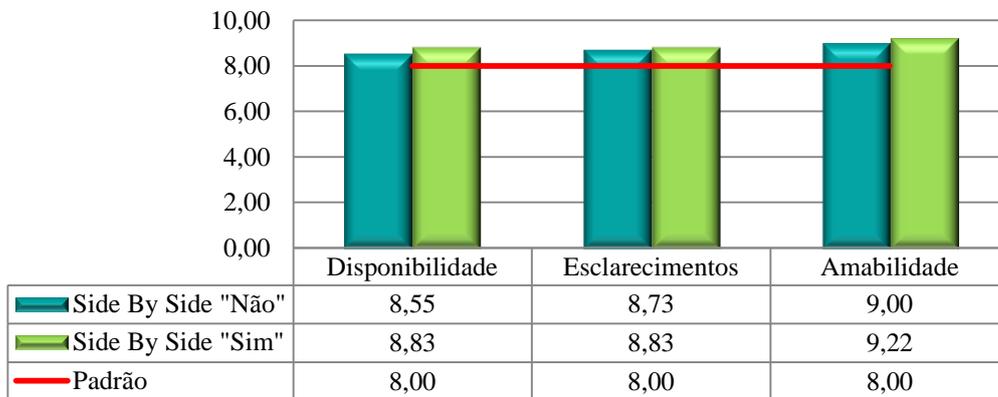
Side by Side "Não" Driver Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade

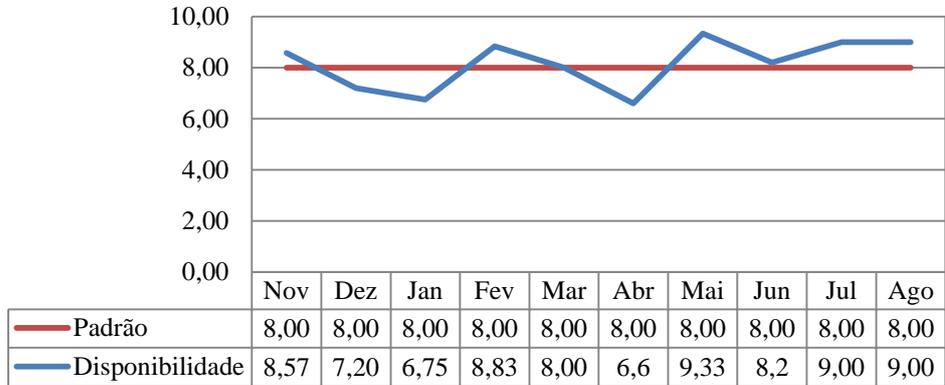


Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

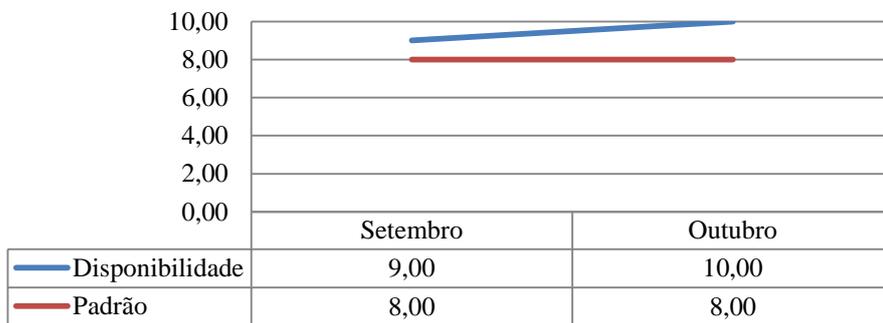


OPERADOR F

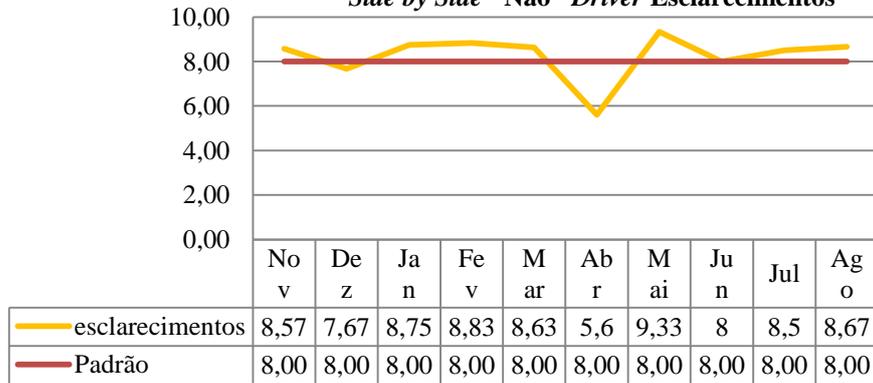
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



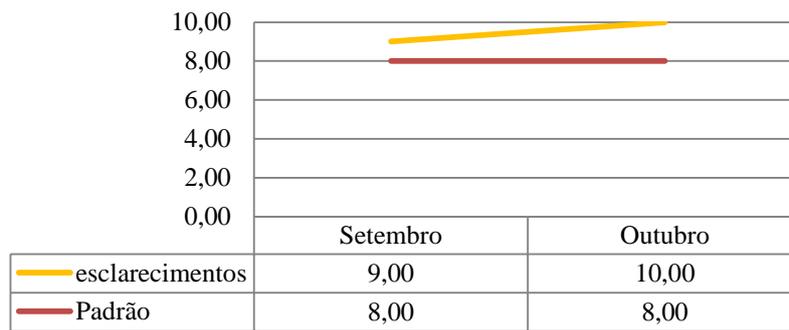
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



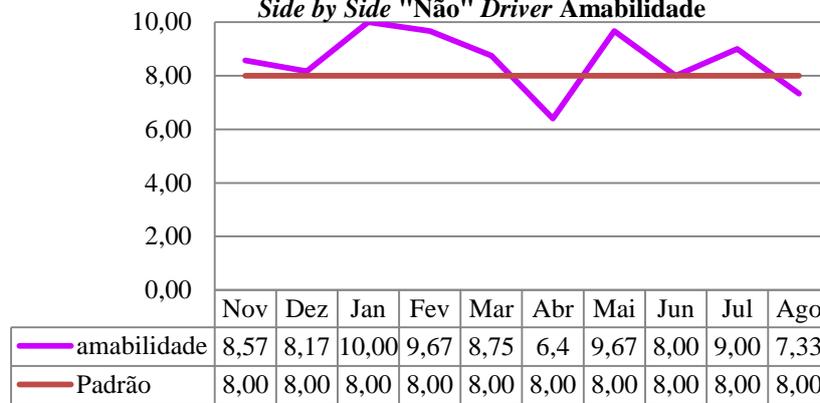
Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



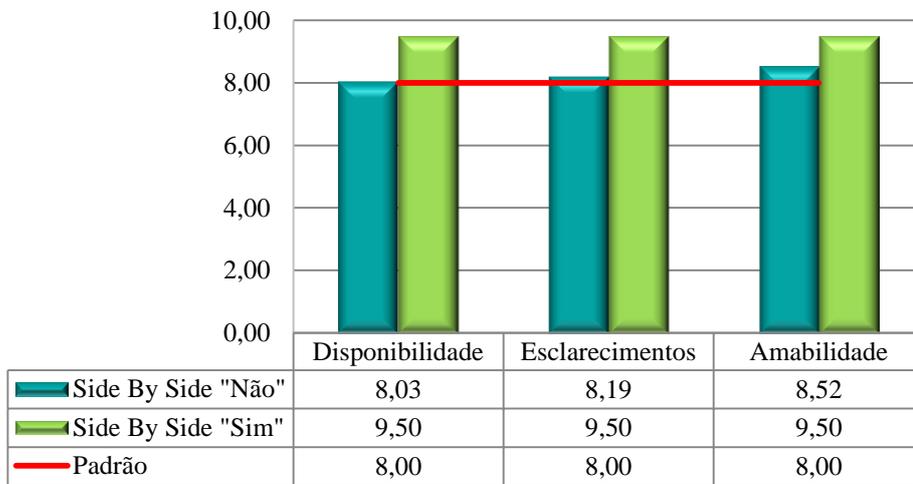
Side by Side "Não" Driver Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade

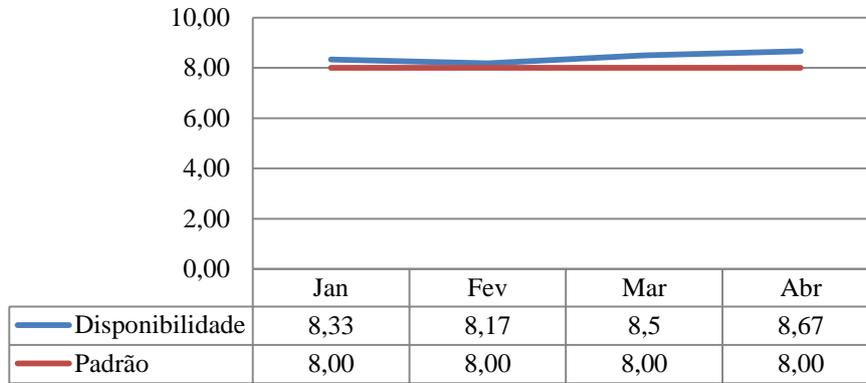


Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

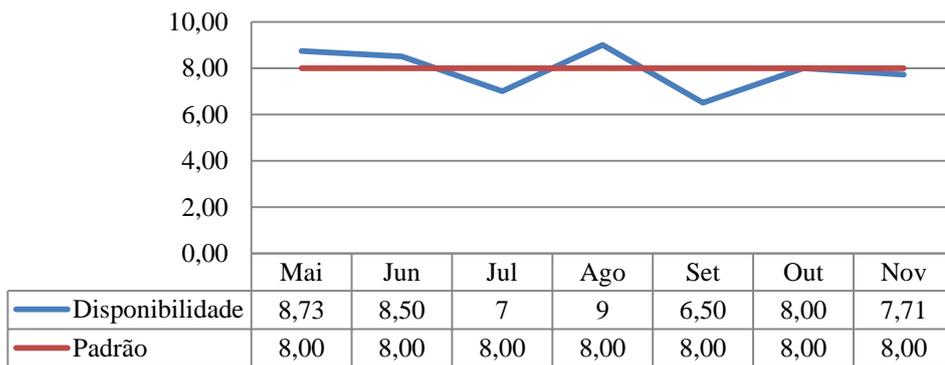


ASSISTENTE G

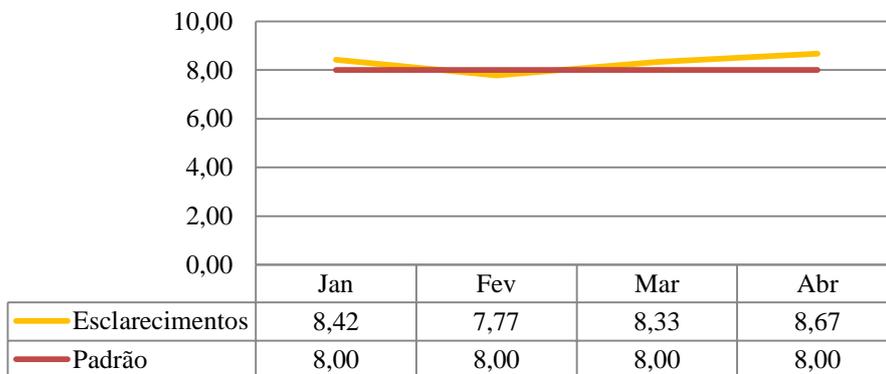
Side by Side "Não" Driver Disponibilidade



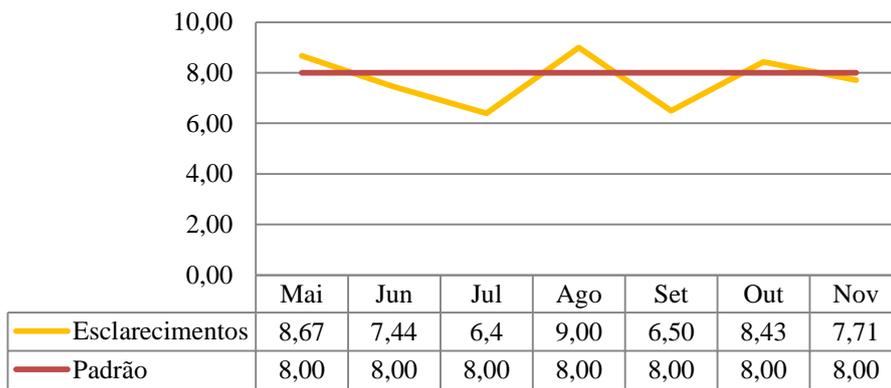
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



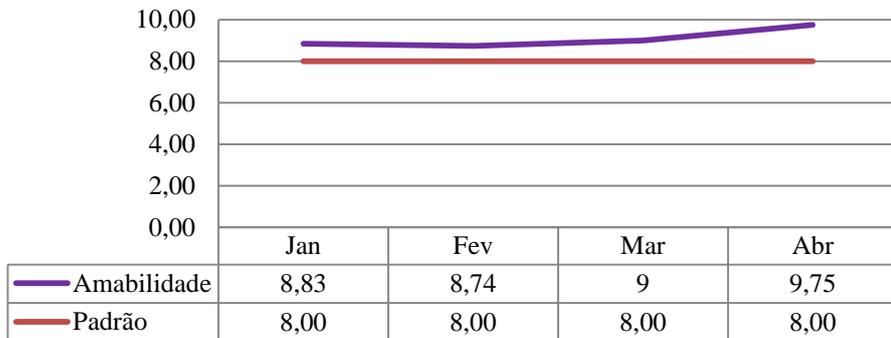
Side by Side "Não" Driver Esclarecimentos



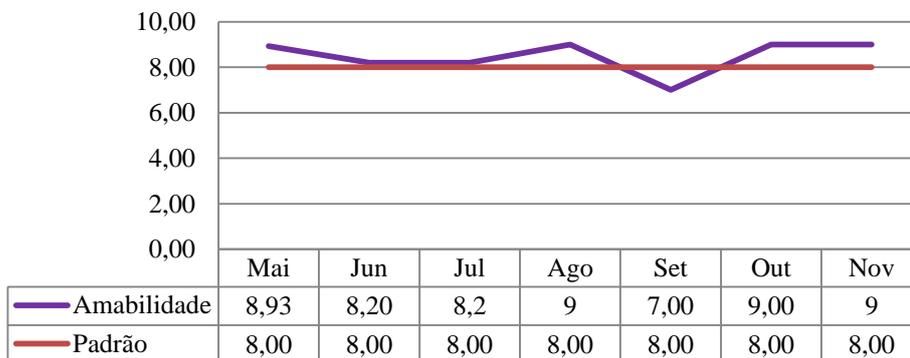
Side by Side "Sim" Driver Esclarecimentos



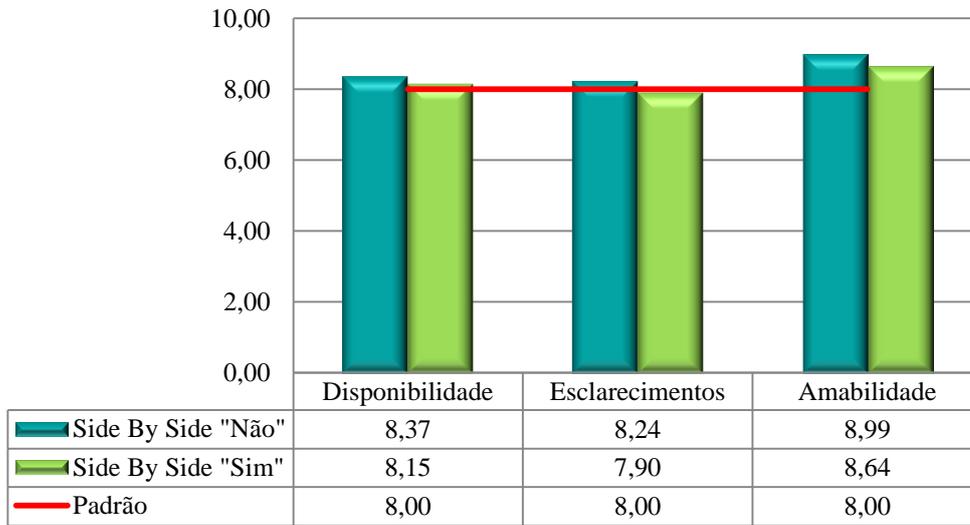
Side by Side "Não "Driver Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade

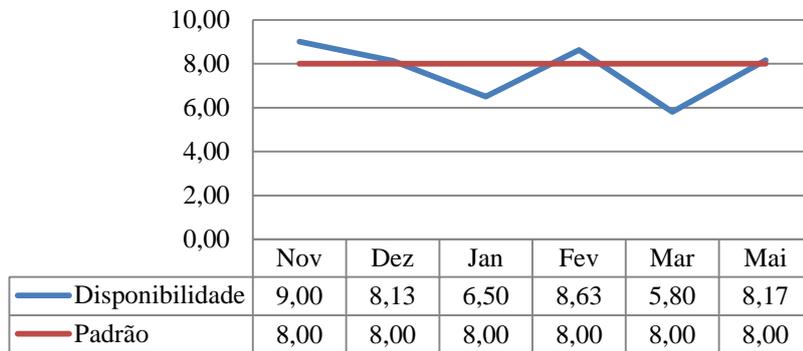


Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade

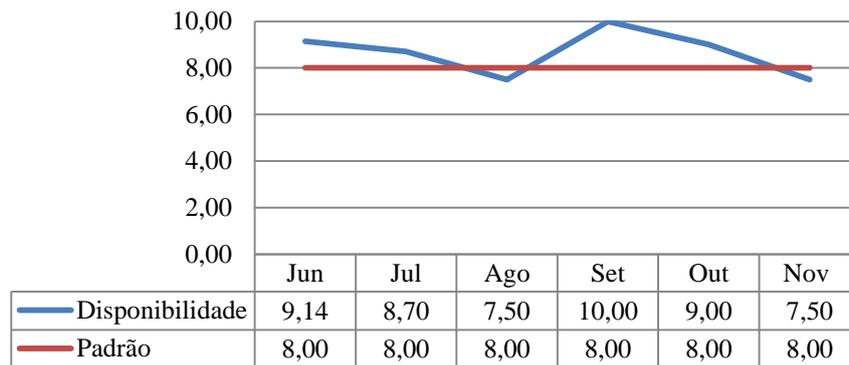


OPERADOR H

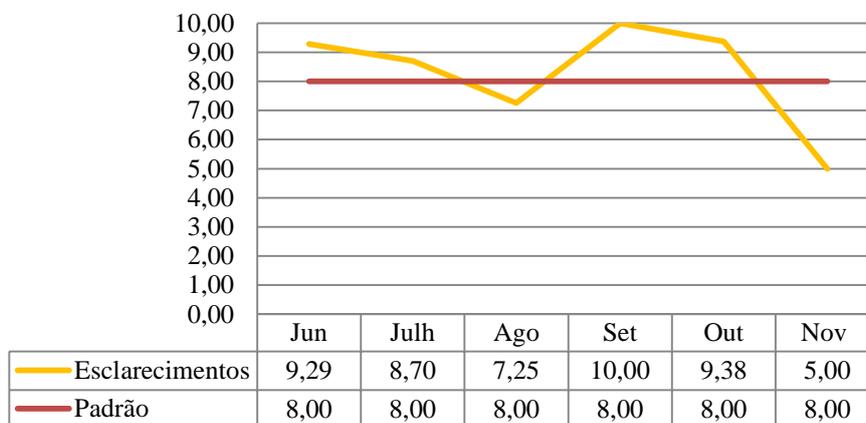
Side by Side "Não" - Driver Disponibilidade



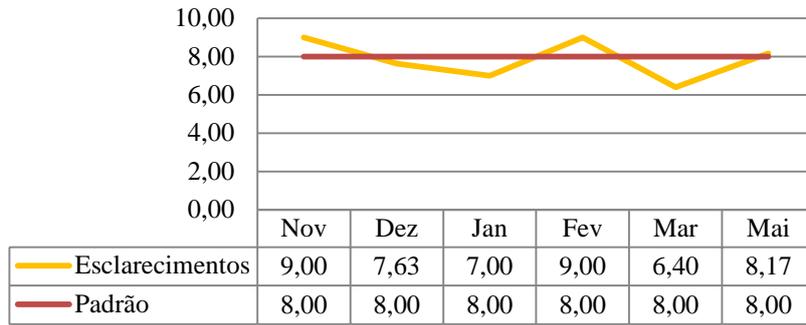
Side by Side "Sim" Driver Disponibilidade



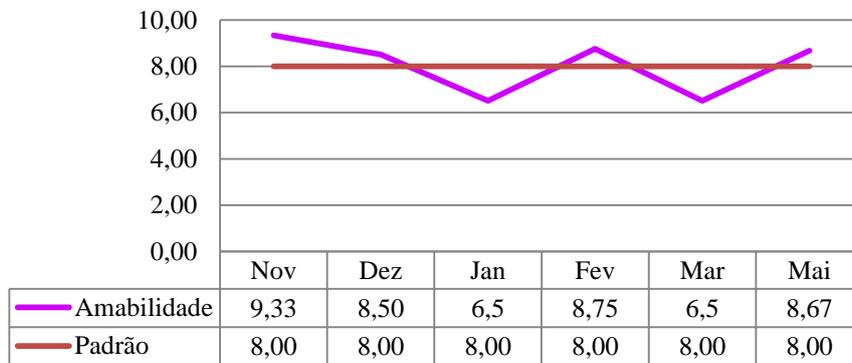
Side by Side "Não"- Driver Esclarecimentos



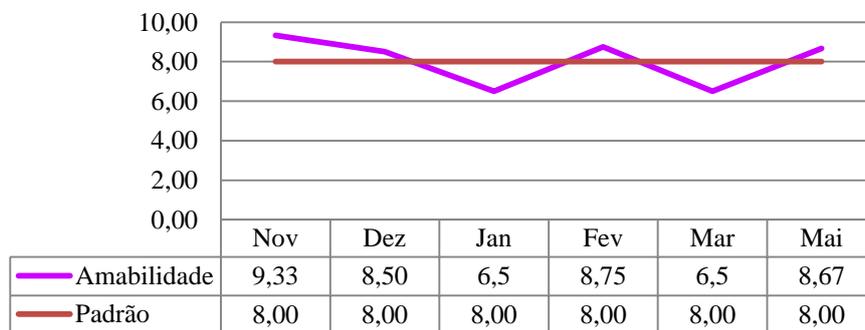
Side by Side "Sim"- Driver Esclarecimentos



Side by Side "Não " - Driver Amabilidade

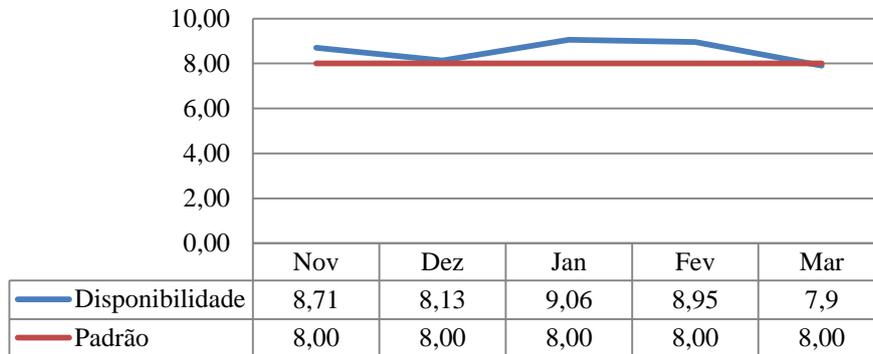


Side by Side "Sim " - Driver Amabilidade

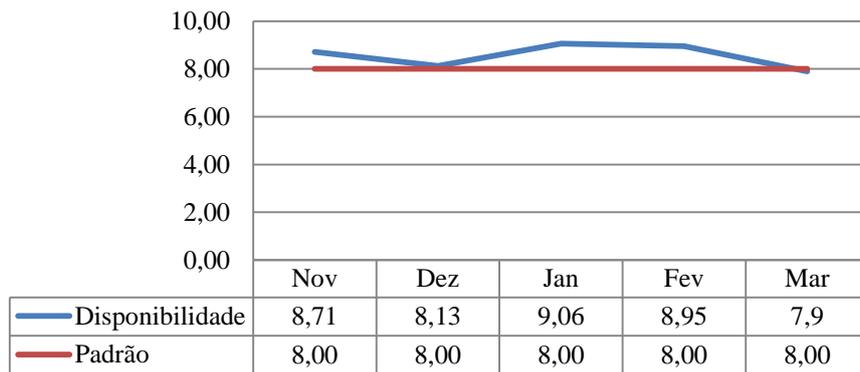


OPERADOR I

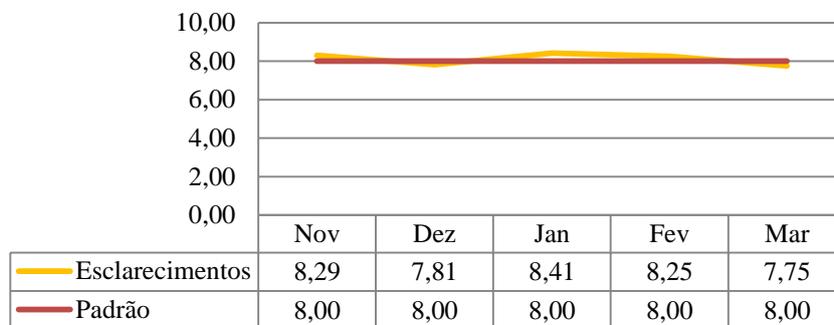
Side by Side "Não" - DriverDisponibilidade



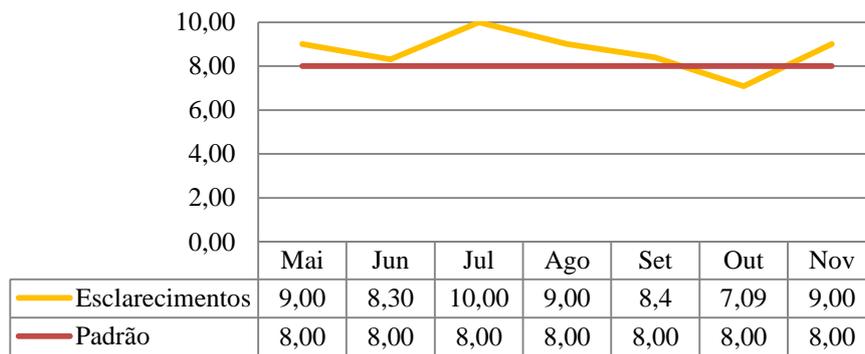
Side by Side "Sim" - Driver Disponibilidade



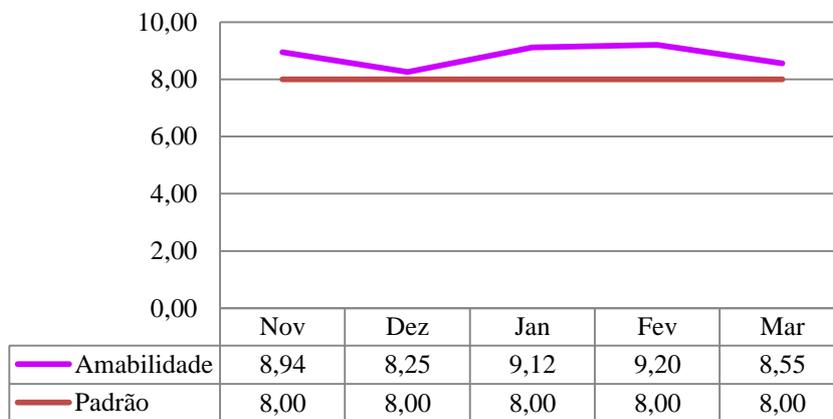
Side by Side "Não" Driver - Esclarecimentos



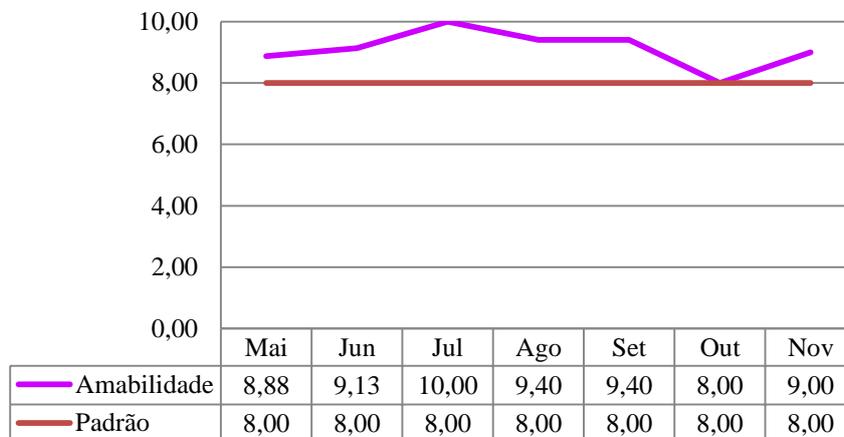
Side by Side "Sim" Driver - Esclarecimentos



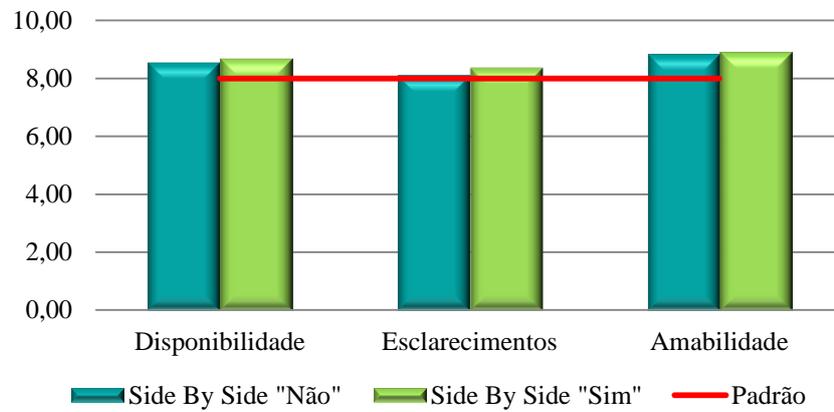
Side by Side "Não" Driver - Amabilidade



Side by Side "Sim" Driver Amabilidade



Qualidade Percebida pelo Cliente
Driver Disponibilidade, Esclarecimentos e Amabilidade



G.2. Índice de Retenção – Resultados individuais

Operadores	“Side by Side”	Total de n.º de casos	Retenção com Sucesso
	Não	48	54,17%
Operador A	Sim	44	65,91%
	Evolução		11,74%
	Não	78	55,00%
Operador B	Sim	49	58,00%
	Evolução		3,00%
	Não	12	41,67%
Operador C	Sim	64	37,50%
	Regressão		-4,17%
	Não	68	45,59%
Operador D	Sim	49	51,02%
	Evolução		5,43%
	Não	11	63,64%
Operador E	Sim	23	52,17%
	Regressão		-11,46%
	Não	40	37,50%
Operador F	Sim	16	25,00%
	Regressão		-12,50%
	Não	71	39,44%
Operador G	Sim	47	55,32%
	Evolução		15,88%
	Não	45	44,44%
Operador H	Sim	34	44,12%
	Regressão		-0,33%
	Não	92	52,17%
Operador I	Sim	65	58,46%
	Evolução		6,29%

