



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de Sá

# A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO DESENHO DA FUNÇÃO EM CONTEXTO DE *CALL CENTER*

Tese de Doutoramento na Área Científica de Gestão de Empresas, na especialidade de Gestão e Pessoas, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Doutor.

2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





*Universidade de Coimbra*

**Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de Sá**

**A importância estratégica do desenho da função  
em contexto de *Call Center***

Tese de Doutoramento na Área Científica de Gestão de Empresas, na especialidade de Gestão e Pessoas, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Doutor.

Orientador:

Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura e Sá

Coimbra, 2012



*“Apenas sei que caminho  
Como quem é olhado, amado e conhecido  
E por isso em cada gesto ponho  
Solenidade e risco.”*

Sophia de Mello Bryner Andresen





## Agradecimentos

*“...Caminante, no hay camino,  
Se hace camino al andar. ...”*

António Machado (Poeta Sevilhano)

Acredito que quer em termos pessoais, quer em termos profissionais o caminho se faz a andar.

Desta forma trazemos na pele todos aqueles que fizeram o nosso caminho ao longo dos anos.

Com o concluir deste projecto chegou a hora de agradecer a todos quantos acreditaram e contribuíram para que ele fosse possível.

Em primeiro lugar quero deixar o meu agradecimento à minha Orientadora, Professora Doutora Patricia Moura e Sá. É imensa a gratidão que sinto e ingrata a tarefa de a verbalizar. Agradeço a disponibilidade, a serenidade, a clareza de pensamento. Com ela aprendi a tornar claro, a simplificar, a guardar o essencial e a libertar-me do acessório.

À Guida quero agradecer a ajuda no tratamento das bases de dados e no tratamento estatístico, a paciência, o sorriso, o interesse e a disponibilidade apesar de todos os afazeres.

À Júlia, ao Mário e ao Eng. Feijóo agradeço a força, o entusiasmo, e o acreditar duro!

Agradeço aos protagonistas deste projecto, a todos aqueles que só aparecem em números, mas que são a razão de ser desta investigação. Foi a curiosidade de perceber o modo como se comportam em termos organizacionais que me lançou neste desafio! A todos aqueles com quem me cruzo diariamente e que fazem a organização acontecer, o meu muito obrigada. São eles o meu estímulo para aprender mais, tentar perceber melhor e crescer no caminho que faço a andar...



Finalmente agradeço a todos aqueles que fazem parte de mim, e que, por isso, não vou enumerar.... Obrigada pela Alegria, obrigada por serem como são, obrigada por me desafiarem.

O finalizar deste projecto é a prova de que tudo é possível, mesmo o mais improvável!

## Resumo

A estandardização das respostas e a redução dos custos deram grande relevância aos *Call Centers* no que se refere à estratégia comercial de muitas empresas de serviços.

O objectivo desta investigação é analisar até que ponto as características da função, tal como foram identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes essenciais da qualidade de serviço prestada ao cliente, definindo, a partir dessa análise, o desenho mais adequado à função de contacto no *Contact Center* de uma grande empresa de telecomunicações.

Efectivamente, a literatura sugere claramente que as características da função têm grande influência no modo como os empregados desempenham o seu trabalho, no seu nível de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de serviço prestada ao cliente.

Para responder às questões da investigação identificadas, procedemos à realização de um estudo de caso, apoiado num conjunto de dados recolhidos por meio de pesquisa documental, inquérito por questionário e *focus group*. Os questionários foram aplicados a clientes e funcionários com o intuito de perceber como percebem a função de contacto e qual o modelo de atendimento que privilegiam.

Os resultados revelam que os empregados sentem o seu trabalho como sendo altamente estruturado e intensamente monitorizado, podendo prejudicar o desempenho no que se refere ao contacto com o cliente, sobretudo no que respeita à desejada personalização, flexibilidade e resposta num só contacto. Os resultados do inquérito aos clientes confir-

mam que a satisfação reflecte, em grande medida, o esforço do assistente que o atende e o modo como se avalia o “momento da verdade”.

Integrando toda a informação recolhida, foi construída a Casa da Qualidade (componente essencial da metodologia de planeamento QFD), permitindo definir as características da redesenhada função de atendimento, com base nos requisitos do cliente. De modo a garantir a satisfação do cliente e dos funcionários de contacto, é apresentada uma solução que reforça as componentes de autonomia e de *feedback*, ao mesmo tempo que as dimensões orientação para o cliente e monitorização do desempenho ganham notoriedade. A investigação aponta para a necessidade de alterar o modo como as empresas encaram a função dos funcionários de contacto, em contexto de *Call Center*, nem sempre percebida e concebida como estratégica ou determinante da satisfação dos clientes, obrigando a um maior investimento organizacional no redesenho da função.

**Palavras-chave:** Desenho da função, Funcionário de contacto, Casa da Qualidade; *Call Center*.

## **Abstract**

Standardization of answers and cost reduction have given a specific relevance to Call Centers in the commercial strategy of many service companies.

The aim of this research is to analyze to what extent job characteristics, as identified by Hackman and Oldham (1980), are essential determinants of the service quality provided to customers. From this analysis we can define the most appropriate job design to the contact job in the *Call Center* of a large telecommunication company.

Indeed, literature clearly suggests that job characteristics have a huge influence on employees work performance, their satisfaction level, and, as a consequence, on the quality of service provided to the customers.

To answer these questions we performed a case study, based in a set of data collected through desk research, questionnaire survey and focus group. The questionnaire was applied to employees and customers, in order to realize how they understand the contact job and what model of customers service they prefer.

Findings reveal that employees feel that their job is highly structured and that they are being closely monitored, what might worsen their performance regarding the contact with the customer, mainly in what concerns customization, flexibility and adequate an-

swer in a single contact. Questionnaire answers show that customers satisfaction reflects mainly employee's effort and the way the "moment of truth" is valued.

We have build the House of Quality (essential component of the design methodology QFD), integrating all the information that was collected. That allowed us to define the characteristics of the rebuild contact role, based in the customer's requirements. In order to ensure employees and customers satisfaction, we present a solution that strengthens autonomy and feedback, while raising the prominence of orientation towards customer and performance monitoring.

The research suggests the need to change the way companies view contact employee's job, in a *Call Center* context, not always perceived and built as strategic or determinant of customers satisfaction, which requiring additional institutional investment in the working design.

**Keywords:** Job design, Frontline employees, House of Quality, *Call Center*.

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract .....	v
Índice.....	vii
Lista de figuras .....	xi
Lista de quadros .....	xiii
Lista de tabelas .....	xv
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Dimensões da Qualidade de serviço e suas associações com a satisfação de clientes e funcionários de contacto .....</b>	<b>15</b>
1.1 Características diferenciadoras dos serviços e suas implicações sobre a qualidade e a função .....	15
1.2 Qualidade de serviço e principais modelos de avaliação .....	23
1.3 Valor, satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto: conceitos e relacionamentos .....	30

<b>Capítulo 2 – A função de contacto e o impacto de diferentes concepções do trabalho .....</b>	<b>35</b>
2.1 A função numa perspectiva histórica: da gestão científica às teorias contingenciais .....	36
2.2 Alguns traços da actual concepção da função .....	51
2.3 Concepção do trabalho numa filosofia de Qualidade Total .....	54
<b>Capítulo 3 – A função de contacto e suas consequências na satisfação e na qualidade de serviço .....</b>	<b>63</b>
3.1 O desenho da função como factor de satisfação .....	63
3.2 O desenho da função e os seus determinantes – Modelo JDS .....	69
3.3 Modelo de análise da função de contacto .....	76
<b>Capítulo 4 – Metodologia .....</b>	<b>81</b>
4.1 Desenho da Investigação .....	82
4.2 Métodos usados .....	88
4.3 Questionários Aplicados .....	96
<b>Capítulo 5 – Descrição sumária do estudo de caso .....</b>	<b>101</b>
5.1 Apresentação da Empresa .....	101
5.2 O modelo de atendimento implementado nos Call Center .....	103
5.3. Indicadores de satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto .....	108
<b>Capítulo 6 – Caracterização da função e níveis de satisfação: principais resultados .....</b>	<b>119</b>
6.1 A perspectiva dos clientes .....	120
6.2 A perspectiva dos funcionários de contacto .....	133
6.3 Estudo comparativo: a perspectiva dos clientes e dos funcionários de contacto .....	145

<b>Capítulo 7 – Novo desenho da função .....</b>	<b>149</b>
7.1 Construção da Casa da Qualidade passo a passo .....	149
7.1.1 Quarto 1 – Requisitos do cliente .....	153
7.1.2 Quarto 2 – Características do Atendimento .....	162
7.1.3 Quarto 3 – Matriz de Relações .....	165
7.1.4 Quarto 4 – Relações entre as características .....	166
7.1.5 Quarto 5 – Importância Técnica .....	167
7.2 Análise e implicações .....	173
 <b>CONCLUSÕES .....</b>	 <b>177</b>
 <b>Bibliografia .....</b>	 <b>197</b>
 <b>Anexos .....</b>	 <b>209</b>
Anexo 1 – Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS .....	211
Anexo 1.1 – Questões do JDS agrupadas por dimensão .....	219
Anexo 2 – Questionário da Percepção do Cliente .....	221
Anexo 3 – Agenda/Tópico do KJ .....	229





## Lista de Figuras

Figura 1 – Condicionantes do “momento da verdade” .....	2
Figura 1.1 – Modelo de avaliação da qualidade em serviços .....	24
Figura 1.2 – Possíveis antecedentes da satisfação do cliente .....	32
Figura 3.1 – A relação entre a GRH e a qualidade do serviço .....	67
Figura 3.2 – O Modelo de características da função .....	75
Figura 3.3 – Modelo de análise da função .....	78
Figura 4.1 – Etapas da investigação .....	83
Figura 4.2 – Relacionamento entre os métodos utilizados .....	90
Figura 5. 1 – Índice de satisfação do cliente .....	110
Figura 7. 1 – Esquema da casa da qualidade .....	151
Figura 7. 2 – Diagrama KJ para os requisitos do cliente .....	158
Figura 7. 3 – Casa da Qualidade .....	171
Figura 8 – Modelo de análise da função incorporando resultados empíricos .....	192



## Lista de Quadros

Quadro 1. 1 – Características básicas do serviço profissional e de massas .....	19
Quadro 1. 2 – Recursos e formas de controlo da qualidade em serviços profissionais e de massas .....	22
Quadro 1.3 – As cinco dimensões da qualidade de serviço .....	27
Quadro 2.1 – Teorias organizacionais clássicas e a concepção da função .....	39
Quadro 2.2 – A Escola das Relações Humanas e a concepção da função .....	41
Quadro 2.3 – Teoria Geral Sistemas e abordagem Sociotécnica: a concepção da função .....	45
Quadro 2.4 – Abordagem Contingencial e a concepção da função .....	49
Quadro 2.5 – Princípios, práticas e técnicas da Qualidade Total .....	59
Quadro 3.1 – Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceptuais .....	65



## Lista de Tabelas

Tabela 5.1 – Reclamações de Qualidade de Atendimento .....	112
Tabela 6.1 – Propriedades do <i>Questionário da Percepção do Cliente</i> .....	122
Tabela 6.2 – Percepção do cliente do serviço prestado .....	123
Tabela 6.3 – Percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto .....	126
Tabela 6.4 – Preferências dos clientes quanto aos modos de atendimento .....	128
Tabela 6.5 – Análise de Clusters: Identificação de Perfis de Clientes .....	130
Tabela 6.6 – Características do Questionário <i>JDS</i> (Secções) .....	135
Tabela 6.7 – Propriedades das escalas usadas no Questionário <i>JDS</i> .....	136
Tabela 6.8 – Avaliação da função: Pontos fortes e fracos .....	137
Tabela 6.9 – Dimensões da Função .....	139
Tabela 6.10 – Satisfação com o trabalho .....	141
Tabela 6.11 – Poder explicativo do modelo .....	143
Tabela 6.12 – Estimação do modelo – coeficientes .....	143
Tabela 6.13 – Comparação entre a percepção do cliente e do colaborador nas 5 dimensões da função .....	146
Tabela 7.1 – Hierarquização dos requisitos do cliente .....	160



## **Introdução**

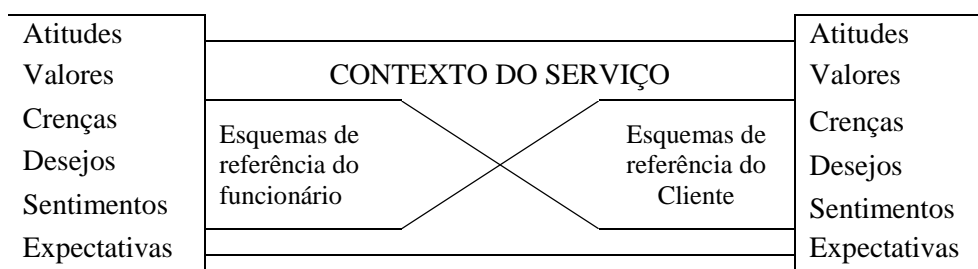
### **1. Enquadramento e relevância do tema**

A importância dos funcionários de contacto tem sido amplamente sublinhada na literatura da qualidade em serviços, que enfatiza o papel que estes desempenham nos chamados “momentos da verdade” (termo introduzido por Gönroos em 1984). Trata-se de uma expressão usada para designar todo o contacto entre o cliente e qualquer funcionário ou parte da estrutura da empresa (Carlzon, 1987) e recebe esta designação porque cada um destes contactos constitui uma oportunidade decisiva para a empresa satisfazer ou não os seus clientes. É nestas alturas que o cliente formula o seu juízo relativo à qualidade do serviço prestado (Albrecht, 1994).

Albrecht (1994) desenvolveu um modelo (ver Figura 1) que ilustra a grande diversidade de factores que exercem influência em qualquer “momento da verdade”.



Figura 1 - Condicionantes do “momento da verdade”



(adaptado de Albrecht, 1994)

Decorre do modelo apresentado por Albrecht que deverá existir um razoável alinhamento entre as esferas do cliente e do funcionário de contacto para que a qualidade de serviço seja elevada.

Muitos dos determinantes da qualidade em serviços estão efectivamente directamente associados aos comportamentos e atitudes dos funcionários de contacto.

Os funcionários de contacto representam a organização aos olhos do cliente, sendo de grande relevância analisar o modo como estes percebem a sua função.

Desta forma, o modo como o funcionário de contacto desempenha a função atendimento é da maior importância para a empresa. A função atendimento apresenta-se frequentemente como uma função padronizada e muito controlada em que é claramente definido quem faz o quê e de que modo. Os scripts disponíveis prevêem as questões do cliente e identificam, através de uma árvore de decisão, a resposta a dar ao cliente em cada momento. Esta standardização da resposta contribui para a maior complexidade tecnológica associada à função. O factor humano associado à função, relacionado com a personalização do contacto, está assim mais ligado ao modo como a informação é transmitida no momento do contacto, e não tanto ao conteúdo da informação prestada que está, a maior parte das vezes, pré-definida.

Em contexto de atendimento, nos também designados *Centros de Relacionamento*, os empregados são os mediadores da relação entre a empresa e o cliente, sendo crucial

---

perceber o nível de satisfação que os empregados de contacto têm com a função que desempenham. A partir deste conhecimento e conjugando-o com os aspectos que os clientes mais valorizam no serviço prestado, é possível redefinir o conteúdo da função e delinear uma descrição que incuta nos funcionários de contacto os comportamentos desejados. Partindo da literatura que discute o desenho da função e sua avaliação, e recorrendo a ferramentas de planeamento da qualidade, a presente investigação tem como objectivo principal identificar as principais dimensões e parâmetros da função de atendimento de um *call center* da principal empresa portuguesa de telecomunicações.

A área dos *Contact Centers* tem tido, nos últimos anos, um crescimento exponencial em termos de volume de negócios e de relevância estratégica. A questão da standardização da resposta dada ao cliente, aliada à questão da redução de custos, dá aos *Contact Centers* um protagonismo determinante na estratégia comercial das empresas.

O *Contact Center* pode ser definido como um serviço de operações dedicado, em que cada computador é utilizado pelo operador para receber chamadas de *inbound* ou fazer chamadas de *outbound*. Estas chamadas são processadas, distribuídas e controladas por um ACD “*Automatic Call Distribution*”. Um outro sistema determinante nas operações do *Contact Centre* é o IVR “*Inter-active Voice Recognition*”, responsável pelo encaminhamento das chamadas de acordo com rotas pré definidas, garantindo o atendimento mais adequado e oportuno dos clientes, de acordo com a estratégia comercial da empresa.

Nas empresas de serviços, e mais especificamente, na área das telecomunicações, na qual se centra a presente dissertação, assistimos a uma alteração estrutural do desenho das funções, nomeadamente nas funções de contacto com o cliente. Estabelecem-se padrões pré-definidos e automáticos de resposta, disponíveis através da interação entre o cliente e a “máquina”. Desenvolve-se o *self-care* que permite ao cliente interagir auto-

nomamente com o sistema, de modo a satisfazer o seu pedido, sem intervenção do empregado de contacto. As empresas desenvolvem sistemas de resposta automática, tornando-os cada vez mais “inteligentes”, de modo a poderem responder a um número crescente de questões do cliente.

Por outro lado, complexificam-se as exigências da função que implica o contacto directo com o cliente. Pretende-se que o empregado de contacto flexibilize as respostas, crie uma “resposta à medida” de cada cliente, garantindo assim uma forma personalizada de atender.

No atendimento automático disponibiliza-se ao cliente uma resposta rápida e eficaz, com baixo custo. No atendimento personalizado incrementa-se a confiança na organização através da identificação e compreensão das necessidades do cliente e de uma resposta que supere as suas expectativas, o que justifica um maior investimento na função atendimento.

Cada um destes modelos de atendimento tem naturalmente consequências muito distintas com impacto na definição das características de trabalho dos funcionários de contacto.

Consequentemente, o redesenho da função sofre frequentemente pressões contraditórias, que tornam mais difícil definir as características do trabalho a desenvolver.

Efectivamente, é convicção geral das empresas que a vantagem competitiva é determinada pela combinação eficaz do avanço da tecnologia com o recurso ao trabalho de baixo custo.

Neste sentido, identificamos situações cada vez mais frequentes em que as empresas recorrem à subcontratação de serviços a empresas prestadoras/fornecedoras de serviços. Tal acontece em todo o tipo de funções, nomeadamente naquelas que implicam o contacto directo com o cliente. O que se passa, é que ao subcontratar aqueles que são os

chamados “momentos da verdade” (Grönroos, 1984) a terceiros, a empresa corre riscos importantes.

Se, por um lado, a redução de custos é essencial para a sobrevivência da empresa, o recurso à subcontratação das funções de contacto representa para a empresa uma perda significativa de proximidade com o cliente final, a qual pode comprometer decisivamente a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a sua fidelização a prazo.

As empresas de serviços, na área das telecomunicações, adjudicam as funções de contacto com o cliente ao subcontratarem as funções nos *Contact Centers*. Desta forma, perdem algum controlo sobre o modo como a função é exercida/desenvolvida e podem comprometer a proximidade com os seus clientes, prejudicando a monitorização “em tempo real” da sua satisfação e a identificação de mudanças nas suas expectativas.

Do ponto de vista das empresas contratantes, aceitando a subcontratação das funções de contacto com o cliente como uma opção legítima, importa definir um modelo que assegure, tanto quanto possível, que o serviço seja prestado de acordo com as expectativas dos clientes e vertê-lo para aspectos contratuais que possam ser adequadamente monitorizados e avaliados.

Serviram de base ao desenvolvimento desta investigação diferentes abordagens teóricas de diversos investigadores, cujo trabalho de alguma forma se relaciona com as temáticas estudadas, o desenho da função na área dos serviços, a função como factor de motivação para os funcionários de contacto e a função como resposta aos requisitos do cliente.

Nesse sentido, foi importante definir com clareza o que é um serviço e posicionar o serviço em causa, em termos de dimensões como o tempo de contacto (volume) e o grau de individualização (variedade).

Souteriou e Chase (1998) referem que os serviços, para além do seu carácter intangível e altamente heterogéneo, são caracterizados pela simultaneidade entre a produção e o

consumo e, conseqüentemente, pela influência directa dos clientes (enquanto co-produtores) na qualidade dos serviços prestados.

Silvestro (1992, 1999) desenvolveu um modelo de processo de serviço por analogia ao modelo de processo de produção. De acordo com o modelo deste autor, distinguimos três tipos de serviços, o serviço profissional, a loja de serviços e o serviço de massas.

Fitzgerald *et al.* (1991) salientam que a natureza da relação com o cliente é, na sua essência, muito diferente nos serviços de massa e nos serviços profissionais. Enquanto nos serviços profissionais a relação com o cliente é uma relação construída a longo prazo, no que se refere aos serviços de massa a relação que se estabelece, entre o cliente e a organização, mais do que uma relação única entre indivíduos, é uma relação padronizada.

Por outro lado, Gil *et al.* (2008) considera importante perceber o papel do encontro de serviço, do valor do serviço e do impacto da satisfação com a função na satisfação do cliente. Os autores distinguem como variáveis a estudar o encontro de serviço (ou “momento de verdade”): o valor do serviço percebido pelo cliente, a satisfação global do cliente e a satisfação com a função dos funcionários de contacto.

No âmbito da investigação que desenvolveram, Soteriou e Chase (1998) pretendem relacionar as características do serviço, a qualidade do serviço e o tipo de contacto com o cliente. Estes autores utilizaram um modelo conceptual para definir a natureza do relacionamento com o cliente: o tempo de comunicação e a proximidade.

No que se refere à conceptualização e medida da qualidade de serviço, foi desenvolvida uma escala por Parasuraman *et al.* (1985) que domina muitos dos trabalhos na área: a escala SERVQUAL. Os autores definem a qualidade de serviço como uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente ao constructo da satisfação, que resulta do confronto entre as percepções e as expectativas do cliente relativamente a um determinado

serviço (paradigma da desconirmação). A escala SERVQUAL coloca uma vez mais a tónica na importância dos funcionários de contacto, uma vez que eles estão presentes na generalidade das suas dimensões.

Tendo como pano de fundo a temática da qualidade em serviços e o papel dos funcionários de contacto, a presente investigação centra-se no desenho da função.

Neste âmbito, vários trabalhos analisam os diferentes modelos de desenho funcional, os quais derivam, em grande medida, das diferentes concepções de trabalho.

Autores como Bowen e Lawler (1992) defendem que serviços assentes em tarefas rotineiras, passíveis de serem substituídas por tecnologia e em que os empregados têm competências restritas e específicas, com baixa necessidade de crescimento e desenvolvimento, são mais ajustados a perspectivas de gestão de “linhas de produção”.

A questão actual da importância da tecnologia associada ao desenho da função, nomeadamente na área dos serviços, traz de novo à discussão a Gestão Científica do Trabalho, tornando as ideias e os conceitos de Taylor ainda mais actuais (Butler, 1991).

Diversos autores revisitam Taylor e a “Gestão Científica do Trabalho” com o intuito de redescobrir os conceitos definidos pelo autor e fazer uma releitura dos seus princípios à luz dos actuais cenários organizacionais (Boje e Winsor, 1993).

A importância que Taylor atribuiu à definição detalhada de cada função, decompondo-a em tarefas específicas, o valor conferido à selecção e à formação para o posto de trabalho, a importância do trabalho ser executado de acordo com os princípios científicos com que foi definido, permite considerar Taylor como precursor de muitas das práticas de gestão recomendadas hoje.

O taylorismo foi sendo revisitado em diversas perspectivas, nomeadamente a Gestão da Qualidade Total – TQM –, permitindo continuar a afirmar a actualidade de alguns dos seus conceitos básicos, como sejam a noção de função, a noção de eficiência na execu-

ção das tarefas, a importância da selecção e da formação para o posto de trabalho, ao mesmo tempo que foram sendo questionados outros pressupostos como a dicotomia execução/planeamento e a especialização extrema. Para além dos efeitos negativos no próprio trabalhador, na sua motivação e produtividade a prazo, foram ainda destacadas como consequências nefastas para o produto ou serviço prestado, a falta de criatividade e inovação que o modelo taylorista potencia.

É à luz deste debate, que qualquer desenho da função tende a desenrolar-se.

Outras discussões importantes estão associadas ao tema que irá ser abordado. É o caso, sobretudo, da influência da satisfação do trabalho na performance organizacional e na satisfação dos clientes.

A este respeito, Pun *et al.* (2001) identificam os determinantes do envolvimento dos empregados e discutem a influência das práticas de Envolvimento dos Empregados (EE) na performance organizacional.

A abordagem seguida neste trabalho inspira-se fortemente no modelo de Hackman e Oldham (1980), segundo o qual a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa.

O modelo desenvolvido por estes autores tem por pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho da função ou das características do trabalho. De acordo com este pressuposto, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo.

Gil *et al.* (2008) refere que o nível de satisfação dos empregados com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente e o valor do serviço, contribuindo assim para a satisfação do cliente. Cook *et al.* (2002) define a cadeia de valor do serviço fazendo preceder a satisfação do cliente da satisfação do empregado.

Em suma, os vários modelos organizacionais permitem uma avaliação crítica do conceito de função. É essa perspectiva evolutiva do conceito de função que nos propomos integrar. Paralelamente, uma organização trabalha para a satisfação dos clientes e terá, para a atingir, de gerir adequadamente os seus determinantes. Estando alguns desses determinantes ligadas ao funcionário de contacto e à função, está bem clara a importância do seu desenho.

## **2. Objectivos da Investigação**

Tipicamente, a função realizada pelo empregado de contacto de um *Call Center* é altamente monitorizada e sustentada em suportes sofisticados de informação. Considera-se que o desenvolvimento desta componente tecnológica pode facilitar a rapidez de acesso à informação e garantir uma certa uniformização/consistência nas respostas. Estaremos, assim, perante uma função padronizada e rotineira, que, tal como Taylor defendia, recorre a uma análise minuciosa das tarefas de modo a determinar o processo mais económico e eficaz de organizar o trabalho. Consequentemente, é frequente identificarmos descrições em que o processo de trabalho no *Contact Center* ou nos *Centros de Relacionamento* é apresentado como sendo caracterizado pelo controlo total da actividade dos empregados de contacto. É possível conhecer o tempo de atendimento, registar a gravação áudio da chamada, fazer o registo em espelho de todas as aplicações que o comunicador consultou, ter acesso a todos os registos que efectuou. A resposta que o comunicador dá está prevista e padronizada porque recorre a guiões de atendimento previamente elaborados.



A definição impessoal da função e a sua excessiva monitorização, podem constituir, portanto, factores inibidores de uma atitude autónoma, flexível e compreensiva por parte do empregado de contacto, e reconhecida como tal pelo cliente.

Se o segredo está na “personalização”, na “humanização” da organização, como garantir essas componentes na resposta dada pela empresa?

Esta questão é especialmente relevante no contexto em estudo, tendo em conta, por um lado, o elevado número de clientes atendidos diariamente, as suas diferenças intrínsecas, e, por outro lado, o elevado número de funcionários de contacto a trabalhar na mesma função, o *turnover* e a dispersão geográfica registada na localização física dos vários *Call Centers* ou *Centros de Relacionamento*.

A avaliação das características da função dos empregados de contacto a partir das percepções que os mesmos têm do papel que desempenham e a identificação dos requisitos da função tendo por base o cliente são o fulcro desta investigação. A temática é investigada no contexto da maior empresa portuguesa de telecomunicações e baseia-se em dados recolhidos junto dos empregados de contacto do *Contact Center*, e junto dos clientes atendidos no *Contact Center* durante um determinado período de tempo, bem como num conjunto de documentos disponibilizados pela organização em estudo.

Procedemos ainda á análise comparativa da percepção do empregado de contacto e do cliente, no que se refere às dimensões da função desempenhada e à satisfação que lhe está associada.

Sustentada a importância das funções de contacto e identificadas as principais pressões de que são alvo, interessa-nos analisar neste trabalho:

- Até que ponto estão os clientes satisfeitos com o atendimento prestado no *Call Center* e quais os aspectos a que dão mais importância;

- Como percebem os funcionários de contacto o seu trabalho/função e qual o nível de satisfação que lhe associam;
- Que conexões existem entre as características do trabalho e os determinantes da satisfação dos clientes;
- Qual o modelo de atendimento que melhor responde aos requisitos do cliente, sem esquecer as restrições organizacionais (custos e recursos).

A nossa hipótese de partida é a de que as características do trabalho (tal como identificadas por Hackman e Oldham, 1980), são determinantes importantes da qualidade de serviço prestada.

Efectivamente, em linha com a literatura (Gil *et al.*, 2008; Cook *et al.*, 2002; Goldstein *et al.* 2002; Nishii *et al.*, 2008; Feinberg *et al.*, 2000; Gerhart, 1987) parece-nos razoável admitir que aspectos como a autonomia, a identidade da tarefa, o *feedback*, o significado da tarefa ou a variedade de competências necessárias, não só condicionam a satisfação do colaborador, como se reflectem em modos de desempenho da função, que são objecto de avaliação pelo cliente.

Compreender os factores diferenciadores que determinam a satisfação do cliente final torna-se, para a organização, a preocupação central. Tendo em conta a importância da satisfação do cliente para o sucesso a médio/longo prazo da empresa, é nosso objectivo perceber quais os determinantes da satisfação do cliente que dependem dos funcionários de contacto e, a partir daí discutir o modelo de desenho da função mais adequado. A presente investigação, com recurso a uma metodologia apoiada nas ferramentas de planeamento da qualidade, pretende definir as dimensões fundamentais desta função.

A discussão deste modelo pode alterar o modo como as empresas encaram estas funções, nem sempre percebidas e concebidas como estratégicas ou determinantes da satisfação dos clientes.

### **3. Estrutura do trabalho**

A presente dissertação é composta por sete capítulos.

Na introdução fazemos o enquadramento e abordamos a relevância do tema. Apresenta-se o objectivo da investigação e descreve-se a estrutura do trabalho.

O primeiro capítulo remete para a revisão da literatura utilizada como base da investigação, no que se refere às dimensões da qualidade de serviço. Abordamos a temática da emergência dos serviços e as suas características diferenciadoras. De seguida, apresentamos o impacto da função na satisfação dos clientes.

Posteriormente, no capítulo 2, questionamos o impacto de diferentes concepções de trabalho no conceito de função. Procedemos ainda à análise da função numa perspectiva histórica.

No capítulo 3, abordamos a questão da função de contacto e dos seus determinantes. Analisamos a questão dos determinantes da satisfação do colaborador e a sua relação com o desenho da função, tendo por base o modelo *JDS*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1980). Finalmente, com base na revisão da literatura efectuada, é proposto um modelo de análise, que relaciona, por um lado, os determinantes da função com a satisfação do funcionário de contacto, e por outro, os determinantes da satisfação com a satisfação do cliente.

O quarto capítulo caracteriza a metodologia utilizada, apresentando o desenho geral da investigação e os principais métodos aplicados. Descrevemos a análise documental efectuada e identificamos os instrumentos de recolha de dados. Os inquéritos utilizados foram o *Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS* e o *Questionário da Percepção do Cliente*, construído no âmbito desta investigação. Identificamos as populações alvo e definimos as respectivas amostras com vista à recolha de informação por questionário.

Utilizamos ainda a metodologia do *Focus Groups* com vista á estruturação dos requisitos do cliente e avaliação das suas prioridades. Nesse sentido aplicamos o método KJ. Finalmente apresentamos o desenho da Casa da Qualidade como elemento agregador para o qual convergiu a informação recolhida na análise documental, a informação recolhida através dos dois questionários que foram passados e a estruturação dos requisitos de cliente e avaliação de prioridades identificados no *focus group* através do método KJ. No quinto capítulo procedemos à descrição sumária do estudo de caso. Começamos por apresentar e caracterizar a empresa onde decorre o estudo de caso. Caracterizamos o modelo de atendimento implementado nos *Call Center* e suas implicações. Descrevemos os vários processos associados à função atendimento no *Call Center*. Apresentamos os indicadores de satisfação dos clientes que são monitorizados pela empresa. Descrevemos os indicadores de satisfação dos funcionários de contacto que a empresa apresenta, bem como o modo como são identificados e divulgados.

No sexto capítulo apresentamos os resultados. Começamos por apresentar os resultados de cada um dos questionários de forma separada de modo a caracterizar a perspectiva dos clientes por um lado, e a perspectiva dos funcionários de contacto, por outro. Apresentamos e discutimos os dados recolhidos através do *Questionário da Percepção do Cliente*. Posteriormente apresentamos e discutimos os dados recolhidos através do

*Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS*. Finalmente procedemos à análise comparativa dos resultados, no que se refere à avaliação da função, por clientes e funcionários de contacto.

O sétimo capítulo apresenta o novo desenho da função, proposto no âmbito da investigação. Descrevemos o desenho da casa da qualidade passo a passo. Começamos pelo Quarto 1 e apresentamos os requisitos do cliente. Passamos ao Quarto 2 e apresentamos as características do serviço. No Quarto 3 identificamos a matriz de relações. No Quarto 4, ou telhado da casa, caracterizamos as relações entre as características. No Quarto 5 definimos a importância técnica das características. Finalmente, descrevemos o novo desenho da função, identificando as características de qualidade cujo desenvolvimento é determinante para a satisfação dos requisitos do cliente.

Por fim apresentamos as conclusões e implicações da investigação. Propomos ainda um novo modelo de análise que relaciona os determinantes da função com a satisfação do funcionário de contacto e os determinantes da satisfação do cliente.

## **Capítulo 1**

### **Dimensões da qualidade de serviço e suas associações com a satisfação de clientes e funcionários de contacto**

Este capítulo visa sustentar a investigação em termos teóricos. Nele, começamos por abordar a emergência dos serviços e caracterizar os vários tipos de serviços, posicionando o caso dos *Contact Centers*. Em seguida, discute-se o conceito de qualidade em serviços e apresentam-se os principais modelos de avaliação. Finalmente, analisam-se as relações entre conceitos como o valor do serviço e a satisfação de clientes e funcionários de contacto. Posteriormente, contextualiza-se a questão da satisfação dos clientes em serviços e a importância da função de contacto.

#### **1.1. Características diferenciadoras dos serviços e suas implicações sobre a qualidade e a função**

Ao longo dos tempos, e sobretudo depois da revolução industrial, tem vindo a registar-se uma evolução das organizações que integram a sociedade. No início, as organizações restringiam-se, quase exclusivamente, à produção de bens, sendo a análise da produção

e a quantidade de bens produzidos essencial à definição da eficiência e eficácia da organização.

Progressivamente, o sector dos serviços foi ganhando protagonismo, tentando compreender-se as especificidades e funcionamento das organizações de serviços, e o modo como tais particularidades se repercutem nas fórmulas usadas para potenciar a qualidade dos serviços prestados.

As características e os requisitos das organizações de serviços são claramente distintos dos requisitos das organizações de produção (Silvestro *et. al.*, 1992).

Autores como Souteriou e Chase (1998) ou Kellogg e Chase (1995) indicam que, para além do seu carácter intangível e altamente heterogéneo, os serviços são caracterizados pela simultaneidade entre a produção e o consumo e, conseqüentemente, pela influência directa dos clientes (enquanto co-produtores) na qualidade dos serviços prestados. Por estes motivos, a qualidade nos serviços é naturalmente mais difícil de medir e de assegurar consistentemente.

O leque dos serviços é claramente muito vasto e existem diferenças muito significativas entre diferentes tipos de serviços, as quais não podem ser ignoradas nem na sua avaliação nem nos seus reflexos sobre o desenho das funções dos empregados de contacto.

A este respeito, um dos contributos relevantes é o de Silvestro (1999), que desenvolveu um modelo de processo de serviço por analogia ao modelo de processo de produção. Este modelo distingue três tipos de serviços, o serviço profissional, a loja de serviços e o serviço de massas. A natureza da gestão e do controlo destes três tipos de serviços é claramente diferenciada. No que se refere ao modelo proposto verifica-se que este assenta na correlação inversa entre volume e variedade.

Por analogia, da mesma forma que o volume de produção é a chave do modelo de processo de produção, no caso do modelo de processo de serviço o volume é medido em

termos de “quantidade” de clientes atendidos por unidade de negócio e unidade de tempo, ou período. Já a variedade diz respeito ao grau de individualização (ou “customização”) do serviço.

Este modelo pode ser considerado como um instrumento estratégico para analisar e avaliar o posicionamento do serviço.

Como foi referido, os autores consideram três tipos de serviços distintos: o serviço profissional, a loja de serviços e o serviço de massas.

Estes três tipos de serviços dão origem a diferentes modos de gestão, a estratégias de serviço diferentes e mesmo a medidas de controlo e desempenho significativamente diferenciadas.

Slack *et al.* (1995) defende que as três tarefas chave para a gestão de operações em serviços são o *design* de operações, o planeamento e controlo e o desenvolvimento. Estes são os principais aspectos em que a gestão de serviços difere no que se refere às categorias anteriormente identificadas.

Murdick *et al.* (1990) salienta que, no que diz respeito aos serviços profissionais, o cliente interage activamente e participa no processo de especificação e definição do serviço, detalhando os seus requisitos individuais, interferindo assim na definição do processo de serviço. Os serviços profissionais têm a capacidade de se adaptarem e ajustarem às mudanças das necessidades do cliente. Os clientes deste tipo de serviços normalmente estabelecem relações personalizadas de longa duração com a organização. Outra característica dos serviços profissionais é o facto de os clientes, muitas vezes, não serem capazes de avaliar a sua qualidade, particularmente no que se refere à competência técnica.



A individualização destes serviços implica que os empregados de contacto sejam altamente qualificados, possuindo competências difíceis de adquirir, de standardizar e de reproduzir, tendo em conta as alargadas, específicas e diversas exigências dos clientes.

Pelo contrário, no que se refere aos serviços de massa, a sua especificação é determinada *a priori*, antes da participação dos clientes no processo de serviço. Neste tipo de serviço, a resposta standardizada e o tempo de resposta estão inscritos no desenho do serviço, denotando pouca flexibilidade a curto prazo. Podem existir rotas ou escolhas alternativas, mas de forma contida e pré-definida. Os serviços de massa são muitas vezes baseados e sustentados em equipamento, e muitas vezes oferecem oportunidades de substituição do serviço por equipamentos mais desenvolvidos ou tecnologia mais avançada.

Fitzgerald *et al.* (1991) salientam que a natureza da relação com o cliente é, na sua essência, diferente nos serviços de massa e nos serviços profissionais.

Enquanto nos serviços profissionais a relação com o cliente é uma relação entre indivíduos, construída a longo prazo, no que se refere aos serviços de massa a relação que se estabelece é entre o cliente e a organização. A fraca relação personalizada estabelecida entre o cliente e os empregados de contacto reduz as oportunidades de comprometer o cliente com o serviço.

Neste sentido, os serviços de massa sentem a necessidade de introduzir e desenvolver mecanismos que incentivem a lealdade dos clientes, sendo esta a chave da mudança neste tipo de serviços.

No Quadro 1.1 distinguimos o serviço profissional do serviço de massas no que se refere ao seu desenho.

A natureza da autoridade e da liberdade de que dispõem os funcionários de contacto é contingente, devendo ser exercida de forma diferente, dependendo das características do serviço e do contexto em que o mesmo opera.

Quadro 1.1 - Características básicas do Serviço Profissional e de Massas

Características	Serviço Profissional	Serviço de Massas
<b>Especificação de serviço</b>  (Murdick <i>et al.</i> , 1990; Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	O cliente participa no processo de especificação do serviço. Flexibilidade no cumprimento das exigências do cliente.	A especificação do serviço é decidida antes de os clientes entrarem no processo. A resposta média e os tempos são muitas vezes definidos no desenho do serviço.
<b>Expectativas do cliente</b>  (Morris and Johnston, 1987; Haywood-Farmer and Nollet, 1991)	Muitas vezes pouco definidas. É o <i>staff</i> que ajuda os clientes a definir os requisitos e a diagnosticar os problemas. O cliente considera difícil avaliar a qualidade do serviço, particularmente a competência e confiabilidade.	A gestão das expectativas do cliente em relação ao serviço é importante. A pré-selecção dos clientes pode ser apropriada.
<b>Relacionamento com o cliente</b>  (Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991; Silvestro, 1999; Haywood-Farmer and Nollet, 1991; Schmenner, 1986)	Relacionamento a longo prazo entre o cliente e o <i>staff</i> individual. Os elevados custos da mudança de serviço potenciam a lealdade do cliente. O marketing de relacionamento é uma ferramenta importante. Recomendações e referências de clientes são um importante meio de marketing. Clientes podem associar preço baixo a baixa qualidade, criando oportunidades para aumentar o preço.	Os clientes são frequentemente menos leais. Introduzir mecanismos que encorajem a lealdade dos clientes é um desafio chave. Estratégias de marketing têm de ser focadas num serviço estandardizado, dada a limitada disponibilidade de atenção pessoal e individual.

(adaptado de Silvestro, 1999)

Nos serviços profissionais, a gestão de carreira dos empregados de contacto promove a lealdade destes empregados, sendo a sua retenção um aspecto determinante para a sobrevivência da organização. Os serviços profissionais pressupõem recursos com compe-

tências diversas e formação permanente. É promovida a rotação de funções e a transferência das equipas entre as unidades de negócio (Fitzgerald *et al.*, 1991). O controlo apertado sobre o trabalho pode não ser exercido, mas em contrapartida, as auditorias de qualidade podem ser utilizadas no sentido de garantir que o exercício dos profissionais tenha sido e é o mais adequado.

Em contraponto, tal como referido por Sasser *et al.* (1978), os serviços de massa exigem empregados proficientes num determinado tipo de operação e as tarefas podem requerer empregados que sejam tolerantes à repetição e à rotina.

Collier (1990) refere que o controlo de qualidade nos serviços de massa prevê a aplicação de processos padronizados com relativa rigidez e uma estrutura organizacional claramente hierárquica. Segundo a terminologia de Wemmerlöv (1990), os serviços de massa são mecanicistas, distinguindo-se dos orgânicos, implicando controlo hierárquico e comunicação, definição precisa do processo funcional e, geralmente, operações governadas e determinadas por regras.

Bowen e Lawler (1992) defendem que serviços assentes em tarefas rotineiras, passíveis de serem substituídas por tecnologia, e em que os empregados têm competências restritas e específicas, com baixa necessidade de crescimento e desenvolvimento, são mais ajustados a perspectivas de gestão de “linhas de produção”. Neste sentido, os autores realçam o forte controlo dos empregados, na medida em que a relação com o cliente é padronizada através de um *script* pré-definido, garantindo um serviço consistente, seguro e rápido, que promove a equidade no tratamento dos clientes.

Neste contexto, estes serviços tendem a ser desempenhados em regime de empregos de *part-time* ou temporários, garantindo a sua viabilidade a baixo custo. Este tipo de empregabilidade cria uma maior flexibilidade para responder a diferentes tipos de procura.

Fitzgerald *et al.* (1991) consideram que as medidas de qualidade tendem a ser mais rotineiras e sistemáticas nos serviços de massa do que nos serviços profissionais.

O cliente mistério e as fiscalizações periódicas são mecanismos típicos que monitorizam a qualidade neste tipo de serviços, utilizando *checklists* estandardizadas para avaliar o serviço e a sua rotina base, bem como a qualidade do serviço prestado.

No caso dos serviços profissionais, a intangibilidade dos serviços oferecidos, bem como o baixo volume e o alto valor atribuído às transacções, limitam a aplicabilidade das técnicas descritas acima.

No Quadro 1.2 apresentamos as formas de controlo que caracterizam o serviço de massas e o serviço profissional.

Os *Contact Centers* ou *Centros de Relacionamento* “clássicos” podem ser descritos como serviços com características de serviços de massas. Atendem um grande volume de chamadas, utilizam bases de dados de grandes dimensões, recorrem a tarefas que são rotineiras e a tecnologia intensiva. O *selfcare*, assume um papel determinante no acesso ao serviço. Este serviço é muitas vezes comparado a uma “linha de produção”. Os *Contact Centers*, tal como os serviços de massa, exigem empregados proficientes num determinado tipo de operação e as tarefas podem requerer empregados que sejam tolerantes à repetição e rotina, tendo em conta a função desempenhada.

Nos *Contact Centers*, a especificação da resposta dada ao cliente é determinada *à priori* por *scripts*. A resposta tipo e o tempo de resposta estão inscritos no desenho do serviço, denotando pouca flexibilidade no imediato. Existem rotas ou escolhas alternativas de encaminhamento do contacto, mas todas elas pré-definidas. A relação com o cliente é padronizada através de um *script* pré-definido, assegurando um serviço consistente, seguro e rápido, que promove e garante a equidade no tratamento dos clientes.

Quadro 1.2 - Recursos e formas de controlo da qualidade em serviços profissionais e de massas

Controlo	Serviços Profissionais	Serviços de Massas
<b>Recursos chave</b> (Schmenner, 1986)	Contrato, formação, progresso de carreira, retenção do staff são temas chave.	Equipamentos e infra-estruturas são áreas chave de investimento.
<b>Tarefas de front-office</b> (Sasser <i>et al.</i> , 1978; Voss <i>et al.</i> , 1985; Bowen and Lawler, 1992)	Tarefas com baixa especificação. Competências mais valorizadas e elevadas requerem remuneração e custos de formação elevados. Fraca possibilidade de replicação dos serviços. <i>Front-liners</i> com muito poder e autoridade.	As tarefas são muito especificadas, bem definidas, com duração conhecida. <i>Staff</i> tende a ser proficiente num tipo de operação. As tarefas podem ser repetitivas, devendo o <i>staff</i> ser tolerante à repetição. Alta possibilidade de replicação dos serviços. Controlo rígido dos empregados e relacionamento com o cliente através de " <i>scripts</i> ".
<b>Controlo da função</b> (Sasser <i>et al.</i> , 1978)	. O tempo de duração das tarefas é frequentemente incerto e variável. Trabalho difícil de ser monitorizado e estandardizado.	Elevada visibilidade e monitorização do desempenho. Quando a procura é estável, as unidades tendem a ser altamente produtivas devido à divisão do trabalho, especialização e formação.
<b>Controlo Organizacional</b> (Sasser <i>et al.</i> , 1978; Mintzberg, 1983; Wemmerlov, 1990)	Relações entre o <i>staff</i> e os gestores são flexíveis. Processo de serviço orgânico.	Prováveis estruturas hierárquicas com vários patamares de gestão. Relações de controlo rígido e apertado entre o <i>staff</i> e os gestores. Processos de serviço mecanizados.
<b>Controlo de qualidade</b> (Collier, 1990; Silvestro, 1999)	A avaliação profissional toma o lugar dos sistemas de monitorização. Auditorias de qualidade realizadas para assegurar a execução adequada da avaliação profissional.	Controlo de qualidade através da aplicação de processos de operação estandardizados. Inspeção por parte da gestão utilizada como um mecanismo de controlo de qualidade.
<b>Fontes de flexibilidade</b> (Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Planeamento do trabalho. Negociação das datas de entrega com os clientes. Formação cruzada. Rotação de funções. Transfêrencia de <i>staff</i> entre as unidades.	Mudança e aprendizagem têm valor por si próprios. <i>Staff</i> em <i>part-time</i> . <i>Staff</i> temporário e casual.

(adaptado de Silvestro, 1999)

Também nos *Contact Centers*, os serviços tendem a ser desempenhados em regime de empregos de *part-time* ou temporários, garantindo a sua viabilidade a baixo custo. Este tipo de empregabilidade cria uma maior flexibilidade para responder a diferentes quantidades de procura.

No *Call Center* a fraca relação personalizada estabelecida entre o cliente e o empregado de contacto reduz as oportunidades de comprometer o cliente com o serviço e limita a possibilidade do empregado se ajustar às características do pedido e às necessidades diferenciadas e específicas de cada cliente.

A especificidade deste tipo de serviço dá origem a diferentes modos de gestão, a estratégias de serviço diferentes, e a medidas de controlo de desempenho muitas vezes mediadas pela tecnologia.

## **1.2. Qualidade de Serviço e principais modelos de avaliação**

A interacção entre o cliente e o prestador de serviço é um elemento fundamental da qualidade de serviço e, simultaneamente, um factor essencial em qualquer modelo de avaliação.

No entanto, a relação entre o contacto com o cliente e a qualidade de serviço é difícil de determinar sem uma prévia operacionalização do conceito de contacto com o cliente.

A investigação desenvolvida por Soteriou e Chase (1998) prende-se com as características do serviço, a qualidade do serviço e o contacto com o cliente. Soteriou e Chase (1998) utilizaram um modelo conceptual para definir a natureza do relacionamento com o cliente: o tempo de comunicação e a proximidade estabelecida. No que se refere à definição das dimensões do contacto, os estudos mais recentes (Kellogg and Chase,

1995) identificam três dimensões: o tempo de comunicação, a proximidade, e a riqueza de informação.

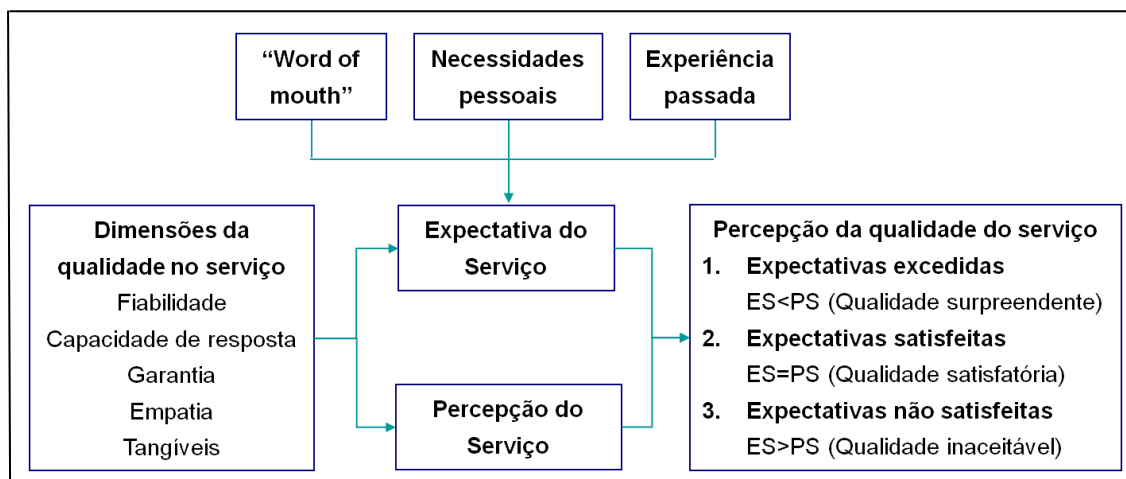
Uma das maiores preocupações das organizações de serviços é preparar o “momento da verdade”, de modo a poder atingir elevados níveis de qualidade e de satisfação do cliente.

No que se refere à qualidade de serviço, várias definições são propostas na literatura.

Gönroos (1983) distingue entre “qualidade técnica” (ou o que é entregue) e “qualidade funcional” (ou seja como é que é entregue).

A generalidade dos modelos de avaliação da qualidade, e em especial o proposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) (ver Figura 1.1), defende que a satisfação do cliente resulta de um confronto entre expectativas (formuladas *à priori*) e percepções (definidas aquando do consumo do serviço), sendo que, neste caso, as últimas excedem as primeiras.

Figura 1.1 - Modelo de avaliação da qualidade em serviços



(adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons, 1998)

O modelo proposto pelos autores baseia-se no chamado paradigma da “desconfirmação”. Se as expectativas, previamente formuladas, forem cumpridas ou ultrapassadas a

satisfação é alcançada, ou seja, o serviço é avaliado como sendo de qualidade, caso contrário há lugar à insatisfação.

Segundo Parasuraman *et al* (1985) a insatisfação provém, de um *gap* (lacuna) existente entre a expectativa do serviço e a percepção com que o cliente fica aquando da recepção do mesmo.

Na mesma linha, Oliver (1981) apresenta o seu conceito de satisfação da seguinte forma: “a satisfação pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo. Na essência, é o resultado do estado psicológico quando a emoção que envolve expectativas desconfirmadas, é encaixada com os sentimentos prévios do consumidor sobre a experiência de consumo”.

De acordo com Parasuraman *et al* (1988), a avaliação da qualidade em serviços deve ter em conta cinco dimensões (ver Quadro 1.3): (1) tangíveis (aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos meios de comunicação), (2) fiabilidade (capacidade de executar o serviço predefinido com confiança, precisão e consistência), (3) segurança (conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua aptidão para inspirar confiança), (4) empatia (cuidado, interesse e atenção individualizada dedicada ao cliente) e (5) capacidade de resposta/ajustamento (disposição para auxiliar os clientes e prestar os serviços com prontidão).

A avaliação destas dimensões é efectuada tendo por base uma escala ou Modelo SERVQUAL, suportado por um questionário, contendo um conjunto de 22 itens.

Apesar de ser um modelo já validado e muito utilizado em diversos serviços, muitos são os autores que questionam, sob o plano conceptual e operacional, a aplicabilidade e fiabilidade da escala SERVQUAL (Buttle, 1996; Babakus e Boller, 1992; Bennington e Cummane, 1998; Cronin e Taylor, 1992; Teas 1993).

De acordo com Bennington e Cummane (1998) as críticas mais importantes são:



- Confusão entre resultado, processo e expectativa;
- Multicolinearidade, que resulta da forte correlação entre as diferentes dimensões;
- Aplicação não genérica, necessitando de ser adaptado ao serviço que se pretende avaliar;
- Face aos problemas psicométricos, as cinco dimensões podem não representar, de facto, cinco *constructs* diferentes.

Buttle (1996) questiona também o paradigma da “desconfirmação”, no qual se baseia o SERVQUAL, argumentando que a qualidade do serviço deveria ser conceptualizada como uma atitude. Este autor mostra ainda algumas reservas quanto à administração do questionário e à forma como as escalas são apresentadas.

Outras metodologias de avaliação de qualidade em serviços, podem ainda ser referidas, nomeadamente o modelo SERVPERF (proposto por Cronin e Taylor, 1992) e focalizado exclusivamente na percepção do cliente, e o QUALIMETRO (concebido para avaliar e controlar a prestação de serviços on-line). De uma forma geral, estas abordagens alternativas podem ser agrupadas como modelos de percepção (Robledo, 2001), assentando sobre a ideia de que a qualidade do serviço poderá ser melhor avaliada com base apenas na medição das percepções de desempenho.

Quadro 1.3 - As Cinco Dimensões da Qualidade de Serviço

(definidas por Parasuraman *et al.*, 1988)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fiabilidade</b>	Capacidade de desempenhar o serviço prometido de forma adequada
<b>Tangibilidade</b>	Existência de equipamentos físicos, staff e materiais de comunicação.
<b>Capacidade de resposta</b>	Vontade de compreender as dificuldades e problemas do cliente e responder de forma positiva
<b>Segurança</b>	Profissionalismo dos empregados e capacidade de transmitirem confiança
<b>Empatia</b>	Disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizada prestada ao cliente

(adaptado de Soteriou e Chase, 1998)

No âmbito do estudo da qualidade de serviço muitas investigações (Ghobadian *et al.*, 1994) salientaram a importância do contacto do cliente na qualidade de serviço, embora nem todos estabeleçam uma relação directa entre os dois constructos.

Soteriou e Chase (1998) utilizaram o SERVQUAL, com as cinco dimensões apresentadas, para avaliar a relação entre a qualidade de serviço e as dimensões do contacto com o cliente, nomeadamente, como referimos atrás, o tempo de comunicação e a proximidade. O tempo de espera pelo serviço também pode influenciar a percepção do cliente no que se refere à avaliação da qualidade do mesmo, embora não integre o contacto com o cliente. Neste sentido, prolongados tempos de espera podem estar correlacionados negativamente com a qualidade de serviço (Soteriou e Chase, 1998).

Longos tempos de comunicação podem estar associados a avaliações positivas da qualidade de serviço, isto pressupondo que todos os outros factores que afectam essa qualidade de serviço se mantêm constantes (Soteriou e Chase, 1998). A duração do tempo de

comunicação pode também estar relacionada com a percepção da empatia, na medida em que, ao conceder tempo de comunicação suficiente, também estamos a conceder a possibilidade de mostrar a nossa atenção ao outro. O mesmo se passa em relação à dimensão tangibilidade, quanto maior for o tempo de comunicação, maior a possibilidade do cliente perceber todos os tangíveis do serviço.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), as dimensões consideradas como mais importantes para prever a qualidade de serviço como um todo, são a fiabilidade e a segurança ou confiança, seguidos pela dimensão e capacidade de resposta. Assim, também no caso do relacionamento entre tempo de comunicação e qualidade de serviço, muitos clientes têm uma percepção no que se refere ao que será um nível de proximidade aceitável, o qual depende da complexidade de cada serviço específico e do tempo de espera que lhe está associado (Soteriou e Chase 1998). Considerando a relação entre a proximidade e as dimensões mais importantes, fiabilidade, confiança e capacidade de resposta, provavelmente estas dominam a relação entre a qualidade de serviço e a proximidade.

Ao considerarmos esta análise não podemos deixar de salientar que existem outras variáveis que podem ter impacto na qualidade em serviços como sejam a tecnologia, a cultura, o clima, e o compromisso com a qualidade de serviço (Soteriou e Chase 1998).

O grau de automação, bem como a dimensão das bases de dados, colocam limites ao tempo de contacto estabelecido, bem como ao nível de proximidade permitida (Soteriou e Chase 1998).

O nível de conhecimento que o cliente tem da empresa, assim como o modo como os desejos do cliente cruzam com as exigências do serviço, também podem ajudar a delimitar o nível de contacto desejável (Soteriou e Chase 1998).

De referir, mais uma vez, que as variáveis organizacionais como sejam o nível de controlo, as práticas de Recursos Humanos, e outras, como o nível de envolvimento, podem também influenciar o nível de contacto com o cliente (Soteriou e Chase 1998). Estes aspectos constituem o nível macro dos determinantes do contacto com o cliente.

Existem porém investigações que se focam nos micro determinantes do contacto com o cliente, como sejam, por exemplo, Tansik e Smith (1991) que se debruçaram na análise do *script* da função. Estes autores propõem cinco dimensões para avaliar o impacto do *script* sobre a função. As cinco dimensões consideradas são a complexidade do *script*, a intensidade do *script*, o número de *scripts* que tem de ser utilizado na função, a percentagem de tempo associada a comportamentos descritos no *script*, e a percentagem de tarefas definidas no *script*. O modelo proposto por estes autores relaciona as cinco dimensões com um elevado, médio ou baixo nível de incerteza induzido ao cliente. Desta forma, identificam o papel do *script* no desenho da função e o impacto funcional ou disfuncional que resulta da sua utilização habitual e repetitiva.

Como já referimos, as variáveis organizacionais, dimensão das bases de dados, tecnologia, cultura, clima organizacional, e outras, que afectam e têm impacto na relação que se estabelece entre o contacto com o cliente e a qualidade de serviço, são dimensões adicionais que podem e devem ser consideradas. No entanto, a dificuldade está na possibilidade de medir e quantificar o seu impacto.

Em síntese, e provavelmente o mais importante, no que se refere às operações de gestão de serviço, os estudos desenvolvidos tornam possível um novo paradigma para o desenho do serviço, estabelecendo uma relação entre os diferentes pilares do serviço e as medidas genéricas do seu desempenho, e a sua respectiva avaliação.

### **1.3. Valor, satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto: conceitos e relacionamentos**

Considerando que, cada vez mais, é importante e vital para as organizações prestadoras de serviços saberem construir uma relação/duradoura com os clientes, torna-se imprescindível identificar os elementos que mais contribuem para explicar a satisfação do cliente.

Podemos colocar a questão: Como é que a satisfação é construída do ponto de vista do cliente?

Nesta secção tentamos perceber como é que a avaliação que o cliente faz do serviço influencia o seu grau de satisfação.

Na literatura (Gil *et al.*, 2008) considera-se que o processo de prestação do serviço e o “momento da verdade” podem ser os mais importantes antecedentes da *performance* do serviço aos olhos do cliente. O “momento de verdade” (Brown e Swartz, 1989; Lehtinen e Lehtinen, 1982) é, do ponto de vista do cliente, o momento mais forte, em termos de impressão deixada no cliente aquando da interacção com a empresa e com o serviço. É nestes “momentos de verdade” que o cliente define a sua imagem do serviço; é nestes momentos que o cliente avalia a capacidade que a empresa tem para prestar um serviço de qualidade, entendido como aquele que corresponde (ou excede) as suas expectativas. Gil *et al.* (2008) considera importante perceber as relações existentes entre as várias variáveis identificadas: encontro de serviço ou “momento da verdade”; valor do serviço percebido pelo cliente, satisfação do cliente e satisfação dos funcionários com o serviço. No que se refere ao processo de serviço, Comm e Mahaisel (2000) determinam que a satisfação dos empregados com as suas funções é tão importante para os resultados da organização como a satisfação dos clientes, sendo a atitude dos empregados considerada como uma variável que, por seu lado, também afecta a satisfação dos clientes.

No que se refere ao valor do serviço, a noção de valor pode ter uma conotação subjectiva, na medida em que o valor é experienciado e percebido pelos clientes, podendo resultar num julgamento avaliativo.

Oliver (1999) define valor do serviço como um *trade-off*, ou balanceamento, entre duas variáveis, os benefícios e os sacrifícios. A teorização mais elementar, numa perspectiva dual de valor é a de Monroe (1992), em que o valor do serviço decorre do relacionamento entre a qualidade e o preço.

Há ainda outros autores como Parasuraman *et al.* (1988) que consideram que o valor do serviço pode ser o resultado, pelo menos parcialmente, da qualidade, entendida como um “julgamento global, ou atitude, relacionado com a superioridade do serviço”.

No que se refere à satisfação do cliente, a literatura não é consensual quanto à sua definição. Por vezes a satisfação do cliente é definida como a avaliação que o cliente faz do processo (Gil *et al.*, 2008). Existem, no entanto, autores que criticam esta perspectiva, uma vez que, segundo eles, ao considerarmos a satisfação do cliente um processo avaliativo, não se determina o carácter do fenómeno (Giese e Cote 2000).

Autores como Giese e Cote (2000) preferem considerar a satisfação como uma resposta afectiva sumária que varia de intensidade, reflectindo a satisfação um resultado avaliativo.

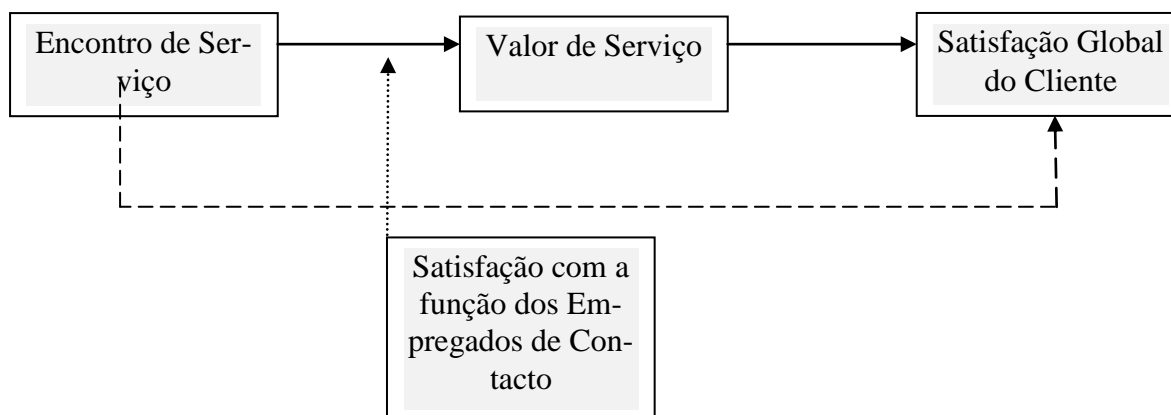
A conceptualização da satisfação do cliente pode ser interpretada numa perspectiva cumulativa. Assim, a satisfação seria uma medida global que decorre de uma série de satisfações atribuídas a experiências específicas, prévias. Esta definição de satisfação, segundo outros autores (Jones e Suh, 2000) providencia uma melhor explicação no que se refere às intenções comportamentais associadas à satisfação.

Numa perspectiva mais alargada a satisfação do cliente é, por vezes, associada à satisfação dos funcionários de contacto.

Quando analisamos as relações estabelecidas entre as diferentes variáveis identificadas, verifica-se que uma das abordagens mais frequentes remete para a problematização da relação entre a qualidade e a satisfação. A questão coloca-se ao definir quem precede quem.

Posteriormente, interrogamo-nos sobre a relação do valor do serviço com cada uma destas variáveis, ou da relação entre as três variáveis consideradas (Figura 1.2).

Figura 1.2 - Possíveis antecedentes da satisfação do cliente



(adaptado de Gil *et al.*, 2008)

(Nota: As linhas contínuas representam uma relação directa; as linhas descontínuas representam uma relação moderada ou relação mediadora)

O interesse do estudo já citado (Gil *et al.*, 2008) prende-se com o facto de com ele se pretender contribuir, numa perspectiva conceptual, para a definição, conceptualização e operacionalização dos constructos analisados e identificados na Figura 1.2, bem como proceder à análise empírica da relação que se estabelece entre os conceitos propostos.

De entre todos os conceitos analisados, os autores distinguem e atribuem maior importância e interesse á definição e operacionalização do valor do serviço percebido pelo cliente.

De acordo com os autores, a origem das avaliações do valor do serviço percebido pelo cliente foi identificada nas interações estabelecidas entre o serviço prestado e o cliente, em cada episódio ou momento da relação.

No que se refere à relação que se estabelece entre os vários conceitos, como sejam o valor do serviço, a satisfação do cliente e a satisfação do empregado de contacto com a função, em relação ao serviço prestado, este estudo desvendou diversas conclusões.

Considerando o serviço prestado como uma relação dual entre o fornecedor e o cliente, a interação estabelecida permite analisar a contribuição das percepções de ambos para a avaliação do serviço. Neste contexto, podemos referir que o valor do serviço é uma variável que parcialmente assume o papel de mediador nas interações que determinam a satisfação do cliente.

Gil *et al.*, (2008), nos seus resultados empíricos, indica que o nível de satisfação dos empregados com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente, no momento da interação, e o valor do serviço. Esta conclusão permite supor que uma forma de aumentar o valor do serviço e incrementar a satisfação do cliente é através da satisfação dos empregados com a função.

Em síntese, podemos referir que a avaliação que o cliente faz do serviço influencia o grau de satisfação que o cliente tem com o serviço. Por outro lado, a satisfação com a função dos empregados de contacto pode influenciar a avaliação do processo de serviço. Considerando os sucessivos “momentos de verdade” e o papel determinante desempenhado pelos empregados de contacto no resultado alcançado no que se refere ao serviço, a literatura avança com o conceito de “espelho da satisfação” (Gil *et al.*, 2008) para descrever a relação entre a satisfação com a função dos empregados de contacto e a satisfação dos clientes.





## **Capítulo 2**

### **A função de contacto e o impacto de diferentes concepções do trabalho**

Nas organizações de serviços, a função de contacto, o seu desempenho e o seu impacto na satisfação do cliente têm um papel central.

A função de contacto, desempenhada pelo empregado de contacto, ganha nova notoriedade com a relevância dada à influência que a satisfação do empregado pode exercer na satisfação do cliente.

Os empregados de contacto protagonizam um papel determinante em termos organizacionais, supondo que empregados satisfeitos fazem o seu trabalho melhor e assim contribuem para o aumento do nível de satisfação dos clientes. O desenho da função pode então assumir um papel relevante na satisfação do empregado de contacto e na satisfação do cliente. O conceito de função tem sofrido ao longo dos tempos diversas influências que afectam e determinam a forma como, em termos organizacionais, a função é concebida e desenhada.

As organizações e o modo como o trabalho é organizado reflectem a contemporaneidade das sociedades em que estão inseridas. As organizações começaram por ser conside-

radas sistemas fechados, sendo posteriormente reconhecidas como sistemas abertos, em permanente interacção com o meio envolvente.

Podemos definir uma organização como um conjunto de pessoas inseridas numa estrutura, que trabalham em conjunto e de forma organizada para alcançar objectivos comuns (Porter *et al.*, 1975).

Podemos dizer que a função é, genericamente, considerada como um conjunto de tarefas a desempenhar pelo trabalhador. Aceita-se consensualmente que o desenho das funções determina o modo como se estrutura o funcionamento e as actividades da organização.

Neste capítulo interessa-nos compreender, numa perspectiva cronológica, a evolução das concepções da organização do trabalho, dando relevância á importância da função em contexto organizacional.

## **2.1. A função numa perspectiva histórica: da gestão científica às teorias contingenciais**

Numa perspectiva evolutiva, desde a revolução industrial que as abordagens teóricas da organização do trabalho integraram a função como elemento determinante das várias concepções.

A revolução industrial desencadeia a necessidade de compreender as organizações com uma base científica e racional. Neste contexto, surgem as abordagens clássicas protagonizadas por Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) e Max Weber (1864-1920), no final do século XIX e princípios do século XX.

Nesta época, a quantidade de produção de bens e serviços tornou-se o grande objectivo das organizações. A racionalidade científica da organização do trabalho assentava na

divisão do trabalho e na autoridade formal, tendo em vista a simplificação e a especialização das funções e das tarefas. O aumento da produtividade do trabalho e a acumulação de capitais era possível se se generalizasse a racionalidade organizacional a todas as empresas (Smith, 1981).

Apesar da partilha da defesa da racionalidade e da procura da máxima eficiência, cada um dos três autores faz incidir a sua análise em factores distintos. Taylor realça a importância do estudo das tarefas, Fayol dá relevo à estrutura da empresa, salientando a importância da administração e Max Weber distingue a racionalidade burocrática nas organizações.

O modelo taylorista da organização científica do trabalho remete para a racionalização do processo de trabalho através de métodos e estudos técnicos que permitem o aperfeiçoamento sistemático dos tempos e dos movimentos exigidos aos operários na execução das suas tarefas. Associava-se assim a gestão científica das empresas ao desenvolvimento da racionalização do processo de trabalho (Ferreira *et al.* 2001). A padronização da execução das tarefas permitiu que estas fossem subdivididas em componentes sucessivamente mais simples e elementares, o que levou a que os operários executassem as tarefas de forma rotineira e repetitiva.

De forma a garantir a maior rentabilidade para a empresa Taylor defendia “o homem certo no lugar certo” (Ferreira *et al.* 2001). Centrando a nossa análise na função, cada operário devia desempenhar a sua função de forma sempre igual, conforme o previsto, e para isso devia estar no “lugar certo”, isto é, devia ter sido seleccionado e ter a formação adequada para poder desempenhar a sua função correctamente.

As funções tornam-se assim rotineiras, monótonas e automatizadas, desencadeando fadiga física nos operários, que deixam de ver reconhecida a criatividade, a habilidade e o

“saber fazer”. Podemos reforçar a ideia de que o taylorismo reduz o operário a um “homem mecânico” apenas com necessidades básicas.

Fayol identifica a necessidade da racionalidade administrativa nas empresas e defende a importância de desenvolver um conhecimento científico que fosse caracterizado pela interpretação e explicação racional das funções que são preponderantes para o funcionamento das empresas (Fayol, 1979, citado por Ferreira *et al.* 2001).

O autor identifica catorze princípios gerais de administração (1.divisão do trabalho; 2.autoridade-responsabilidade; 3.disciplina; 4.unidade de comando; 5.unidade de direcção; 6.subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; 7.remuneração do pessoal; 8.centralização; 9.hierarquia; 10.ordem; 11.equidade; 12.estabilidade do pessoal; 13.iniciativa; 14.união do pessoal). De entre os diferentes princípios gerais de administração defendidos pelo autor, destacamos dois que se relacionam directamente com o conceito de função a que pretendemos dar relevo. São eles, a divisão do trabalho, por um lado, que se prende com a especialização das tarefas que as pessoas executam e, por outro lado, a iniciativa que consiste na liberdade dada a cada pessoa para propor e executar as tarefas.

Para Fayol, a criatividade de cada colaborador na execução das tarefas pode levar a produzir mais e melhor, o que contrariava a concepção de Taylor.

Max Weber apresenta um novo modelo e define a administração burocrática como o modelo de referência de funcionamento das organizações (Ferreira *et al.* 2001).

Segundo este autor, qualquer administração burocrática regista um conjunto de características básicas. São oito as características básicas definidas – 1.funções definidas pela lei; 2.hierarquia da autoridade; 3.avaliação e selecção dos funcionários; 4.relações soci-

ais de tipo formal; 5.remuneração regular dos funcionários; 6.separação da propriedade e do cargo; 7.carreira regular dos funcionários; 8.divisão do trabalho.

De entre as oito características apresentadas, destacamos mais uma vez aquelas que se relacionam mais directamente com o conceito de função, são elas as funções definidas pela lei, na medida em que a definição escrita de regras com carácter normativo para a função leva a que o comportamento humano nas organizações assuma um carácter formal e estandardizado, e ainda a divisão do trabalho, que contribui para o desempenho eficaz das tarefas.

A administração burocrática é um modelo que desenvolve um tipo de comportamento humano sustentado na racionalidade, precisão, rapidez, uniformidade de rotinas e procedimentos, garantindo a execução eficiente das funções (Ferreira *et al.* 2001). Neste modelo, é determinante a especialização dos trabalhadores para a execução das funções. Em síntese, os três autores das abordagens clássicas perspectivam as tarefas e as funções a serem executadas na organização de forma especializada, estandardizada, hierarquizada, prescrita por regras e regulamentos (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 - Teorias Organizacionais Clássicas e concepção da Função

<b>Autores</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Função</b>
<b>Taylor</b>	Organização Científica do Trabalho	Estudo Científico da Tarefa	Função mecanizada, automatizada e rotineira
<b>Fayol</b>	Racionalidade Administrativa	14 Princípios Gerais de Administração	Especialização de tarefas e liberdade dada a cada um para executar a tarefa
<b>Weber</b>	Racionalidade Burocrática das Organizações	8 Características Básicas	Especialização de tarefas, estandardização dos procedimentos

A pressão constante sobre a produtividade dos operários, aliada a um crescimento das organizações, leva à degradação do ambiente de trabalho, ao aumento dos acidentes de trabalho, tornando as organizações um espaço crítico de conflito latente, com impacto na produtividade alcançada (Friedmann, 1945, citado por Ferreira *et al.* 2001).

Se, por um lado, o clima organizacional ganha cada vez mais protagonismo na análise da eficácia e produtividade alcançadas, por outro lado, o funcionamento interno das organizações, na perspectiva das abordagens clássicas, não integra a análise do comportamento humano nas organizações, nos seus aspectos psicológicos e sociais (Ferreira *et al.* 2001).

Para suprir esta lacuna surge, nos Estados Unidos da América, a Escola das Relações Humanas, a qual chama a atenção para o factor humano como determinante do funcionamento interno das organizações.

A Escola das Relações Humanas tem como principal autor Elton Mayo (1880-1949). Este autor valoriza o funcionamento interno das organizações, dando realce aos problemas sociais e humanos que decorriam da degradação física e psíquica do indivíduo em ambiente de trabalho.

No sentido de perceber as relações que poderiam existir entre o ambiente de trabalho e os índices de produtividade registados, Elton Mayo desenvolveu os famosos estudos de Hawthorne, dos quais emerge a importância do comportamento de grupo que decorre da partilha da execução das tarefas, da partilha de sentimentos e da resolução de conflitos (Ferreira *et al.* 2001).

Os resultados destas experiências realçam a importância do grupo em contexto organizacional, e a afirmação da organização informal e de líderes informais como determinantes dos níveis de produtividade alcançados.

A eficiência das organizações passa assim a ser vista como o resultado da interdependência dos subsistemas técnico e humano em contexto organizacional.

As organizações começam a ser concebidas como sistemas sociais, e a importância do factor humano é reforçada. Os grupos são vistos como elementos de socialização e de integração na organização.

A satisfação do trabalho decorre da valorização da criatividade, da espontaneidade, e da responsabilidade do ser humano em contexto de trabalho (Ferreira *et al.* 2001).

Os seres humanos aspiram a ser reconhecidos socialmente, a interagir com os seus colegas de grupo, a participar e decidir sobre os aspectos relacionados com a execução das tarefas, participando assim no desenho da função que executam.

Esta perspectiva teórica (ver Quadro 2.2) considera as empresas como um sistema social, com estruturas informais dos grupos, mas não considera ainda as interações entre as organizações e a sociedade, considerando as organizações como sistemas fechados, à semelhança do que acontecia com as abordagens clássicas.

Quadro 2.2 – A Escola das Relações Humanas e a concepção da Função

<b>Autores</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Função</b>
Elton Mayo (Experiências Hawthorne)	Escola Relações Humanas	Motivação, liderança, estrutura informal dos grupos	Execução de tarefas interagindo com colegas de grupo, participando e decidindo, de modo a sentir satisfação e reconhecimento

Esta alteração de concepção da organização tem consequências ao nível do desenho da função. A função deixa de ser concebida numa perspectiva estritamente individual, mecanizada, automatizada, especializada e estandardizada. Passam a ser valorizados na



função aspectos como a motivação, a liderança, a satisfação ou o reconhecimento. Desta forma a organização ganha uma nova entidade, a estrutura informal dos grupos, em que os indivíduos interagem no desenho e no desempenho da sua função.

A Teoria Geral dos Sistemas surge na Biologia nos anos 40 e, ao distinguir os sistemas fechados dos sistemas abertos, permite dar ênfase à natureza sistémica das relações estabelecidas entre a sociedade, o mercado e as organizações (Ferreira *et al.*, 2001).

A abordagem sociotécnica assume as organizações como sistemas abertos, com interacção entre o sistema técnico e o sistema social no seu interior. Por outro lado, todas as organizações interagem com o ambiente externo com vista à sua diferenciação e crescimento em ambiente competitivo.

Parsons (1982) salienta a importância das estruturas e das funções do sistema social no modelo estrutural – funcionalista. Segundo o autor, existem quatro elementos estruturais em qualquer sociedade ou organização: papéis; colectividades; normas e valores.

O impacto desta abordagem, no que se refere às organizações, reflecte-se na necessidade de formalizar os papéis inerentes ao funcionamento da organização, e formalizar também os respectivos níveis hierárquicos de autoridade. Nesta perspectiva a função de realização de objectivos é imperativa para a manutenção do sistema social.

Katz e Kahn abordam a análise das organizações numa perspectiva sistémica. Para estes dois psicólogos, a organização deve ser compreendida como um sistema social aberto, sendo distinguida a sua especificidade, através da acção dos indivíduos e dos grupos naquele espaço e naquele contexto.

Segundo Katz e Kahn as organizações cumprem um conjunto de características comuns aos sistemas abertos, como sejam: 1. Importação de energia; 2. Transformação; 3. Output; 4. Sistemas como ciclo de eventos; 5. Entropia negativa; 6. Input de informação,

*feedback* negativo e processo de codificação; 7. Estado firme e homeostasia dinâmica; 8. Diferenciação; 9. Equifinalidade.

Interessa-nos, nesta investigação, distinguir a importância da característica da diferenciação, na medida em que ela remete para a importância da diferenciação de funções e papéis nas organizações, consideradas como sistemas abertos.

O papel, a nível organizacional, define os comportamentos que são esperados daquele indivíduo, naquele lugar específico que ele ocupa na organização e naquela posição social. Os papéis distinguem um cargo de outro cargo e são definidos por um conjunto de normas e valores que, ao serem partilhados pelos membros da organização, ajudam a clarificar o que é esperado de cada um, em termos de comportamento. As normas clarificam explicitamente o que é esperado de cada um, e os valores constituem uma referência partilhada por todos os membros do sistema, ou seja pelo grupo em contexto organizacional (Ferreira *et al.* 2001).

Nesta perspectiva, o papel a desempenhar pelo indivíduo que podemos considerar próximo do nosso conceito de função, não é uma realidade estática, devendo antes ser considerado como o resultado de uma negociação, sendo influenciado pelos diversos sistemas da organização tais como o sistema tecnológico, ou o sistema social.

Tentando focar, mais uma vez, a nossa análise em torno do conceito nuclear de função, podemos referir que o sistema tecnológico é definido pelas exigências das tarefas que são desempenhadas na organização, no que se refere às competências e conhecimentos requeridas pelo tipo de tecnologia, pelo tipo de equipamentos usado, pelo tipo de matérias-primas utilizado, e ainda pelas próprias características das instalações físicas da organização. Mas o sistema também é constituído por pessoas em interacção. A função e o seu desenho determinam a forma de organizar as pessoas, e cada posto de trabalho também é determinado pelas características psicossociais do indivíduo.

O estudo das formas de organização do trabalho adoptadas na organização permitem avaliar o nível de ajustamento entre o sistema técnico e o sistema social. Com base nesta análise, podemos avaliar a produtividade, o absentismo, os acidentes de trabalho, a qualidade, o *turnover*. Podemos ainda perceber o nível de autonomia das funções, o processo de decisão, a responsabilidade que lhes está associada, o clima organizacional, e desta forma identificar acções que permitam resolver os problemas da organização.

É realçada a importância de cada membro da organização ter o seu papel bem definido, evitando situações de ambiguidade e conflito na execução de tarefas, quer no seio do grupo, quer no âmbito da organização (Ferreira *et al.* 2001). A clarificação do papel / função atribuído (a) assume a maior importância como forma de diminuir a insegurança que decorre da indefinição ou ambiguidade inerentes ao facto de poderem estar atribuídos ao mesmo indivíduo diferentes papéis. Por outro lado, a cada papel deve estar associada uma certa autonomia de modo a que cada indivíduo possa incorporar na sua função elementos que decorram da sua iniciativa, criatividade e capacidades individuais.

As organizações são entendidas como sistemas abertos e, na perspectiva da abordagem sociotécnica, o grupo é determinante na coordenação e controlo da execução das tarefas. A comunicação que se estabelece entre os vários elementos do grupo no âmbito da execução das tarefas, aumenta a satisfação e a motivação no trabalho, aumentando a eficácia organizacional.

Estas novas formas de organização do trabalho, decorrentes da investigação sociotécnica (ver Quadro 2.3), distinguem o indivíduo, como elemento central na organização do trabalho, participando com a sua criatividade e responsabilidade na execução das tarefas e nos processos de decisão.

O desenvolvimento da abordagem sociotécnica facilita o clima de diálogo na organização, potenciador da mudança organizacional (Ferreira *et al.* 2001). A eficiência das or-

ganizações aumenta através do aumento da motivação dos trabalhadores e da sua identificação com o trabalho que desempenham.

Quadro 2.3 - Teoria Geral Sistemas e Abordagens Sociotécnicas: a concepção da função

<b>Autores</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Função</b>
<b>Parsons</b>	Modelo Estrutural Funcionalista	4 Elementos estruturais (papéis, colectividades, normas e valores)	Função fundamental para compreender as modalidades de ajustamento e adaptação das estruturas na dinâmica do sistema social
<b>Katz e Kahn</b>	Perspectiva Sistémica	9 Características comuns aos organismos vivos	Conjunto de papéis que diferencia um cargo do outro
<b>"Tavistock Institute"</b>	Abordagem Sociotécnica	Organização do trabalho (com impacto na produtividade, absentismo, qualidade, turnover e acidentes)	Interdependência entre a execução de tarefas e a organização do trabalho (responsabilidade e processos de decisão)

As abordagens contingenciais, à semelhança da abordagem sociotécnica, também consideram a organização como um sistema aberto.

A novidade da teoria contingencial reside na ênfase dada ao ambiente externo, considerado como sendo determinante na explicação do funcionamento interno da organização (Ferreira *et al.* 2001). Nesta perspectiva, no que se refere ao funcionamento da organização, o enfoque da gestão deve ser na relação estabelecida com o ambiente externo de modo a poder melhorar a capacidade competitiva e concorrencial da organização (Ferreira *et al.* 2001). O funcionamento interno da organização e a sua eficácia decorrem da capacidade demonstrada de adaptação e ajustamento às variações do meio externo.

As ameaças e oportunidades do meio externo determinam o modo como a organização funciona, o modo como são definidas as estruturas, como são delineadas as funções, o modelo de liderança ou os processos de decisão adoptados. As novas funções são mais flexíveis e polivalentes exigindo competências mais alargadas. Por outro lado, os vínculos contratuais tornam-se mais precários, o que altera o sistema de relações na organização (Ferreira *et al.* 2001).

Neste sentido, um dos factores externos que pode ser distinguido é a cultura nacional. Hofstede (1988) salienta nos seus estudos a importância das culturas nacionais no funcionamento interno das organizações. Outro aspecto muito importante, salientado por outros autores da abordagem contingencial, é a tecnologia. A evolução tecnológica, as novas tecnologias e todas as mudanças que estas desencadeiam obrigam a uma reestruturação permanente por parte da organização e implicam uma alteração das funções definidas, e do “saber-fazer” dos trabalhadores.

Woodward (1977) desenvolveu uma investigação para perceber a relação entre a tecnologia e a configuração das estruturas organizacionais, no que se refere à divisão do trabalho, níveis de autoridade e comunicação.

Thompson e Van Houten (1975) distinguem, de entre os factores determinantes do ambiente externo, aqueles que mais fortemente se relacionam com o funcionamento interno das organizações, no que se refere à execução das tarefas, sendo eles a diversidade e a estabilidade. A diversidade determina ambientes homogéneos e heterogéneos. A estabilidade determina ambientes estáveis e instáveis. Thompson e Van Houten consideram, para além desta diversidade de ambientes a interagirem com o funcionamento interno das organizações, a tecnologia como variável independente que explica a dinâmica organizacional. De acordo com os autores, o tipo de tecnologia determina o funcionamento interno da organização, bem como o desenho das funções e das tarefas a executar.

Ainda no âmbito da teoria contingencial, Burns e Stalker (1994) estudaram a necessidade de mudança das estruturas organizacionais em função das mudanças de tecnologia e do mercado específico em que cada empresa se insere. No estudo efectuado concluíram que o funcionamento interno das organizações se ajustava a cada um dos ambientes externos adoptando diferentes modelos organizacionais, com diferentes estruturas, diferentes níveis de autoridade, diferentes normas e diferentes papéis. Desta forma identificaram basicamente dois modelos organizacionais distintos que denominaram de modelo mecanicista e modelo orgânico (Burns e Stalker, 1994). O modelo mecanicista é um modelo de gestão das organizações que se ajusta a um ambiente externo estável, ou seja preparado para responder às contingências de um ambiente com poucas incertezas. Na perspectiva dos autores, o modelo mecânico, para garantir eficiência e eficácia, tem que cumprir alguns requisitos, nomeadamente no que se refere à definição dos postos de trabalho, que deviam ser distintos uns dos outros, e baseados no conceito de especialização. O controlo da execução das tarefas é outro aspecto de grande importância, devendo respeitar a estrutura hierárquica. O processo de tomada de decisão deve ser assegurado pelo topo da estrutura hierárquica da organização.

O modelo orgânico é um modelo organizacional que se pretende ajustar a um ambiente instável, caracterizado por diversas contingências externas, nomeadamente, incertezas ao nível do mercado externo e incertezas ao nível das rápidas mudanças tecnológicas. Neste sentido, a adaptação das estruturas internas da organização tem que ser rápida. Neste paradigma orgânico o modelo organizacional caracteriza-se pela flexibilidade e pela descentralização. Assistimos a um ajustamento permanente das tarefas individuais e da responsabilização individual, baseado no conhecimento individual do trabalho e nas competências adquiridas. O modelo de comunicação é mais horizontal que vertical, garantindo uma estrutura em rede.

Ainda no âmbito da abordagem contingencial, destacamos Lawrence e Lorsch (1986), cujos estudos chegaram à conclusão que as organizações mais eficientes e eficazes eram aquelas que tinham uma maior diferenciação estrutural associada a uma grande integração e coordenação entre os diferentes departamentos, o que lhes permitia responder oportunamente, com rapidez e eficácia, às pressões e oportunidades do ambiente externo.

Em síntese, no âmbito das teorias contingenciais, as organizações são consideradas como sistemas abertos, duplamente dependentes do ambiente externo, através dos *inputs* necessários ao funcionamento da organização e dos *outputs* produzidos e exportados. Por outro lado, as organizações devem garantir a sua adaptação sistemática e permanente às contingências do meio externo através do ajustamento das estruturas organizacionais, das formas de liderança, dos níveis hierárquicos, dos processos de tomada de decisão, e do desenho das funções (ver Quadro 2.4).

Realçamos ainda que o estudo das organizações, nas várias abordagens teóricas, não pode deixar de lado a análise do poder e do seu impacto no funcionamento interno das organizações, isto é a consideração do poder como factor de contingência das organizações.

Autores como Mintzberg (1995) e Crozier (1977) desenvolveram investigações em torno do conceito de poder de modo a podermos compreender a sua influência no funcionamento das organizações. Mais uma vez pretendemos destacar o impacto destas análises na vertente da função.

Quadro 2.4 -Abordagem Contingencial e a concepção da função

<b>Autores</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Função</b>
<b>Woodward</b>	Tecnologia e Estruturas Organizacionais	3 Sistemas de Produção	Variável, tendo em conta a qualificação, formalização, centralização e níveis hierárquicos
<b>Perrow</b>	Tecnologia e Modelos Organizacionais	5 Objectivos Centrais da Organização	Variável, tendo em conta a estabilidade, rotina e padronização
<b>Thompson</b>	Funcionamento das Organizações, Tecnologia e Ambiente Externo	3 Tipos de Tecnologias Básicas	Variável, tendo em conta a complexidade e formalização
<b>Burns e Stalker</b>	Ambiente Externo e Modelos Organizacionais (mecânico e orgânico)	5 Tipos de Ambientes Externos	Variável, tendo em conta a especialização, nível hierárquico, responsabilidade, tomada de decisão, autoridade, etc.
<b>Lawrence e Lorsch</b>	Diferenciação e integração estrutural e funcional das organizações e ambiente externo	4 Dimensões de Diferenciação	Variável, tarefas, atitudes, objectivos e relações de poder ajustáveis aos riscos e oportunidades da empresa

Mintzberg (1995) distingue várias configurações estruturais que definem o exercício do poder na organização. Uma das configurações estruturais consideradas pelo autor é a estrutura simples que é mais ajustada a organizações pequenas, de coordenação fortemente centralizada e supervisão directa, em que existe pouca especialização do trabalho e reduzida formalização.

Outra das configurações estruturais é a burocracia mecanicista em que registamos comportamentos mais formalizados e burocráticos, em que o trabalho é mais estandardizado



e onde se verifica uma maior formalização e centralização, sendo dado especial relevo ao controlo das funções e das tarefas.

Na burocracia profissional, o poder é exercido através do controlo sobre os profissionais, o trabalho é qualificado, estandardizado e especializado, verificando-se uma autonomia individual. O exercício do poder baseia-se na competência, sendo o trabalho complexo.

No que se refere à estrutura divisionalizada, esta ajusta-se mais a organizações mais velhas e de grandes dimensões, em que se regista uma especialização moderada do trabalho, sendo o controlo feito hierarquicamente.

Finalmente, na adhocracia verifica-se uma fraca formalização, regista-se uma grande especialização horizontal do trabalho e muita formação para a função, existindo grupos de trabalho e grupos de projecto, baseados em processos mais informais.

Mintzberg (1995) distingue ainda, na sua análise, os cinco grupos que exercem o poder nas organizações, são eles o presidente ou director-geral, quadros intermédios, operadores, analistas da tecnoestrutura e pessoal de apoio logístico. Interessa-nos distinguir as funções mais operacionais. Nesse sentido, os quadros intermédios devem desenvolver algumas formas de autonomia, enquanto os operadores podem ser não qualificados ou profissionais, na medida em que desenvolvem um trabalho simples e repetitivo, ou pelo contrário, um trabalho de maiores competências, com um saber-fazer mais exigente. Os analistas da tecnoestrurura são, segundo o autor, profissionais que têm o seu trabalho relacionado com tarefas de concepção e gestão dos sistemas, são profissionais dotados de conhecimentos e competências técnicas que garantam um sistema de controlo burocrático. No que se refere ao pessoal de apoio logístico, as suas funções dependem das necessidades de cada organização, podendo ser não qualificadas ou qualificadas, e são muitas vezes imprescindíveis ao funcionamento da organização.

## 2.2. Alguns traços da actual concepção da função

A secção anterior mostrou claramente que a função foi ganhando plasticidade e protagonismo, assumindo um papel cada vez mais decisivo na estratégia da organização.

A importância atribuída à função, em contexto organizacional, recoloca Taylor como um autor central na discussão das actuais teorias de gestão.

Diversos autores (Cossette, 2002; Butler, 1991; Halpern *et al.*, 1989; Phelps *et al.*, 2007) revisitam Taylor e a “Gestão Científica do Trabalho” com o intuito de redescobrir os conceitos definidos pelo autor e fazer uma releitura dos seus princípios à luz dos actuais cenários organizacionais.

Segundo Butler (1991), muitas das ideias de Taylor, muitos dos seus conceitos e regras, parecem hoje ainda mais ajustados ao cenário organizacional do que na altura em que foram concebidos. Taylor identificou “princípios de gestão” que ainda hoje podem ser actuais e oportunos.

Segundo Butler, Taylor ao definir os princípios da gestão científica do trabalho foi precursor de muitas das práticas de gestão recomendadas hoje. Mesmo a necessidade de enriquecimento da função, tão discutida na actualidade como factor de motivação, foi, segundo este autor, identificada por Taylor quando ele refere a necessidade dos empregados desenvolverem capacidades novas e mais exigentes, bem como a necessidade de serem transferidos e promovidos, garantindo assim o desenvolvimento dos recursos humanos.

A própria questão da importância da tecnologia e do impacto da mudança de tecnologia no desenho da função também é colocada por Taylor quando ele refere que se a tecnologia mudar então também as competências do trabalhador e os requisitos do trabalho mudam.

Taylor considerava que deviam ser desenvolvidos métodos científicos de desenho da função.

Taylor considerava ainda que novas funções deveriam ser minuciosamente explicados pela gestão aos empregados, na medida em que os empregados teriam menos resistência à mudança dos métodos de trabalho se compreendessem a razão dessa mudança e vislumbrassem a oportunidade de também eles poderem vir a ter vantagens com isso (Butler, 1991). Taylor acreditava que se existisse uma verdadeira dependência entre gestão e empregados, esta interdependência faria surgir naturalmente a cooperação entre ambos.

Esta leitura dos princípios tayloristas evidencia novas preocupações, em termos de princípios de gestão, como sejam o envolvimento ou a importância atribuída à comunicação como factor de motivação.

Halpern *et al.* (1989) salientam que o “lapso” do sistema taylorista foi não considerar o grupo como unidade funcional. Se o grupo tivesse sido considerado a unidade de trabalho, teria arrastado para a Gestão Científica conceitos como a identidade e o significado da tarefa associados ao grupo, elemento essencial na explicação da satisfação no trabalho numa perspectiva de processo total de trabalho.

Segundo Phelps *et al.* (2007) a negligência do elemento humano atribuída a Taylor decorre mais da interpretação dada às suas palavras do que à sua própria perspectiva, na medida em que Taylor valorizou o desenvolvimento dos trabalhadores, e expressou a sua preocupação pelo seu bem-estar.

Também a questão da produtividade, tão enfatizada por Taylor, não perdeu actualidade. Podemos referir que a produtividade continua a merecer a maior atenção por parte da gestão das organizações, fazendo apelo a novos conceitos, como sejam o incremento das relações humanas ou a qualidade de vida no trabalho.

Na tentativa de perceber melhor os conceitos de Taylor, há autores que comparam a “Gestão científica” com conceitos como sejam a TQM – Gestão da Qualidade Total de Deming ou a Lei da Situação de Follett (Phelps *et al.*, 2007).

Estes autores defendem que as ideias de Taylor reemergiram sob a forma de Gestão da Qualidade através de Deming e que o sistema de pensamento de Follett criou pontes entre as duas teorias.

Phelps *et al.* (2007) comparam as ideias de Taylor e Deming, referindo que Taylor estava interessado em garantir a eficiência no processo produtivo, defendendo, para o efeito, o estudo científico do trabalho para determinar as tarefas associadas, e implementar a estandardização dos processos, e que Deming se referia a conteúdos semelhantes aos de Taylor, usando uma terminologia diferente quando se referia à teoria do controlo estatístico.

Enquanto Taylor dá ênfase à eficiência, Deming sugere que a qualidade é antecedente da eficiência. Ambos valorizam a eficiência, mas Taylor associa-a ao estudo do tempo ao passo que Deming relaciona a eficiência com o processo de produção centrado na qualidade.

Taylor era muito enfático no que se refere à melhoria do sistema (eficiência), enquanto Deming se referia à melhoria do sistema para melhorar a qualidade e a produtividade e assim baixar os custos (Phelps *et al.*, 2007). Deming salientou ainda que a melhoria do processo incluía a melhor alocação do esforço humano, a selecção das pessoas, a sua integração e formação, para dar a cada um, incluindo os trabalhadores da produção, a possibilidade de avançarem nos seus conhecimentos e melhorarem os seus talentos.

Taylor e Deming dão uma importância semelhante à questão da selecção dos trabalhadores. Ambos os autores defendem que a melhoria se faz pela divisão do trabalho. No entanto, Deming acentuou a importância de derrubar barreiras entre os trabalhadores da

produção, da gestão e engenheiros para melhorar a qualidade e a produtividade (Douglas e Fredendall, 2004).

A concepção actual da função está também marcada pelas ideias de Mary Follett.

Follett valoriza a questão da autoridade horizontal, conflito construtivo, trabalho em equipa com cruzamento funcional, bem como tornar o negócio numa instituição social (Phelps *et al.*, 2007). Follett considera que o modo mais efectivo de exercer a autoridade é despersonalizar as ordens dadas, enfatizando a importância da tarefa.

Dada a relevância da Gestão pela Qualidade Total, no modo como actualmente se olha para a função, tratamos deste tópico em secção autónoma.

### **2.3. Concepção do trabalho numa filosofia de Qualidade Total**

A Gestão da Qualidade Total (em inglês “*Total Quality Management*” ou “TQM”) consiste numa estratégia de gestão orientada para a qualidade em todos os processos organizacionais. Considera-se total, na medida em que a organização é entendida como um sistema aberto, incluindo os vários parceiros. É necessário planear, fazer, controlar e melhorar, contando com a participação de todos os membros da organização.

A TQM dá grande importância ao enriquecimento de função, que pode ser alcançado pelas novas competências necessárias à execução da tarefa do empregado, ou associando de competências várias. O empregado assume grande relevo em todos os processos, assegurando a melhoria contínua que se pretende alcançar.

Segundo Spencer (1994), podemos relacionar a gestão da qualidade com os modelos da organização, nomeadamente os modelos mecânico, orgânico e cultural, no sentido de criarmos pontes entre as praticas de gestão da qualidade e as teorias de gestão. Spencer

(1994) conceptualiza a gestão da qualidade, não como um novo paradigma, mas antes como uma filosofia de gestão que capta elementos dos modelos organizacionais já estabelecidos e os amplia criando metodologias de utilização.

Como vimos em secções anteriores, o modelo mecânico remete para as abordagens clássicas desenvolvidas no início do século XX.

A gestão científica remete para uma visão da Qualidade em que a vida na organização é mecanizada, reduzindo o trabalho a tarefas elementares que os empregados desempenham passivamente, com poucas oportunidades de interacção, o que os torna facilmente substituíveis. Os valores predominantes são o cumprimento e a conformidade (Clemmer, 1992).

Obviamente que esta perspectiva da Qualidade é redutora. Uma das críticas que é feita à gestão da qualidade assente no modelo mecanicista é que não tem em conta a diversidade das organizações, assim como a diversidade do meio envolvente.

A abordagem que ajusta a gestão da qualidade ao contexto organizacional deriva do modelo orgânico. Desta forma a organização é percebida como um sistema aberto, com necessidade de adaptação às mudanças do meio envolvente. A melhoria continua, a aprendizagem permanente e a formação contínua ganham relevo.

Assim, apesar da Gestão da Qualidade recuperar características importantes do modelo mecanicista, nomeadamente ao valorizar o controlo estatístico das actividades organizacionais, a atenção aos processos e à eficiência organizacional, combina-os com elementos fundamentais do modelo orgânico ao realçar a importância dos objectivos abrangentes, da mudança de papéis, da melhoria contínua e da aprendizagem permanente. Adicionalmente, o modelo orgânico é compatível com a gestão da qualidade no que se refere à sua definição do ponto de vista do cliente, assumindo um papel motivador e de compromisso no que se refere aos colaboradores.

No que diz respeito ao modelo cultural, os especialistas em gestão da qualidade consideram que os princípios filosóficos da qualidade devem integrar a cultura organizacional. Efectivamente, os modelos mecanicistas e orgânicos são demasiado simplistas para compreender as organizações humanizadas, que são entidades de partilha de símbolos (Smircich, 1983). Segundo o modelo cultural, a cultura é descrita como uma metáfora de símbolos e significados partilhados pelos elementos da organização (Smircich, 1983).

A Gestão da Qualidade Total foi descrita como uma nova forma de pensar a gestão das organizações, um modo compreensivo de implementar a qualidade total, uma alternativa à gestão pelo controlo, constituindo um paradigma de mudança.

Para Spencer (1994), a TQM remete para práticas de gestão que integram os modelos adoptados na organização, garantindo formas de aplicação eficazes e diferenciadas.

No modelo mecanicista a TQM é comparada ao “paradigma tradicional” em que a gestão pensa e os empregados fazem (Clemmer, 1992). A vida na organização é rotinizada e tem a precisão de um relógio, reduzindo o trabalho a tarefas elementares, estabelecendo relações claras e standardizadas. Os empregados desempenham passivamente tarefas elementares com muito pouca possibilidade de interacção. A simplicidade da tarefa assegura a sua fácil substituição (Morgan, 1986). Eficiência, conformidade e cumprimento são os valores dominantes, assim como lealdade e obediência.

O modelo mecanicista remete, à semelhança de Taylor, para a melhor maneira de gerir, o que implica a adopção de um conjunto de princípios e processos. Spencer (1994) refere que um erro frequente na implementação da TQM é o fracasso no reconhecimento de que todas as empresas e todos os meios são diferentes.

No modelo orgânico a organização é concebida como um organismo que tem uma intenção, sobreviver, e só o pode fazer crescendo. Este conceito de organização introduz

um novo nível de complexidade no sistema. Desta forma, a qualidade serviria para assegurar a sobrevivência do sistema.

Nas organizações orgânicas os empregados fazem o seu trabalho porque estão comprometidos com um propósito comum e não por obediência cega. Os empregados têm o poder de tomar algumas decisões sobre o trabalho, podem falar com outros sobre a necessidade de resolver problemas e sobre a possibilidade de encontrar novas formas de fazer o seu trabalho, de modo a reduzir passos desnecessários e incrementar a qualidade. No modelo cultural a organização é vista como um conjunto de acordos cooperativos estabelecidos entre indivíduos de livre vontade.

Neste modelo, a qualidade remete para todos os constituintes organizacionais, nomeadamente, colaboradores, clientes e fornecedores. Para implementar uma cultura da qualidade é necessário perceber as necessidades de consistência da missão, dos valores e das expectativas. No modelo cultural a mudança de valores deve ser amplamente e abertamente discutida. A racionalidade política implica que a gestão assuma o poder e o controlo e implica liberdade para falar, autonomia, equidade e convivialidade entre todos os membros da organização (Spencer, 1994).

Aparentemente as práticas de TQM parecem ter pouco a ver com o modelo cultural. Como metodologia, a TQM é essencialmente uma doutrina funcionalista que estrutura o comportamento individual para atingir as exigências do sistema. Mas se perspectivarmos a gestão da qualidade total como uma filosofia, ou como uma mudança cultural, então encontramos muito mais semelhanças com o modelo cultural. O objectivo é desenvolver os empregados que têm potencial para gerar soluções criativas, *inputs* alternativos ou melhorar as tecnologias. Os participantes na TQM introduzem novos símbolos e termos no léxico da organização, exemplo disso é a noção de cliente interno que refor-



ça internamente a importância do trabalho das equipas na organização, mas também a importância da função que cada um desempenha (Spencer, 1994).

Dean, e Bowen, (1994) consideram a qualidade total como uma filosofia ou perspectiva de gestão que pode ser caracterizada pelos seus princípios, práticas e técnicas (Quadro 2.5). As suas três grandes dimensões são o enfoque no cliente, na melhoria contínua e no envolvimento de todos.

O racional do enfoque no cliente é a crença de que a satisfação do cliente é o requisito mais importante para o sucesso da organização a longo prazo, e esta satisfação implica que toda a organização esteja focada nas necessidades do cliente.

A melhoria contínua implica o compromisso permanente de analisar os processos técnicos e administrativos, procurando melhorar os métodos de trabalho, com vista à satisfação das necessidades do cliente.

O envolvimento de todos consubstancia a ideia de que são aqueles que melhor conhecem os processos os motores da melhoria contínua, através da participação e da apresentação de sugestões.

Para Flynn (1995) existem cinco práticas de infraestrutura da gestão da qualidade, o relacionamento com os clientes, o relacionamento com os fornecedores, as atitudes de trabalho, a gestão do trabalho e o suporte da gestão de topo.

Quadro 2.5 – Princípios, Práticas e Técnicas da Qualidade Total

	<b>Enfoque no cliente</b>	<b>Melhoria contínua</b>	<b>Envolvimento de todos</b>
<b>Princípios</b>	Suprema importância do cumprimento das necessidades do cliente	Satisfação consistente do cliente apenas pode ser atingida através da melhoria de processos	Enfoque no cliente e melhoria contínua são atingíveis com a colaboração da organização, assim como dos clientes e fornecedores
<b>Práticas</b>	Contacto directo com o cliente recolhendo informação sobre as suas necessidades. Utilização dessa informação para conceber produtos e serviços	Análise de processos; Reengenharia; Resolução de problemas; Aplicação do ciclo PDCA	Procura de acordos que beneficiem todas as unidades envolvidas no processo; Formação para vários tipos de equipas; Formação em competências de grupo
<b>Técnicas</b>	<i>Surveys</i> a clientes e <i>focus groups</i> ; Desenvolvimento da função qualidade (QFD)	Ferramentas básicas e avançadas; Controlo Estatístico de Processos	Métodos de desenvolvimento organizacional; métodos <i>Team-building</i> (clarificação de papéis e <i>feedback</i> de grupo)

(adaptado de Dean, e Bowen, 1994)

No âmbito do nosso estudo interessa-nos discutir as atitudes no trabalho que remetem para o desenvolvimento de uma força de trabalho com atitudes positivas, incluindo lealdade à organização, orgulho no trabalho, enfoque na partilha de metas organizacionais, capacidade para trabalhar com empregados de outros departamentos, facilidade para trabalhar em equipa e flexibilidade. A comunicação efectiva entre as diferentes partes da organização é determinante e vital. Segundo a autora, empregados com atitudes de trabalho positivas têm conhecimento e confiança para resolverem problemas, e não tanto para passarem as situações aos supervisores.

A questão da resolução de problemas prende-se com a prática de gestão da força de trabalho, na medida em que implica uma abordagem não tradicional desta questão associada à compensação. Equipas interfuncionais tornam-se a base da resolução de problemas

e a questão da compensação inclui incentivos para o desempenho do grupo. Nesta perspectiva, os supervisores assumem um novo papel, o de *coach*, e não tanto o de quem dá ordens aos subordinados.

Os resultados deste estudo reforçam que atitudes positivas no trabalho são muito importantes para desenvolver um efectivo trabalho de equipa, capaz de detectar e resolver problemas.

Pun *et al.* (2001) identificam os determinantes do envolvimento dos empregados e discutem a influência das práticas de Envolvimento dos Empregados (EE) na performance organizacional.

Muitas vezes as expressões envolvimento dos empregados e gestão participativa são usadas indistintamente. Estes autores utilizam o conceito de envolvimento dos empregados em sentido lato, incluindo também as práticas de gestão. Neste estudo, as práticas de envolvimento dos empregados estão integradas na filosofia da gestão da qualidade total. O envolvimento dos empregados pode assumir diversas formas como sejam o enriquecimento de função, ampliação da função, grupos de trabalho autónomos, ou outras estratégias motivacionais. Segundo os autores, todas estas abordagens de envolvimento e participação dos empregados visam atingir os quatro princípios de humanização no trabalho, definidos por Dale et Cooper (1992). Os princípios são, segurança, equidade, individualidade e democracia.

O envolvimento permite aos empregados desempenharem o seu trabalho de acordo com a sua autoridade, respondendo para resolver problemas e sugerindo soluções alternativas.

O envolvimento dos empregados é um modo de alcançar a satisfação dos empregados, a qualidade do produto ou serviço e de alcançar a produtividade.

Segundo os autores, estudos recentes verificam que ambos, o envolvimento dos empregados e a gestão da qualidade total, contribuem de forma complementar para a eficácia organizacional.

Nesta perspectiva, foram identificadas como mais relevantes, oito práticas de gestão de recursos humanos: ênfase dada à missão da organização; comunicação com os empregados, reforço do alinhamento com a cultura de qualidade; participação dos empregados; poder dado aos empregados para resolver problemas e satisfazer os clientes; *focus* na formação em qualidade; incorporar as dimensões da qualidade nos sistemas de performance; variedade de recompensas formais e informais, financeiras ou não, para indivíduos e grupos; ambiente de trabalho saudável, reafirmando o valor dos empregados, criando uma cultura TQM.

Pun *et al.* (2001) concluíram que no que se refere às práticas de gestão, o compromisso, a recompensa e a motivação são os factores críticos do envolvimento dos empregados. Os sub-factores identificados como dominantes no envolvimento dos empregados, remetem para a clareza da missão, a melhoria contínua, e as recompensas intrínsecas ou extrínsecas.

O esforço de envolvimento dos empregados fomenta e melhora a performance, faz emergir nos empregados conhecimentos e competências latentes e produz melhores soluções para os problemas. Pode facilitar a aceitação de decisões, reduzir a resistência à mudança e níveis de stress e incrementa o compromisso com a organização. Na organização a maior parte das pessoas deseja ter oportunidades de participar nas coisas que lhes dizem directamente respeito e que as afectam. A performance e a produtividade serão incrementadas se os empregados forem envolvidos na resolução de problemas e na tomada de decisão. Uma organização de elevado envolvimento pode ter uma cultura poderosa e a melhoria contínua nunca termina.

Em síntese, podemos referir que se pode relacionar o conceito de função com a filosofia de gestão da qualidade total.

Como vimos, as práticas da gestão da qualidade podem estar associadas a modelos organizacionais distintos, que integram conceitos de função também distintos.

Podemos ancorar na avaliação crítica da concepção da função os vários modelos organizacionais associados á filosofia de qualidade total.

No modelo mecânico a função estandardizada e padronizada pode ser factor de segurança e está associada à eficiência.

No modelo orgânico a função é dinâmica, enriquecida pela melhoria contínua e a aprendizagem permanente.

No modelo cultural a função permite o desempenho criativo do empregado, criando novas soluções. Nas organizações de elevado envolvimento, os empregados são chamados a participar nas coisas que lhes dizem directamente respeito e que os afectam. Os empregados são envolvidos na resolução de problemas e na tomada de decisão, contribuindo para o desenho de uma função mais ajustada.

## **Capítulo 3**

### **A função de contacto e suas consequências na satisfação e na qualidade de serviço**

#### **3.1 O desenho da função como factor de satisfação**

Ao considerarmos a satisfação com a função numa perspectiva teórica deparamo-nos com uma diversidade de abordagens que integram conceitos cada vez mais abrangentes como sejam, por um lado, as características da função, e por outro lado, os traços de personalidade dos empregados, ou ainda as crenças pessoais dos empregados, os valores do grupo a que pertencem, a cultura do país em que a organização está sediada, entre outros (Brites, 1989).

A satisfação dos empregados de serviços com a função é uma temática largamente estudada (Spinelli e Canavos, 2000), nomeadamente tendo em conta o seu relacionamento com variáveis como a produtividade, o absentismo, ou o *turnover*, entre outros (Tsigilis e Koustelios, 2004).

Apesar da diversidade das perspectivas de análise, registamos alguma unanimidade no que se refere à importância atribuída à satisfação dos empregados quer pelo impacto que tem no seu comportamento, quer pelo impacto que pode ter na percepção dos clientes.

Locke (1976) define a satisfação com a função como um estado emocional positivo ou de prazer que resulta de uma avaliação da função ou de experiências de trabalho.

Brief e Roberson (1989) identificam um paradoxo que continua por resolver. Segundo estes autores, a satisfação é definida em termos afectivos, mas é medida nas suas dimensões cognitivas.

Ao considerarmos outras perspectivas, há autores como Zurriaga (1990), segundo os quais a satisfação com a função não é uma atitude específica, mas antes uma atitude geral resultante de diversas atitudes específicas que o empregado tem em relação ao seu trabalho e em relação a factores com ele relacionados.

Hackman e Oldham (1975, 1980) desenvolveram um Modelo de Características do Trabalho que é aceite como referência conceptual para estudar problemas relacionados com a motivação, a satisfação e o desempenho dos empregados.

A satisfação no trabalho é uma problemática já muito estudada, quer pela psicologia social, quer pela sociologia. Actualmente a corrente da psicologia positiva ganha cada vez mais adeptos, valorizando a componente atitudinal do indivíduo em contexto organizacional (Cunha, 2006).

Para definir o conceito de satisfação no trabalho devemos ter em atenção dois eixos fundamentais: (1) o processo psicológico, no âmbito das atitudes (com as componentes cognitiva, afectiva e comportamental), que constitui a experiência subjectiva da satisfação no trabalho e (2) a identificação das características do trabalho, propriamente ditas, que desencadeiam essas experiências subjectivas de satisfação. É com este segundo eixo que a presente investigação mais se identifica.

O Quadro 3.1 resume algumas orientações conceptuais da satisfação no trabalho.

Quadro 3.1 - Satisfação no Trabalho: Ilustração das Orientações Conceptuais

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Satisfação no trabalho: orientações conceptuais</b>	
<b>Smith, Kendall e Hullin</b>	1969	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas em relação ao trabalho	Sentimentos ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral
<b>Crites</b>	1969		Estado afectivo, no sentido de gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho
<b>Locke</b>	1976		Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado
<b>Price e Mueller</b>	1986		Orientação afectiva positiva para o emprego
<b>Muchinsky</b>	1993		Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho
<b>Newstrom e Davis</b>	1993		Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho
<b>Beer</b>	1964	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento), afectiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas), comportamental (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto)
<b>Salancik e Pfeffer</b>	1977		
<b>Harpaz</b>	1983		
<b>Peiró</b>	1986		
<b>Griffin e Bateman</b>	1986		
<b>Arnold, Robertson e Cooper</b>	1991		

(adaptado de Ferreira *et al.*, 2001, pp 290)

A satisfação organizacional é um conceito que remete para a experiência organizacional, para o modo como o colaborador avalia a sua experiência na organização, no que se refere às suas variadas dimensões, nomeadamente dimensão motivacional, dimensão de participação/implicação ou dimensão de desenvolvimento.

Podemos pensar a satisfação organizacional nas suas várias dimensões, e dependente de práticas de trabalho de elevado envolvimento.



A satisfação organizacional pode resultar de estratégias de compromisso traduzidas em atitudes mais positivas, níveis mais elevados de cooperação com a organização, e maiores níveis de realização pessoal.

Nalguns estudos (Brites, 1989) é dado maior relevo às características de quem está satisfeito com o trabalho, ou seja considera-se que a satisfação deriva fundamentalmente das características psicológicas, individuais, dos factores intrínsecos ao indivíduo, da sua satisfação com a vida, mais relacionada com a sua história pessoal. Noutros estudos (Brites, 1989), pelo contrário, a satisfação surge associada a variáveis de contexto que ajudam a perceber porque é que a satisfação é mantida.

Tendo em conta os diferentes pontos de vista, podemos identificar a satisfação com o trabalho como uma dimensão da interacção social que ocorre na organização.

A satisfação com o trabalho pode estar relacionada com áreas tão diversas como a comunicação, a liderança, a gestão por objectivos, a negociação, a avaliação de desempenho, as relações laborais, com a implementação da auto-gestão de equipas de trabalho, ou ainda com as características do trabalho propriamente dito.

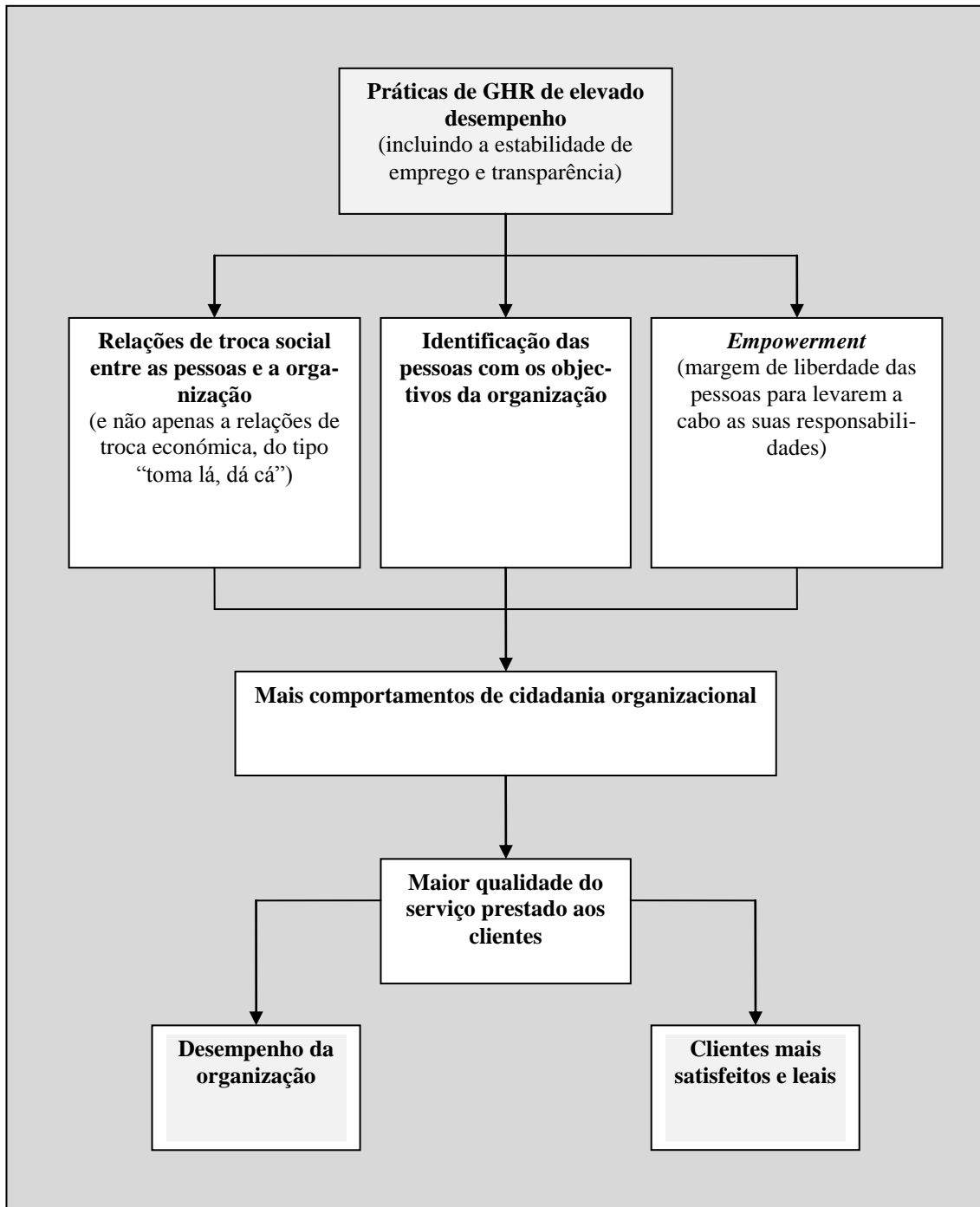
Podemos questionar-nos se as organizações que adoptam Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho ou Elevado Envolvimento estarão simultaneamente a adoptar Práticas de Elevada Satisfação.

Na Figura 3.1 apresentamos a relação entre as Práticas de GRH de Elevado Desempenho, os comportamentos de cidadania e a qualidade do serviço na perspectiva da Psicologia Positiva.

Resulta desta óptica a constatação de que a satisfação com o trabalho está relacionada com as práticas de trabalho, nomeadamente, as práticas de gestão de Recursos Humanos, estando ambas fortemente relacionadas com a questão do envolvimento organiza-

cional, e com o nível de comprometimento que o empregado tem em relação à organização. Por seu turno, estas dimensões reflectem-se no desenho da função.

Figura 3.1 - A relação entre a GRH e a qualidade do serviço



(adaptada de Morrison (1996, p.500); Bienstock *et al.* (2003); Yoon e Suh (2003))

A satisfação organizacional pode assim derivar de estratégias de compromisso traduzidas em atitudes mais positivas, níveis mais elevados de cooperação com a organização, e maiores níveis de realização pessoal, presentes em práticas de trabalho de maior envolvimento.

Uma das teorias ou modelos que contribui para a explicação da satisfação no trabalho é o modelo das características da função.

Segundo Hackman e Oldham (1980), a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. O modelo desenvolvido por estes autores tem por pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas que constituem a sua função. De acordo com este pressuposto, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo.

Os estudos (Almeida *et al.*, 2009; Cleave, 1993; Jackson *et al.*, 2004; Idaszak e Drasgow, 1987; Idaszak *et al.*, 1988; Lee e Klein, 1982; Moosazadeh *et al.*, 20011; Munz *et al.*, 1996; Taber e Taylor, 1990; Scott *et al.*, 2005) confirmam que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco factores identificados no modelo: variedade de competências necessárias; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*.

O diagnóstico levado a cabo por este instrumento permite desenvolver o “factor humano” no local de trabalho através do enriquecimento das funções. Desta forma, a satisfação dos empregados relaciona-se com a percepção que estes têm do significado do seu trabalho, com a responsabilidade que sentem pelo resultado do seu trabalho e também pelo conhecimento que têm acerca dos resultados do seu trabalho.

Se, de facto, os empregados de contacto são uma parte importante da “cultura cliente” e recebem da gestão um forte incentivo para melhorar o serviço ao cliente, esta experiência positiva pode ser decisiva para aumentar a sua satisfação com a função e, desta forma, influenciar a percepção dos clientes.

Todos os aspectos identificados anteriormente realçam a importância dos empregados de contacto na criação de valor para a organização e na satisfação dos clientes, evidenciando o impacto da gestão dos recursos humanos nas organizações, não apenas como um custo mas também como elemento estratégico.

### **3.2. O desenho da função e os seus determinantes - Modelo JDS**

O estudo do trabalho, e mais especificamente o estudo das características do trabalho nas organizações, tem merecido a maior atenção tendo em conta o seu impacto em questões muito valorizadas pela gestão, como sejam a motivação, a satisfação, ou o desempenho dos empregados. No que se refere aos resultados alcançados pela organização, podemos ainda relacionar e questionar o efeito dos resultados do trabalho na satisfação do cliente.

Dos diversos instrumentos que vêm sendo desenvolvidos com a finalidade de avaliar as características do trabalho nas organizações, o *JDS (Job Diagnostic Survey)* é aquele que se destaca pela grande aplicação que tem registado.

Almeida *et al.* (2009) identificam cerca de trinta instrumentos que foram desenvolvidos e aplicados desde os finais dos anos 70 com o objectivo de avaliar as características do trabalho nas organizações. Estes autores distinguem o *JDS* como sendo o instrumento com maior utilização, associando-lhe a vantagem de assentar num modelo teórico próprio.

Hackman e Oldham (1975, 1980) desenvolveram um Modelo de Características do Trabalho que é aceite como referência conceptual para estudar esta temática.

É um modelo teórico específico que, segundo Almeida *et al.* (2009), se tem revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente no que se refere ao impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores.

Para operacionalizar o modelo, os autores desenvolveram um questionário, o *Diagnóstico das Características da Função –JDS-* (Hackman e Oldham,1980), um instrumento que incide sobre os determinantes da satisfação no trabalho, dando principal relevo às características da função.

Podemos avaliar a riqueza e a complexidade da função através das cinco características identificadas no modelo: variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback.

No modelo de Hackman & Oldham (1976) foram identificadas e definidas as cinco características do trabalho da seguinte forma:

- Variedade de competências – a medida em que o trabalho implica uma variedade de actividades diferentes;
- Identidade da tarefa – a medida em que o trabalho implica fazer o trabalho do princípio ao fim com um resultado visível;
- Significado da tarefa – a medida em que o trabalho tem um substancial impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas, quer em contexto organizacional, quer no meio externo;
- Autonomia – a medida em que o trabalho permite ao individuo uma liberdade substancial na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;

- Feedback – a medida em que a realização das actividades desenvolvidas no trabalho resultam na obtenção de informação directa e clara sobre a eficácia do seu desempenho.

O enriquecimento da função e o seu redesenho, podem ser despoletados através do diagnóstico que decorre da aplicação do *JDS*. Este instrumento permite desenvolver o “factor humano” através do enriquecimento das funções, tendo em conta a identificação do Índice Potencial Motivador da função (*Motivating Potential Score*).

$$MPS = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}) \times \text{autonomia} \times \text{feedback}}{3}$$

O *MPS* varia entre 1 e 343, tendo em conta que as cinco categorias são medidas numa escala de sete pontos. O *MPS* não reúne muito consenso em torno do seu valor preditivo (Fried, 1991), sendo que os próprios autores questionam o seu valor psicométrico. Neste sentido, no âmbito desta investigação não iremos calcular o *MPS*.

Através do enriquecimento e da maior complexidade da função será possível resolver grande parte das dificuldades colocadas aos gestores das organizações, no âmbito da satisfação e da motivação.

O Questionário *JDS*, que usamos nesta pesquisa para analisar a percepção dos funcionários (ver anexo 1), foi desenvolvido a partir das escalas de Turner e Lawrence (1965, citado por Almeida *et al*, 2009) e de Hackman e Turner (1971, citado por Almeida *et al*, 2009).

Embora haja autores que defendam uma única dimensão para reflectir a complexidade global do trabalho, o *JDS* tem uma estrutura multifactorial.

A satisfação no trabalho, à semelhança das atitudes, recorre a instrumentos de medida que utilizam as escalas de Likert, como é o caso do *JDS*.

A versão portuguesa do *JDS* tem 30 questões, todas elas respondidas numa escala de Likert de 7 pontos. Cada questão deve ser respondida numa escala de Likert de sete pontos que apresenta três âncoras verbais que explicam o significado dos dois extremos da escala e identificam o ponto médio da escala. O questionário é constituído por 5 grupos de questões, tendo cada um dos grupos entre 4 e 10 questões.

A primeira secção é constituída por 5 questões que se referem a características presentes no trabalho.

A segunda secção é composta por 10 afirmações que descrevem o trabalho.

A terceira secção é formada por 7 afirmações que se prendem com sentimentos em relação ao trabalho.

A quarta secção é constituída por 4 questões que referem em que medida está satisfeito com determinados aspectos do seu trabalho.

Finalmente, a quinta secção, é composta por 4 afirmações que se referem aos sentimentos dos outros em relação ao seu trabalho.

As primeira e segunda secções remetem para a identificação das 5 características definidas no Modelo de Hackman & Oldham (1975, 1980). Cada característica agrega três questões da escala.

As secções três, quatro e cinco, remetem para a identificação de factores agregados.

Com base na informação recolhida nestas três secções são identificados três factores agregados, relacionados com os resultados do trabalho, que são a motivação interna, a satisfação geral e a satisfação por desenvolvimento.

Segundo os autores, Hackman e Oldham (1976), citados por Boonzaier *et al.* (2001), a motivação interna remete para a medida em que cada empregado está auto-motivado para ter produtividade no trabalho, ou seja a experiência positiva que ele sente quando faz bem o que tem a fazer, e o mal que se sente quando não faz bem o que tem a fazer.

A satisfação geral avalia até que ponto o empregado está satisfeito e feliz com o seu trabalho.

A satisfação por desenvolvimento avalia em que medida o empregado está satisfeito com as oportunidades de desenvolvimento trazidas pelo trabalho.

O modelo especifica ainda a existência de variáveis moderadoras.

São seis variáveis moderadoras que influenciam a relação entre as características do trabalho e os estados psicológicos associados ao trabalho (três estados psicológicos), assim como também influenciam a relação entre os estados psicológicos e os resultados do trabalho.

As seis variáveis moderadoras identificadas são: (1) a força necessária ao auto-desenvolvimento, isto é aquilo que os empregados necessitam para aprenderem e para se desenvolverem a si mesmo; (2) a satisfação com a remuneração, isto é o grau de satisfação associado à remuneração base e aos benefícios atribuídos pela organização; (3) a satisfação com a segurança, isto é a satisfação associada à segurança sentida pelo empregado; (4) a satisfação com o relacionamento interpessoal, isto é a satisfação associada ao relacionamento estabelecido com os colegas em contexto de trabalho; (5) a satisfação com o relacionamento com a supervisão, isto é a satisfação associada ao relacionamento estabelecido com os supervisores e; finalmente (6) o conhecimento e a competência, sentida pelo empregado como única.

As cinco características do trabalho são as que já identificamos, a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback*.

No que se refere aos três estados psicológicos eles são a experiência significativa do trabalho, a experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados.



Os quatro resultados pessoais e do trabalho são a elevada motivação interna do trabalho, a elevada satisfação geral com o trabalho, a elevada satisfação com o desenvolvimento no trabalho e a elevada eficácia do trabalho.

De seguida, na Figura 3.2, apresentamos o desenho do Modelo das Características da Função, descrito por Hackman & Oldham, 1980 e citado por Boonzaier *et al.* (2001).

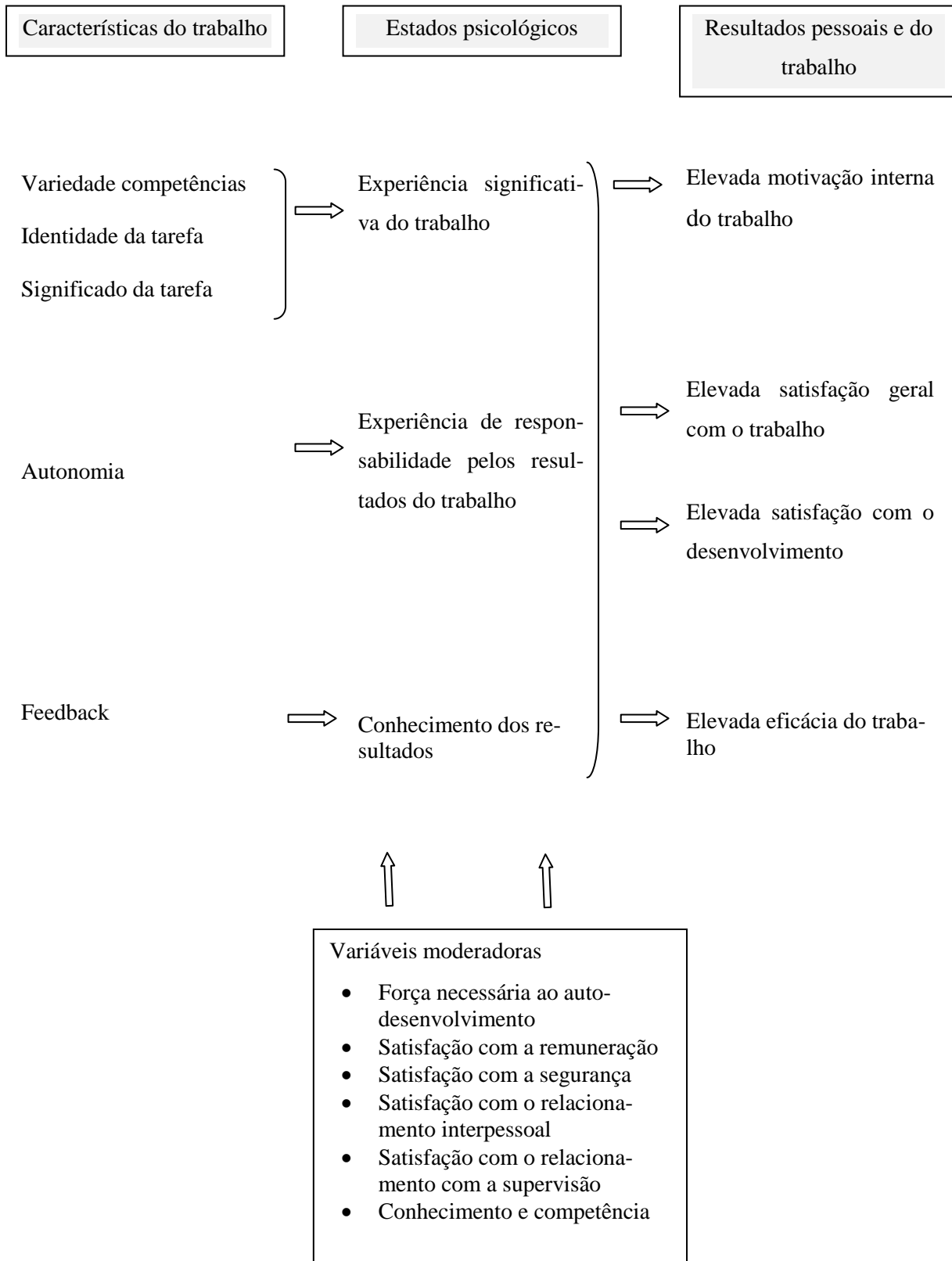
O JDS tem vindo a ser testado na sua estrutura factorial e no que se refere a medidas convergentes e divergentes (Boonzaier *et al.*, 2001), (Almeida, 2009), (Buys, 2007).

Nesta investigação utilizamos a versão portuguesa do *JDS* (traduzido pela Universidade do Minho). Esta versão foi criada a partir da revisão da versão original do *JDS*, em que todos os itens são redigidos de forma positiva (Boonzaier *et al.*, 2001- Appendix A).

De acordo com Boonzaier *et al.* (2001) o *JDS* pode ser utilizado para fazer o diagnóstico com vista ao redesenho da função através do enriquecimento do trabalho. Nesta investigação utilizamos o *JDS* precisamente com este intuito, fazer o diagnóstico da função de contacto com vista ao seu redesenho. Procedemos também à análise das três variáveis agregadas, a motivação interna do trabalho, a satisfação geral com o trabalho e a satisfação com o desenvolvimento no trabalho.

O Modelo pode ser utilizado para identificar as características específicas do trabalho que mais precisam de enriquecimento e pode ainda ser usado para incrementar a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Figura 3.2 - O Modelo de Características da Função (Hackman & Oldham, 1980: 90)



(adaptado de Boonzaier *et al.*, 2001)

### 3.3. Modelo de análise da função de contacto

Como já referimos, os *Contact Centers* ou *Centros de Relacionamento* “clássicos” podem ser descritos como serviços com características de serviços de massas. Atendem um grande volume de chamadas, utilizam bases de dados de grandes dimensões, recorrem a tarefas que são rotineiras e a tecnologia intensiva, sendo muitas vezes comparado a uma “linha de produção”.

Verifica-se a necessidade de as organizações introduzirem e desenvolverem mecanismos que incentivem a lealdade dos clientes, mas a relação que se estabelece entre o cliente e a organização, mais do que uma relação única entre indivíduos, é uma relação padronizada. A fraca relação personalizada estabelecida entre o cliente e o empregado de contacto reduz as oportunidades de comprometer o cliente com o serviço e limita a possibilidade do empregado se ajustar às características do pedido e às necessidades diferenciadas e específicas do cliente.

A diferente especificação de um serviço dá origem a diferentes modos de gestão, a estratégias de serviço diferentes e a medidas de controlo de desempenho distintas.

No contexto actual, de grande incerteza global, o desenvolvimento tecnológico e as novas tecnologias têm vindo a influenciar, e continuam a influenciar de forma cada vez mais determinante, o desenho das funções, a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica de autoridade, os processos de decisão e liderança, a forma como a informação e o conhecimento são difundidos na organização.

Neste contexto de mudança e de profundas transformações, é central questionarmos o desenho das funções como reflexo das competências e qualificações dos indivíduos e grupos que constituem as organizações, mas também como elemento de ajuste entre a organização e a satisfação dos clientes.

Deste modo o desenho da função, e o modo como é concebida, pode ter um impacto determinante na qualidade de serviço alcançada e na satisfação dos clientes.

Segundo Hackman e Oldham (1980), a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. O modelo desenvolvido por estes autores tem por pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados através da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas. De acordo com este pressuposto, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo.

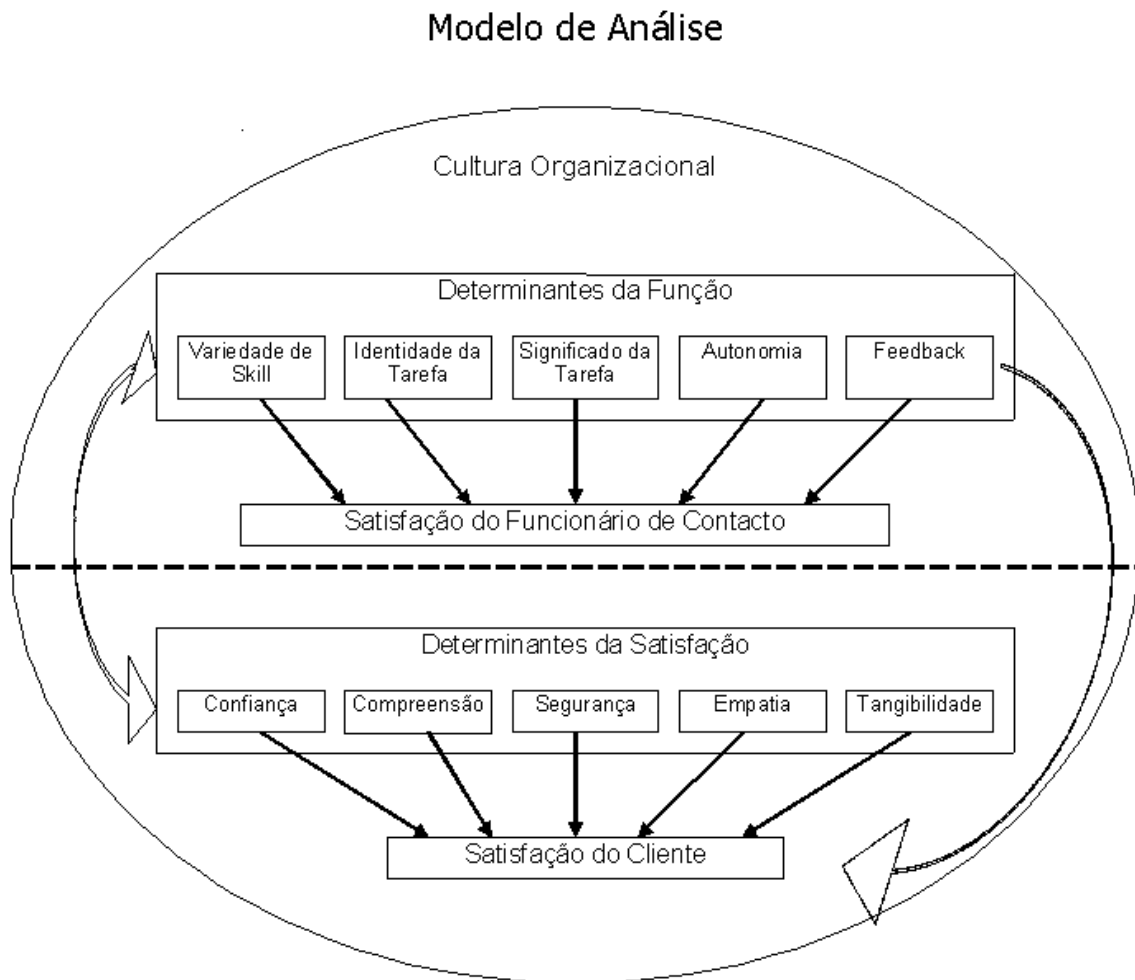
Os estudos confirmam que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco factores identificados no modelo: variedade de competências necessárias; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*.

O diagnóstico levado a cabo por este instrumento permite desenvolver o “factor humano” no local de trabalho através do enriquecimento das funções. Desta forma, a satisfação dos empregados tem a ver com a percepção que têm do significado do seu trabalho, com a responsabilidade que sentem pelo resultado do seu trabalho e também pelo conhecimento que têm acerca dos resultados do seu trabalho.

Se o desenho da função influencia a satisfação dos funcionários de contacto e, desta forma, pode influenciar a satisfação dos clientes, o estudo da função de contacto reveste-se de especial interesse tendo em vista a melhoria do serviço prestado ao cliente. Tendo em conta o seu impacto no momento de contacto, o desenho da função ganha assim um novo protagonismo no relacionamento com o cliente.

Apresentamos na Figura 3.3. o modelo de relacionamento que estabelecemos entre as características da função e a satisfação do funcionário de contacto, por um lado, e os determinantes da satisfação dos clientes, por outro.

Figura 3.3 - Modelo de Análise da Função



No que se refere ao funcionário de contacto, identificamos como determinantes da satisfação as cinco características da função (Hackman e Oldham, 1980), avaliadas no *Diagnóstico das Características da Função –JDS-*. No que se refere ao cliente, identificamos como determinantes da satisfação os cinco determinantes de satisfação do cliente identificados por Parasuraman *et al.* (1988).

No modelo de relacionamento proposto, o desenho da função e a sua avaliação através dos cinco determinantes (variedade de competências; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*), assumem um papel da maior importância, na medida em que o desenho da função pode incrementar a satisfação dos funcionários de contacto

e, simultaneamente influenciar a satisfação dos clientes através do impacto causado nos determinantes da satisfação dos clientes (confiança; compreensão; segurança; empatia e tangibilidade).

A função, o seu *workdesign*, e a sua consistência afigura-se-nos- como podendo ser o elo determinante da satisfação do cliente e do funcionário de contacto, em contexto de atendimento no *Call Center*.

Como já referimos, se, de facto, o desenho da função pode influenciar a satisfação dos clientes e, por outro lado, influencia a satisfação dos empregados de contacto, então a análise da função de contacto surge como um forte incentivo para melhorar o serviço ao cliente, contribuindo concomitantemente para a melhoria da satisfação associada à função do funcionário de contacto. O desenho da função assume deste modo um papel nuclear no momento de contacto, delineando a forma como a organização, através do funcionário de contacto, se relaciona com o cliente. Deste modo, o desenho da função assume um papel estratégico para a organização.



## Capítulo 4

### Metodologia

Neste capítulo apresentamos a estratégia metodológica da investigação, justificando as principais opções tomadas.

Nesse sentido, começamos por rever os objectivos da investigação, sustentamos a opção por um estudo de caso, identificamos os instrumentos de recolha de dados utilizados e caracterizamos as amostras usadas.

No que se refere aos instrumentos de recolha de dados, procedemos, numa fase inicial, a uma análise documental na organização em análise. Com base na análise documental efectuada elaboramos um questionário com vista à medição de percepções dos clientes e desenhamos a casa da qualidade. No âmbito da investigação utilizamos dois inquéritos, um já amplamente testado, o *JDS*, e outro construído por nós.

Assim, os inquéritos por questionário utilizados no âmbito desta investigação são o *Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS* e o *Questionário da Percepção do Cliente*.

Na administração dos questionários, e com o intuito de garantir a necessária representatividade, identificamos as populações alvo e definimos as respectivas amostras.



Os dados quantitativos recolhidos foram sujeitos a uma análise multivariada e a uma análise factorial confirmatória, no sentido de testar algumas proposições que resultam do modelo de análise descrito no capítulo anterior.

Por seu turno, no tratamento dos dados mais qualitativos, com o objectivo de sintetizá-los e explorar associações entre ideias, foi elaborado um diagrama de afinidades (também designado por KJ).

Por fim, construiu-se a matriz “Casa da Qualidade” (componente essencial da metodologia de planeamento QFD) para definir as características da redesenhada função de atendimento, com base nos requisitos do cliente.

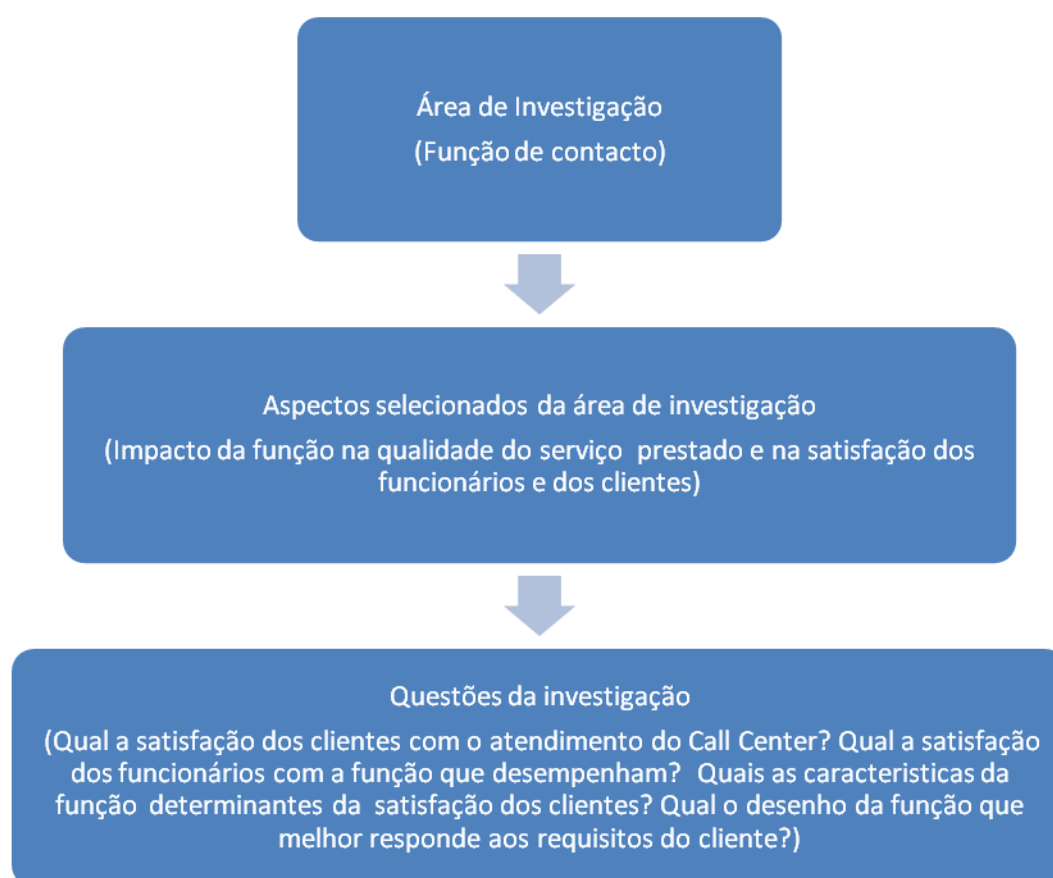
O presente capítulo descreve estes instrumentos e o modo como foram utilizados no contexto desta investigação.

#### **4.1. Desenho da Investigação**

Caracterizando de uma forma global o nosso projecto de investigação, apresentamos na Figura 4.1 as várias etapas percorridas desde a escolha da área de investigação, à selecção dos aspectos a estudar e identificação das questões de investigação.

Como já referimos anteriormente, a nossa investigação centra-se nas características do trabalho, isto é, tem como objectivo conhecer e caracterizar a função do empregado de contacto no *Call Center*, identificando o *workdesign* que melhor pode conduzir à qualidade e à satisfação do cliente. Com esse intuito, interessa-nos fazer um diagnóstico da função atendimento com recurso aos cinco factores presentes no Modelo de Características da Função (apresentado na Secção 3.2).

Figura 4.1 - Etapas da investigação



(adaptado de Bryman e Bell, 2007)

Interessa-nos paralelamente avaliar a satisfação dos clientes com o atendimento prestado no *Call Center* e identificar os aspectos que o cliente mais valoriza, no âmbito da função de contacto. Propomo-nos, pois, avaliar as características da função dos empregados de contacto do *Call Center* a partir das percepções que os mesmos têm do papel que desempenham e conjugá-las com os requisitos do cliente no que respeita à função de atendimento no *Call Center*.

Como foi discutido no capítulo de introdução, os *Call Center* garantem a redução dos custos associados ao serviço, mas só a personalização da resposta pode garantir a diferenciação do serviço ao cliente. A forma como o serviço é prestado, através das atitudes

e comportamentos do funcionário de contacto, influencia a satisfação do cliente (Chambel, 2010, Castanheira e Chambel, 2010; Dean e Rainnie, 2009; Snipes *et al.*, 2005).

Interessa-nos, pois, nesta investigação analisar:

- Até que ponto estão os clientes satisfeitos com o atendimento prestado no *Call Center* e quais os aspectos a que dão mais importância;
- Como percebem os funcionários de contacto o seu trabalho/função e qual o nível de satisfação que lhe associam;
- Que conexões existem entre as características do trabalho e os determinantes da satisfação dos clientes;
- Qual o modelo de atendimento que melhor responde aos requisitos do cliente, sem esquecer as restrições organizacionais (custos e recursos).

Realçamos que, sustentada a importância da função de contacto e identificadas as principais pressões de que esta função é alvo em contexto de *Call Center*, o seu estudo pode constituir uma oportunidade para perceber como podemos integrar nesta função duas componentes nem sempre facilmente conciliáveis, como sejam a complexidade tecnológica (associada à padronização e ao controlo) e o factor humano (relacionado com a personalização e o envolvimento).

O projecto de investigação em que se insere o presente estudo segue as linhas de um estudo de caso, decorrendo numa organização específica, uma grande companhia de telecomunicações.

Esta opção afigura-se-nos como a mais adequada, porquanto estamos interessados em olhar para a organização como um cenário de práticas organizacionais específicas, acrescendo que para a compreensão do fenómeno em causa é importante perceber o

como e o porquê da adopção de um determinado modelo de organização do trabalho no *Call Center*, o que exige a análise detalhada do contexto.

O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado e exaustivo do objecto de investigação de modo a permitir um conhecimento ao mesmo tempo abrangente e detalhado.

No nosso caso, a abordagem do estudo de caso ganha pertinência na medida em que o conhecimento aprofundado da organização pode constituir um elemento determinante na compreensão do fenómeno observado.

O estudo de caso (Yin, 1993) é uma metodologia que se adequa a investigações em que o investigador denota algum conhecimento sobre o contexto em análise, e quando o fenómeno ocorre não em cenário experimental, mas antes em contexto da vida real, nomeadamente em contexto organizacional. Todas estas premissas estão presentes na nossa investigação. O investigador pretende caracterizar a função do empregado de contacto do *Call Center*, recorrendo a uma metodologia específica, identificando o impacto da função na satisfação do cliente e na satisfação do empregado. Por outro lado, o investigador conhece bem o contexto em análise, a companhia de telecomunicações já referenciada.

Um dos inconvenientes do estudo de caso pode resultar da grande proximidade do investigador com o objecto de estudo, a qual pode comprometer a distância necessária a uma observação isenta dos factos. Tentamos corrigir este aspecto através do recurso a uma recolha de dados diversificada, como apresentaremos mais à frente.

No que se refere à validade interna, à confiança e à possibilidade de replicar a investigação, nem todos os investigadores consideram estas questões determinantes, ou como sendo estes os critérios apropriados a um estudo de caso.

Uma questão em relação à qual se regista uma grande discussão diz respeito à validade externa e à possibilidade de generalização das conclusões de uma investigação de estudo de caso. Podemos questionar como é possível que um único caso seja considerado representativo de modo a que os resultados sejam generalizáveis a outros casos. A investigação de um estudo de caso, por mais precisa que seja, não permite identificar casos típicos ou representativos de determinada classe de objectos (tipos de organizações, ou outras). Um único caso não deve ser considerado, em nenhuma circunstância, uma amostra representativa, donde a questão da generalização deve ser posta de lado.

Por outro lado, grande número de investigadores realça o interesse e a importância do estudo de caso, nomeadamente quando nos referimos a organizações, na medida em que ao aceder ao detalhe de um único caso podemos enriquecer os modelos teóricos em análise e testar as possibilidades de generalização (Bryman e Bell, 2007). É precisamente com esta linha de argumentação que nos identificamos.

Em termos mais operativos, a condução do estudo de caso envolveu:

- Recolha e análise de dados secundários disponibilizados pela empresa (análise de informação interna; análise de reclamações; análise de resultados de questionários de satisfação de cliente e de colaborador);
- Aplicação do Questionário *Diagnóstico das Características da Função –JDS- (Job Diagnostic Survey)* de Hackman e Oldham(1980) a uma amostra de funcionários de contacto do *Call Center*;
- Aplicação do *Questionário da Percepção do Cliente* (Questionário elaborado no âmbito da investigação) a uma amostra de clientes;
- Identificação e estruturação dos requisitos do serviço através do uso de brainstorming e da elaboração de um KJ;

- Análise da relação entre os requisitos do serviço e as características do *workdesign*, com base na construção da Matriz – Casa da Qualidade.

Existe uma tendência para associarmos o estudo de caso a uma investigação qualitativa, mas esta associação nem sempre é correcta. É verdade que o estudo de caso pode favorecer a análise qualitativa, na medida em que pode utilizar métodos como a observação de participantes e entrevistas não estruturadas, e estes métodos ajustam-se particularmente a um estudo intensivo e detalhado de um caso. No entanto, o estudo de caso pode ser associado a outro tipo de abordagens como sejam a recolha de documentos e a aplicação de questionários.

Na presente investigação procuram-se respostas para as questões de investigação enunciadas através da realização de um estudo de caso, que passou pela aplicação de um conjunto de métodos, numa óptica de triangulação (Jick, 1979). Assim, para além da recolha e análise de dados secundários disponibilizados pela empresa, nomeadamente os resultados dos inquéritos de satisfação realizados pela empresa a clientes (humanos e mecânicos), foram também realizados, no âmbito da investigação, inquéritos por questionário às duas populações alvo deste estudo, clientes e funcionários, bem como são ainda conduzidos *focus groups* (Barbour e Kitzinger, 1999; Turauskas e Vaitkūnienė, 2004).

O estudo combina assim uma estratégia quantitativa com uma estratégia qualitativa, com o intuito de acrescentar valor à compreensão do problema em análise através da recolha de dados complementares, potenciadores de uma análise mais detalhada e extensiva.

## 4.2. Métodos usados

Num primeiro momento recolheram-se dados disponíveis na organização em estudo que permitissem caracterizar práticas organizacionais determinantes para a nossa análise. Procedeu-se a uma pesquisa documental de carácter exploratório baseada nos relatórios de empresa realizados no âmbito da satisfação de clientes e empregados. Fez-se ainda uma análise crítica de reclamações de clientes, com vista a uma melhor identificação do problema em análise.

A análise documental é uma técnica de pesquisa indispensável tendo em conta que as fontes escritas ou não escritas podem constituir a base do trabalho de investigação. Constitui um método de recolha e de verificação de dados que tem por finalidade o acesso a fontes pertinentes para a investigação, que podem ser escritas ou não. Existem fontes primárias e fontes secundárias. As secundárias são fontes interpretativas baseadas nas primeiras (Bryman and Bell, 2007). Os autores consideram dentro das fontes primárias as fontes deliberadas e as fontes inadvertidas, sendo estas as mais comuns e geralmente as mais valiosas.

Pretende-se com a análise documental a reconstrução crítica dos dados que permitam inferências ou conclusões. As fontes documentais devem ser analisadas de forma crítica para que se enquadrem no contexto em que são produzidas.

Antes de qualquer análise documental, o investigador deve questionar a sua pertinência e eficácia sobretudo se não tiver certeza do que poderá obter com os documentos. Desta forma, impõe-se sempre uma atitude crítica.

A informação documental deve ser sempre contextualizada. O investigador deve considerar várias estratégias de abordagem de documentos. Deve ser valorizada a autenticidade da fonte e a precisão ou valor dos dados recolhidos.

A análise documental serve para relacionar diversos documentos que podem ser diversos, como sejam documentos impressos, electrónicos, formais, informais, filmes, diapositivos, fotografias, PPT (Power Point), ou outros.

No que se refere às vantagens e desvantagens desta metodologia, podemos identificar como principais vantagens o facto de a análise documental permitir o acesso a informação relevante sem que o investigador tenha presenciado as situações. Por outro lado, é um método pouco dispendioso e de recolha acessível ao investigador. Pode ainda evitar inquéritos ou questionários para recolha de informação relevante.

No que se refere às limitações identificadas, prendem-se com o facto de os documentos consultados poderem não ter toda a informação detalhada de que o investigador necessita. Por outro lado, os documentos ou informação podem não estar disponíveis em termos de acesso. Devemos ainda considerar a hipótese de os documentos consultados poderem não ser fidedignos. Adicionalmente, os produtores desses documentos podem também não explicar com suficiente clareza o modo como chegaram a determinadas conclusões.

A observação directa e a análise de documentos da organização que estamos a estudar, uma grande companhia de telecomunicações, permitiu-nos compreender os documentos como fontes de dados brutos para o investigador.

A análise documental assumiu um significado relevante na compreensão de toda a envolvente em torno do problema da investigação.

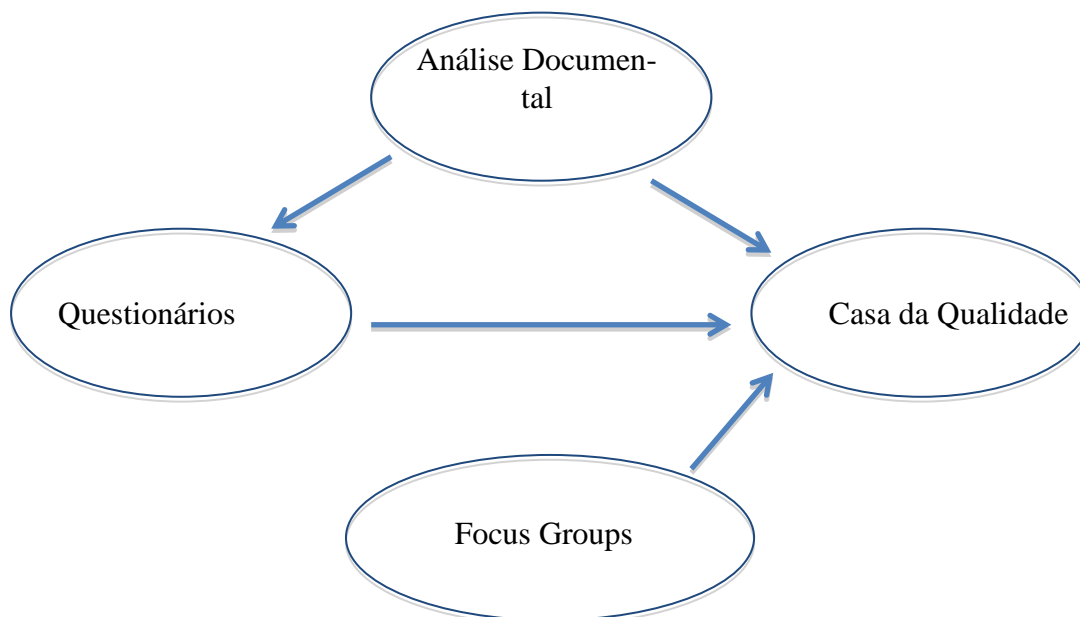
Para além da recolha de processos ligados ao atendimento, a análise documental permitiu-nos aceder a informação imprescindível para a construção do questionário que a seguir apresentamos.



A análise documental também nos forneceu informação relevante para o desenho da Casa da Qualidade.

A Figura 4.2 sintetiza a articulação entre os vários métodos aplicados na pesquisa.

Figura 4.2 - Relacionamento entre os métodos utilizados



A análise documental e a ampla consulta dos documentos da empresa permitiu-nos identificar os processos organizacionais, e deste modo compreender de forma mais clara a função atendimento no *Call Center*.

Assim, procedeu-se a um levantamento de diversos tipos de registos, relatórios, actas de reuniões, documentos formais, documentos divulgadores da *Missão, Visão e Valores* da organização, Relatórios e Contas, entre outros documentos.

O objectivo deste levantamento foi perceber o modo como a organização perspectiva e concebe o atendimento no *Call Center*. Compreender os impactos que são associados ao atendimento, em termos organizacionais e perceber o modo como a organização percepção o atendimento no *Call Center*, Qual a importância que lhe atribui, e o investimen-

to que lhe associa. Este modo de ver a função atendimento no *Call Center*, está projectado na *Missão, Visão e Valores* da organização, identificados e divulgados como pilares da cultura organizacional da companhia de telecomunicações em análise.

Simultaneamente, fez-se um levantamento dos processos associados à função atendimento do *Call Center*.

O levantamento dos processos e sub-processos associados à função atendimento do *Call Center* permite identificar o modo como o atendimento é operacionalizado na prática.

Interessa-nos perceber como é que o cliente é encaminhado dentro da organização a partir do momento em que liga o número de apoio e é atendido no *Call Center*.

Quando liga, o cliente ouve uma guia de voz que identifica a empresa e é convidado a interagir com o IVR (*Interactive Voice Recognition*).

Se for essa a sua escolha o cliente pode ser encaminhado para o *self-care* tendo acesso directo à informação pretendida, de forma automática e mecânica, sem intervenção humana. Em qualquer das outras opções, o cliente é atendido pelo funcionário de contacto que o esclarece sobre as questões colocadas.

De acordo com o motivo do contacto estabelecido com o *Call Center*, a situação colocada pelo cliente pode ficar resolvida num único contacto e é fechada naquele atendimento, isto é em *Front Office*.

Mais uma vez, de acordo com o motivo do contacto, a situação pode não ficar resolvida no âmbito do atendimento e deve ser encaminhada para *Back Office* para posterior resolução. Nestas circunstâncias o cliente é posteriormente contactado telefonicamente ou recebe uma carta a esclarecê-lo da resposta.

Interessa-nos ainda conhecer em detalhe os sub-processos associados ao atendimento, do recrutamento à selecção, da formação inicial à monitorização e controlo de desempenho, da formação complementar aos *briefings*, do controlo de qualidade ao *coaching*,

que nos permitem perceber o perfil da função atendimento, os requisitos necessários ao seu exercício, bem como o modelo de controlo que lhe está associado, de modo a que a actuação dos funcionários de contacto cumpra o definido em cada “momento da verdade”.

Analisaram-se ainda as reclamações dos clientes no âmbito do atendimento, reclamações de qualidade de serviço e reclamações comportamentais, com diferentes origens, voz, ou mail durante um determinado período de tempo.

Com esta análise pretendemos conhecer a razão, ou as razões que levam os clientes a reclamar do atendimento que lhe foi prestado. A reclamação é uma manifestação de insatisfação, mas é simultaneamente um sinal de confiança na organização. O cliente reclama porque acha que vale a pena. A análise das reclamações permite identificar quais os aspectos do atendimento em relação aos quais o cliente denota insatisfação. Quais as características do atendimento prestado não correspondem às suas expectativas, e por isso despoletam uma reclamação.

Por outro lado analisamos os questionários de satisfação passados pela companhia de telecomunicações aos clientes. São questionários fechados em que o cliente pontua numa escala de Lickert cada uma das questões. Com base neste instrumento o cliente avalia a sua satisfação com o atendimento prestado no *Call Center*, mas não tem possibilidade de fazer alusão a critérios de satisfação ou insatisfação diferentes dos previstos, dado não existirem questões abertas.

Com base na análise das reclamações dos clientes temos acesso a aspectos valorizados por eles que podem ser diferentes dos identificados previamente pela empresa e que integram o questionário de satisfação.

Analisamos também os resultados do Questionário de Clima Organizacional passado anualmente aos funcionários de contacto, pela companhia de telecomunicações.

Pretendemos com esta análise identificar a satisfação que os funcionários de contacto associam ao contexto de trabalho no *Call Center*.

No âmbito desta investigação passamos dois questionários, um construído por nós e outro já amplamente testado. Com base nos dados recolhidos por inquérito, junto dos clientes e dos funcionários de contacto, cujos detalhes se apresentam na próxima secção, procedeu-se a uma análise estatística, de cariz quantitativo, incluindo uma análise comparativa das percepções de funcionários de contacto e de clientes, no que se refere às dimensões da função desempenhada e à satisfação que lhe está associada.

As qualidades psicométricas das escalas usadas para medir as várias dimensões foram avaliadas. Os resultados da fiabilidade interna e externa e da validade interna são reportados no capítulo respectivo a cada um dos estudos efectuados.

Tal como se descreve na Figura 4.2, para o desenho da Casa da Qualidade convergiu a informação recolhida na análise documental, a medição de percepções de clientes e funcionários de contacto, resultante dos questionários que foram aplicados na investigação, e a estruturação dos requisitos de cliente (obtida no âmbito do KJ), bem como a avaliação das prioridades feita pelo *focus group*.

O *Focus Group* é uma entrevista colectiva, com vários intervenientes, sobre um tópico ou assunto específico.

A vantagem e interesse do *Focus Group* prende-se com o modo como é preparado, no que se refere aos indivíduos que são escolhidos para participar na discussão, ao modo como o tema é seleccionado e à clareza como é apresentado, e ainda o modo como é conduzida a discussão garantindo que todos participam.

Os participantes no *Focus Group* devem ter estado expostos a uma mesma experiência. Pretende-se conhecer a perspectiva dos indivíduos em relação a essa experiência que tiveram. Com o *Focus Group* procura-se partilhar experiências, comparando-as, desenvolver e criar ideias gerais sobre determinados assuntos ou explorar determinados temas cuja importância é reconhecida (Breen, 2006).

No nosso caso, o trabalho do *focus group* apoiou a identificação dos requisitos do cliente relativamente ao serviço de atendimento *Customer Care* e incluiu a construção do KJ<sup>1</sup> (Akao, 1997 e Cheng, 1995).

O Método KJ é uma ferramenta disponível para agrupar os dados recolhidos, segundo a sua afinidade semântica. Deste modo, os dados recolhidos durante a investigação, através de diversas fontes, foram organizados de acordo com as suas afinidades. Pretende-se que a solução final seja criativa e resulte da dinâmica do grupo.

Nesta fase, o grupo constituído aquando do *focus group* elaborou o diagrama de afinidades com o objectivo de estruturar os requisitos do cliente.

Identificados e estruturados os requisitos, procedeu-se à sua hierarquização através da análise da sua importância relativa. Nesse sentido, foi pedido ao mesmo grupo que hierarquizasse os requisitos através de um sistema de *scoring*. Identificados os vinte e sete requisitos-chave, foi pedido a cada elemento do grupo que distinguisse os dez requisitos a que atribuía maior importância. Para isso, pediu-se que desse 10 pontos ao requisito mais importante, nove ao segundo mais importante e assim sucessivamente.

Por fim, procurou-se integrar toda a informação recolhida e analisada na definição do novo *workdesign* da função de atendimento.

Com esse objectivo, recorreu-se à construção da Casa da Qualidade, matriz essencial da metodologia QFD.

---

<sup>1</sup> Para mais detalhes sobre o método KJ (ver Akao, 1997 e Cheng, 1995)

O QFD (*Quality Function Deployment*) é uma metodologia de planeamento assente na transformação dos requisitos do cliente em especificações do produto/serviço (Hauser e Clausing, 1988).

A peça central da metodologia QFD é a Casa da Qualidade, um tipo de mapa conceptual que integra toda a informação básica para o desenho do produto ou serviço.

A Casa da Qualidade procura dar resposta a questões como:

- O que é que o cliente quer?
- Serão as preferências do cliente todas igualmente importantes?
- Como é que o produto pode ser criado/ modificado para melhor responder às necessidades do cliente, garantindo a vantagem competitiva?
- Como se relacionam as características do produto/serviço entre si e quais aquelas que deverão ser objecto de um controlo mais apertado?

No nosso caso, a Casa da Qualidade permitiu cruzar os requisitos do cliente para o serviço de atendimento com o desenho da função, nele se incluindo tanto as características da função como os processos organizacionais necessários. Desta forma, conseguimos identificar a necessidade de mudança de práticas organizacionais e requisitos da função, de modo a garantir o tipo de atendimento pretendido pelo cliente.

A Casa da Qualidade integra assim os diversos outputs e reflecte uma leitura compreensiva do caso em análise.

### 4.3. Questionários aplicados

Nesta secção apresentam-se os dois questionários que foram utilizados no âmbito desta investigação para recolher as percepções de clientes e funcionários de contacto do *Call Center* em análise.

No que se refere aos funcionários de contacto, aplicou-se o questionário *Diagnóstico das Características da Função –JDS- (Job Diagnostic Survey)* de Hackman e Oldham (1980) traduzido para português e já usado em diversos estudos (Almeida *et al.* 2009).

Efectivamente, como discutido no capítulo de revisão da literatura, Hackman e Oldham (1975, 1980) desenvolveram um Modelo de Características do Trabalho que é aceite como referência conceptual para estudar problemas relacionados com a motivação, a satisfação e o desempenho dos empregados. Os estudos confirmam que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco factores identificados no modelo.

Com este instrumento pretendeu-se avaliar a percepção dos funcionários relativamente a cinco características específicas da função: 1) variedade de competências necessárias; 2) identidade da tarefa; 3) significado da tarefa; 4) autonomia e 5) *feedback*.

O Questionário *JDS* permite ainda identificar resultados pessoais e do trabalho como sejam a Motivação interna do trabalho, a Satisfação geral e a Satisfação com o desenvolvimento.

O *JDS* tem 30 questões, agrupadas em 5 blocos, todas elas respondidas numa escala de Likert de 7 pontos (ver anexo 1 - Questionário do Colaborador).

Realizou-se um pré-teste, no qual o questionário foi aplicado a cerca de 70 colaboradores (Janeiro 2010). Daí resultou a reformulação de algumas questões, de modo a torná-las mais claras.

Tendo em vista a avaliação da percepção do cliente no que se refere à função do empregado de contacto e a avaliação da satisfação associada ao atendimento, concebeu-se um inquérito por questionário, específico para esta investigação.

A construção do questionário do cliente teve como base de trabalho a análise documental levada a cabo, os determinantes da Qualidade de Serviços identificados por Parasuraman *et al.* (1988) e geralmente operacionalizados pela escala SERVQUAL, e o Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975, 1980).

Com este instrumento pretendeu-se, por analogia ou “em espelho”, conhecer o modo como o cliente avalia o serviço prestado, a forma como percebe a função de contacto, no que se refere às cinco dimensões identificadas no modelo (variedade de competências necessárias; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*), e ainda o modo como valoriza vários factores de satisfação, avaliados em contexto de decisão entre cenários alternativos.

Assim, o questionário do cliente integra três blocos: o primeiro remete para a percepção do cliente do serviço prestado; o segundo bloco remete para a percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto; o terceiro bloco integra questões de cenarização que fazem apelo a contextos de decisão referentes a factores de satisfação.

Mais uma vez, foi realizado um pré-teste no qual se passou o questionário a cerca de 15 clientes (Março 2010).

O questionário resultante (ver anexo 2), que designamos de *Questionário da Percepção do Cliente*, apresenta 21 questões (Bloco 1 – 9 questões; Bloco 2 – 5 questões; Bloco 3 – 7 questões).

Nos inquéritos por questionário usaram-se amostras probabilísticas provenientes das duas populações em estudo: a população de clientes atendidos no *Call Center* de *Customer Care* Residencial da empresa em análise e a população de Assistentes de Relaci-



onamento com o Cliente (ARC) que integram o *Call Center* de *Customer Care* Residencial da companhia de telecomunicações em estudo.

As amostras são amostras probabilísticas, recorrendo ao método de amostragem aleatória simples.

As amostragens probabilísticas são importantes na medida em que permitem calcular o erro associado às estatísticas obtidas a partir da amostra, bem como extrapolar resultados com confiança para a população.

Coloca-se então a questão do cálculo da dimensão das amostras. Para escolher a dimensão da amostra deve-se escolher a margem de erro aceitável e posteriormente basear a dimensão da amostra nessa estimativa (Rosner, 2006).

Assumiui-se ainda tratar-se de uma amostra aleatória simples e de uma dimensão de população que tende para infinito, tendo em conta o número elevado de indivíduos (superior a mil no caso dos assistentes e com cerca de cinco milhões de contacto ano, no caso dos clientes).

O valor mais comum fixado para o nível de confiança é 95%. Como a análise estatística que se vai fazer usa testes do qui-quadrado a fórmula será:

$$n = (z^2(p)(1-p))/\text{error}^2$$

Para um nível de confiança de 95% o **Z** equivale a **1.96** (aproximadamente **2**); para um erro de 5% o **error=0.05**; p é a proporção que respondeu “sim” á questão, não se sabendo para já qual é o p, deve considerar-se que **p=0.5** (Rosner, 2006).

Deste modo, obtém-se: **n=400**

Quando consideramos  $n=400$ , este deverá ser o número de questionários respondidos, pelo que devemos ter em conta outras fontes de erro, como a taxa de não resposta. Assim, para uma taxa de não respostas de 20% ter-se-á de aplicar o instrumento a 500 indivíduos.

Identificada a dimensão recomendada da amostra, administrou-se o *Questionário Diagnóstico das Características da Função –JDS-* (a uma amostra aleatória simples de 484 Assistentes de Relacionamento com o Cliente (ARC) do *Contact Center*).

O questionário esteve acessível por via electrónica de 22 de Março 2010 a 1 de Abril 2010, tendo sido garantida a confidencialidade das respostas dadas.

Todos os elementos da amostra responderam ao questionário.

No que se refere ao *Questionário da Percepção do Cliente*, a amostra identificada é constituída por uma amostra aleatória de contactos, referentes a clientes que ligaram para o *Call Center* de *Customer Care* Residencial da companhia de telecomunicações em estudo, no período entre Março e Maio de 2010.

A partir do registo desses contactos, construiu-se uma base de dados destes clientes com vista ao seu contacto telefónico, o qual foi sempre feito num período inferior a 48h após o contacto do cliente para o *Call Center*.

O questionário foi aplicado telefonicamente a uma amostra de 2257 clientes do *Contact Center*, tendo-se obtido 424 respostas válidas (não atenderam 1322 clientes e não estiveram disponíveis para responder 511 clientes).



## Capítulo 5

### Descrição sumária do Estudo de Caso

#### 5.1. Apresentação da Empresa

A nossa investigação decorreu numa grande companhia de telecomunicações nacionais que detém o maior *Contact Center Multi Site* a nível nacional e um dos maiores a nível europeu.

A companhia de telecomunicações é um Grupo multinacional, que detém uma empresa específica direccionada para a gestão, implementação e optimização de *Contact Centers*.

O *Contact Center Multi Site* integra 22 *Contact Center*, também designados de *Centros de Relacionamento*, com 4555 posições de atendimento de *Front Office*, e é responsável pela gestão de 70 milhões de contactos por ano (de acordo com fonte de informação institucional).

Os *Centros de Relacionamento* estão disponíveis 24 horas por dia, 365 dias por ano.

De acordo com a informação institucional divulgada interna e externamente, a empresa responsável pelos *Contact Centers* tem como Missão, Visão e Valores aqueles que se enunciam em seguida:

*Missão: Atender cada cliente como se fosse o único*

*Visão: Transformar cada contacto num momento único com sentimento positivo*

*Valores: Inovar, flexibilidade, empatia, proximidade, experiência*

A formulação da missão e da visão remetem, desde logo, para o paradoxo a que nos referimos anteriormente: a necessidade de compatibilizar a eficiência com a personalização e a atenção individualizada ao cliente. Como conciliar a padronização e o controlo a que a complexidade tecnológica obriga com a experiência única que se pretende vivida pelo cliente em cada contacto.

Do mesmo modo, os valores identificados contrariam a ideia de standardização da resposta nos *Contact Centers*. Remetem para a experiência única e inovadora, de proximidade, flexível e empática.

A Missão, Visão e os Valores identificados e comunicados pela organização pretendem ser os pilares da cultura da organização. Estes princípios orientadores varrem toda a organização e devem ser reconhecidos em cada interacção estabelecida com o cliente.

Num mercado cada vez mais exigente, o objectivo da organização centra-se na satisfação do cliente e na sua fidelização, daí a importância e toda a valorização do momento de contacto estabelecido com o cliente.

No âmbito das políticas de qualidade, é a única empresa do sector certificada nas 3 vertentes: Certificado de Qualidade ISO 9001; Certificado em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e Certificado Ambiental.

De acordo com informação institucional disponível na empresa, a política de qualidade é expressa pelo “cumprimento escrupuloso dos requisitos da norma, legais e regulamen-

tares, pela eficácia dos processos e pelo cumprimento dos objectivos estabelecidos com os clientes”, tendo como foco:

- “Minimização de impactos ambientais e sistemática redução dos riscos para as pessoas e bens da empresa;
- Desenvolvimento profissional e aumento da satisfação dos colaboradores;
- Orientação para a superação das necessidades e expectativas dos clientes.”

Salientamos ainda que a empresa tem vindo a ser distinguida e premiada nacional e internacionalmente no âmbito da avaliação de *Call Center*.

No que se refere às distinções nacionais temos: Prémio Melhor *Customer Relationship Center* no sector *outsourcer* (APCC) 07; Prémio Responsabilidade Social no *Call Center* pelo IFE e BCSC – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável 08 e 09; Prémio Melhor *Call Center* para trabalhar pelo GPTW/IFE; Melhor *Contact Center* do sector das Telecomunicações (APCC) – 09; Presença nas Listas das Melhores Empresas para trabalhar em Portugal do GPTW 08 e 09.

Em termos internacionais temos: Prémio Melhor Campanha de Recrutamento nas “World Awards 2009 – Top Performers” para o espaço EMEA (Europe, Middle East and Africa) da *Contact Center World* – Prémio “*Best Community Spirit*”.

## **5.2. O modelo de atendimento implementado nos *Call Center***

Nesta companhia de telecomunicações, os *Call Center* são “*in house*”, isto é, funcionam em instalações da empresa, com tecnologia e infra-estruturas da empresa, mas recorrem

a trabalho temporário e empresas de *outsourcing* de modo a garantir o atendimento dos seus clientes.

O atendimento é assegurado por 7000 funcionários de contacto focados no cliente, que recebem no seu conjunto cerca de 400 mil horas de formação por ano.

O atendimento no *Call Center* está definido em vários processos que permitem padronizar a função. Esta padronização pretende garantir que a resposta a que o cliente tem acesso está sempre conforme as directrizes definidas, apesar da dispersão geográfica que os *Call Centers* registam.

Para isso contribuem os diversos sub-processos, associados ao Processo Atendimento, que vão desde o recrutamento e selecção dos candidatos até ao controlo de toda a actividade desenvolvida.

Considerando o sub-processo recrutamento e selecção, a análise curricular é exigente, sendo considerada como habilitação mínima o 12º ano. As provas de selecção incluem provas de informática, perfil comercial, entrevista telefónica, entrevista de grupo e entrevista final.

Seleccionados os candidatos pela empresa de trabalho temporário, de acordo com os requisitos definidos pela companhia de telecomunicações, estes frequentam uma formação inicial de cerca de um mês, ministrada por formadores da companhia.

A formação inicial integra conteúdos relacionados com produtos e serviços, sistemas e aplicações, e ainda conteúdos comportamentais com impacto no atendimento. A formação é selectiva e só entram em produção os formandos que passarem na formação inicial, cumprindo os requisitos que estão pré definidos.

Durante o primeiro mês de produção estão previstos vários momentos de controlo intermédio, com avaliação de desempenho dos assistentes, com vista à optimização dos resultados.

No âmbito do exercício da função, os assistentes são alvo de frequentes monitorias, sendo garantido um melhor desempenho através dos *coaching* que são ministrados pela supervisão. Com vista à sua actualização, são ministrados *briefing* diários aos assistentes e formações complementares que garantem a actualização em conteúdos relevantes para o atendimento.

Os Assistentes que registam uma melhor avaliação de desempenho, de acordo com os critérios definidos (quantitativos e qualitativos) ganham um bónus suplementar que acresce ao vencimento mensal.

No que se refere ao processo de atendimento propriamente dito, este identifica a tipologia de questões colocadas pelo cliente e define as respostas que devem ser dadas com recurso a *scripts* de atendimento detalhados.

Os sistemas aplicativos a ser usados em cada situação são descritos de forma exaustiva em *scripts* ou guiões disponíveis ao atendimento.

Conhecer os processos e sub-processos associados à função atendimento do *Call Center* permite-nos perceber a forma como o atendimento está organizado.

O cliente liga o número de apoio e é atendido no *Call Center*.

Como já referimos anteriormente o cliente começa por ouvir uma guia de voz que identifica a empresa, sendo posteriormente convidado a interagir com o IVR (*Interactive Voice Recognition*).

Posteriormente o cliente pode ser encaminhado para o *self-care* tendo acesso directo à informação pretendida, sem intervenção humana. Em qualquer das outras opções, o cliente é atendido pelo funcionário de contacto que o esclarece sobre as questões colocadas.



Em cerca de 80% dos contactos estabelecidos para o *Call Center* a situação colocada pelo cliente fica resolvida num único contacto e é fechada naquele atendimento, isto é em *Front Office*.

Em cerca de 20% dos contactos a situação não fica resolvida no âmbito do atendimento e deve ser encaminhada para *Back Office* para posterior resolução. Nestas circunstâncias o cliente é posteriormente contactado telefonicamente ou recebe uma carta a esclarecê-lo da resposta.

Os assuntos tratados no *Call Center* remetem para diversas tipologias. Podem referir-se a pedidos de informação ou esclarecimento sobre produtos e serviços, bem como reclamações de vendas, reclamações de facturação, ou de qualidade de serviço.

Apresentando de um modo mais específico o *Contact Center* em que decorreu a investigação ele é responsável pelo atendimento *Customer Care Não Técnico Residencial*, tem 500 posições de atendimento de *Front Office*, e é responsável pela gestão de cerca de 5 milhões de contactos por ano. O atendimento é assegurado por cerca de 1000 funcionários de contacto.

O *Contact Center* funciona 365 dias no ano, 24 horas por dia.

Os parâmetros de qualidade estão contratualizados, sendo o nível de serviço esperado nestes serviços (SLA – *Service Level Agreement*), e previamente acordado com os prestadores de serviço, de 90%, ou seja, 90% dos clientes que ligam devem ser atendidos em menos de 30 segundos de espera.

Para além deste critério quantitativo, que integra o contrato com os prestadores de serviço, existem outros factores qualitativos que decorrem da avaliação da qualidade de serviço prestada.

Neste âmbito, a companhia implementa a monitoria de chamadas, de acordo com uma quota pré definida (1% do potencial de trabalho), suportada numa ficha de audição que integra 3 blocos:

1. Bloco Acolhimento – Saudação; Apresentação; Tratar o cliente pelo nome; Identificar o cliente nas várias aplicações de suporte ao atendimento;
2. Bloco Atendimento – Reformulação; Análise da situação; Utilizar aplicações necessárias; Postura assertiva; Apresentar solução oportuna; Registo nas aplicações; Postura comercial;
3. Bloco Fecho do Atendimento – Reforço da imagem; Fecho do atendimento; Disponibilidade; Despedida de acordo com procedimento.

Esta ficha permite identificar o Grau de Realização (GR - varia entre 0 e 100%) dos Assistentes de Relacionamento com o Cliente (ARC), cujo resultado se deve situar acima dos 90%, em termos de pontuação.

A audição das chamadas é percentualmente reduzida, tendo em conta o número de chamadas atendidas diariamente, mas este número assume algum significado quando considerado em termos absolutos. São registadas cerca de 1500 audições por mês neste *Call Center*.

Este é um critério qualitativo que integra o contrato com os prestadores de serviço, se o resultado alcançado estiver abaixo dos 90% o prestador sofre uma penalização na sua factura, se, pelo contrário, o resultado for acima, o prestador tem uma bonificação na sua factura.

### 5.3. Indicadores de satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto

No âmbito dos seus processos regulares de medição da satisfação dos clientes, a empresa aplica questionários adjudicados pela empresa a empresas externas, com vista à avaliação mensal da satisfação do cliente com o *Call Center*.

O ISC (Índice de Satisfação de Clientes) registado por empresa externa a quem é adjudicado este indicador mensal, é identificado através da informação recolhida através de inquérito, passado em contacto telefónico aos clientes, após o cliente ter sido atendido no *Call Center*.

Os factores que integram este índice são os seguintes:

1. Satisfação global com o Serviço - Satisfação global com o serviço; Realização das expectativas do cliente; Aproximação ao ideal;
2. Atendimento pelo Operador - Competência/preparação técnica; Dinamismo/proactividade; Clareza de linguagem; Simpatia e disponibilidade; Rigor da informação obtida);
3. Duração do Atendimento - Tempo de espera até ser atendido pelo operador; Tempo total do atendimento;
4. Atendimento Automático - Capacidade de resposta; Rigor da informação obtida; Clareza da mensagem; Facilidade de utilização.

Os valores registados nestes factores qualitativos são avaliados mensalmente, podendo constituir justificação de bonificação ou penalização da factura mensal apresentada ao fornecedor de serviços.

Como critério de qualidade, a empresa estabelece que o ISC se deve situar acima dos 7 (numa escala que varia entre 0 e 10).

Assim, o modo como o cliente final avalia o serviço prestado no *Call Center* afecta os resultados da empresa prestadora de serviços, na medida em que se o cliente atribuir uma boa nota ao serviço prestado ( $>$  ou  $= 7$ , numa escala de 10), a empresa recebe uma bonificação na sua factura mensal, maximizando os lucros.

Pelo contrário, se o cliente atribuir ao serviço prestado uma nota  $<7$ , a empresa sofre uma penalização, vendo a sua factura reduzida.

Desta forma é exercido grande controlo sobre os parâmetros de avaliação da qualidade de serviço sobre os quais o cliente se pronuncia.

A nível nacional e europeu são realizados anualmente estudos comparativos de desempenho de empresas (*Benchmarking*) que permitem comparar o desempenho dos *Call Center* de várias empresas de serviços (Telecomunicações, Banca e Seguros).

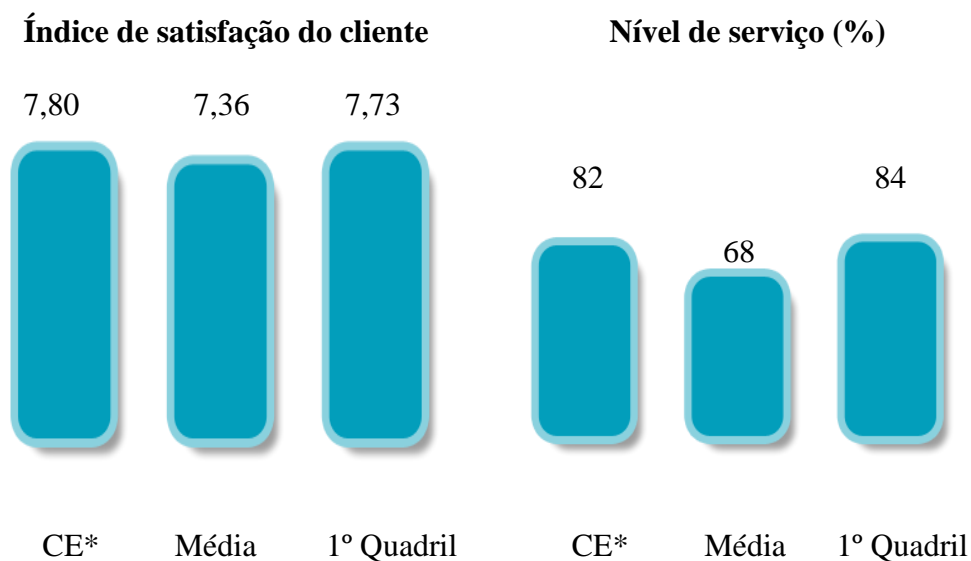
No estudo que decorreu em 2009, o Benchmark Survey, McKinsey 2009 European Telecom IT, no que se refere ao Índice de satisfação do cliente e ao Nível de Serviço, os resultados foram os que se sintetizam na Figura 5.1.

No que se refere ao Índice de Satisfação do Cliente, os resultados da Empresa em análise situam-se no primeiro quartil, no âmbito de uma comparação europeia entre Companhias de telecomunicações.

No que se refere ao Nível de Serviço registado, verifica-se que os valores registados se situam muito acima da média europeia, e muito próximo do primeiro quartil.

Em síntese realçamos, que a Companhia em análise apresenta resultados bastante confortáveis quando analisados em contexto externo.

Figura 5. 1 - Índice de Satisfação de cliente



(Fonte: Benchmark survey; McKinsey 2009 European Telecom IT)

\*Companhia Estudada

Paralelamente, no âmbito da nossa investigação, para conhecer melhor as causas da insatisfação dos clientes, analisamos as reclamações de qualidade de atendimento e reclamações comportamentais, apresentadas pelo cliente referentes ao atendimento no *Call Center*, no período que decorreu entre Março de 2009 e Março de 2010.

A análise destas fontes documentais permitiu-nos traçar um cenário de partida relativamente ao modo como o cliente avalia a função de atendimento.

As reclamações são definidas pela empresa como manifestações de insatisfação pelo cliente.

Procedemos a uma análise de reclamações, distinguindo as reclamações de Qualidade de Serviço apresentadas pelo cliente referentes ao atendimento no *Call Center*.

A manifestação de insatisfação, isto é, a reclamação, pode estar associada aos mais variados aspectos relacionados com o atendimento, como seja uma reclamação de informa-

ção prestada, uma reclamação de vendas, uma reclamação de facturação, reclamação de incumprimento de agendamento, etc.

No âmbito desta investigação interessaram-nos sobretudo as reclamações de qualidade de serviço, mais especificamente aquelas que dizem respeito à qualidade do atendimento, que remetem para aspectos processuais ou comportamentais dos funcionários de contacto.

As reclamações de qualidade de atendimento identificadas pelo cliente são basicamente de dois tipos. Relacionam-se, por um lado, com o processo de atendimento, e por outro lado, com a atitude ou comportamento do funcionário de contacto.

As reclamações de qualidade de atendimento que remetem para o processo de atendimento referem-se ao facto de o cliente reclamar a dificuldade em interagir com o IVR (*Interactive Voice Recognition*), reclamar a sua discordância em relação ao encaminhamento que foi dado ao seu pedido, ao indeferimento que foi dado à sua reclamação, reclamar o tempo de espera que teve para obter uma resposta, reclamar, por exemplo, o fim de determinada campanha a que pretendia aderir.

Em suma, O cliente está insatisfeito com determinadas regras impostas pela organização e que afectam o seu relacionamento com a Companhia.

No que se refere às reclamações que remetem para a atitude ou comportamento do funcionário de contacto, relacionam-se com a incompetência demonstrada, desconhecimento, ou imprecisão na informação prestada. Pouca disponibilidade para ouvir o cliente, interrompendo o discurso do cliente. Pouco envolvimento e interesse na questão do cliente, repetindo sempre a mesma resposta. Em suma o cliente está insatisfeito com a forma de atender.

No âmbito da análise de reclamações é frequente o cliente associar a sua insatisfação ao facto de serem “robots a atender”, referindo ainda que os empregados de contacto res-

pondem de forma automática, repetem o discurso independentemente da situação apresentada, e muitas vezes não percebem a questão colocada, dando sempre a mesma resposta, o que aumenta a insatisfação do cliente.

Por outro lado, os IVR (*Interactive Voice Recognition*) encaminham as chamadas com roteiros que nem sempre são muito facilitadores para o cliente, obrigando-o a repetir muitas vezes a questão sem que a solução se torne disponível ou evidente.

Fica em qualquer caso claro que as atitudes e comportamentos dos funcionários de contacto condicionam fortemente as percepções (positivas ou negativas) dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados.

As reclamações identificadas (Tabela 5.1) podem ser, como já referimos, de qualidade do atendimento propriamente dito ou comportamentais, excluindo desta forma todas as outras reclamações de serviço a que já fizemos alusão.

Consideramos como canal de entrada destas reclamações, o canal telefónico, carta ou e-mail.

Tabela 5.1 – Reclamações de Qualidade de Atendimento

<b>Reclamações de Cliente</b>	<b>Qualidade de Atendimento</b>	<b>Comportamentais</b>
Canal Telefónico	1664	749
Canal Escrito (carta)	239	33
Canal electrónico (e-mail)	141	41
<b>Total</b>	<b>2044</b>	<b>823</b>

(Dados recolhidos entre Março 2009 – Março 2010)

Como podemos ver na Tabela 5. 1, o número de reclamações comportamentais é baixo, ainda mais tendo em conta o número médio anual de contactos estabelecido pelo cliente com este *Call Center* (cerca de cinco milhões de contactos por ano).

No que se refere às reclamações de Qualidade do Atendimento, o número é mais elevado, continuando a ser baixo comparativamente aos cinco milhões de contactos por ano. O canal voz (telefónico) é o canal preferido pelos clientes para este tipo de reclamações. De realçar que estamos perante o acesso a um numero gratuito.

O número de reclamações de qualidade de atendimento e comportamentais, registado, pode reflectir a real satisfação/insatisfação dos clientes ou antes ser mais a consequência da ideia de que não vale a pena reclamar.

Como é indicado na literatura, neste ultimo caso, a opção pelo abandono é um real risco para a empresa.

Apesar do Índice de Satisfação do Cliente apresentar resultados bastante favoráveis, frequentemente acima dos 7 (numa escala de 0 a 10), a análise das reclamações permite relacionar a insatisfação do cliente com o facto de não ter acesso a uma resposta à medida, que tenha em conta a sua situação particular. O cliente manifesta a sua insatisfação em relação ao facto de obter sempre a mesma resposta dos funcionários de contacto, sendo o esforço sempre imputado ao cliente que deve repetir a sua questão sem que a solução lhe seja disponibilizada.

Quando inquirido em contextos mais informais e menos estandardizados, o cliente manifesta a sua insatisfação associando, e considerando idênticos, o atendimento personalizado (pelo assistente) e o atendimento automático (pela máquina), não identificando as vantagens diferenciadoras do contacto humano.



Por vezes o cliente pede para falar com a supervisão porque pretende uma resposta diferenciada e mais ajustada à sua questão específica. Acabando por referir que os funcionários de contacto lhe respondem sempre a mesma coisa.

Quando o cliente insiste no contacto sobre um mesmo assunto, gerando uma reincidência, muitas vezes refere que a resposta que lhe foi dada anteriormente não tem em conta a sua situação específica, e que pretende uma análise diferenciada, mas muitas vezes a nova resposta que obtém é idêntica à que já tinha.

Realçamos ainda que quando o cliente é inquirido (em inquéritos humanos) sobre a satisfação que associa ao atendimento que teve no *Call Center*, pode recear que a atribuição de uma nota negativa possa despoletar uma acção punitiva junto do assistente, não sendo essa a sua intenção. Esta situação pode desencadear uma sobreavaliação, em termos de resultado alcançado.

No que se refere aos funcionários de contacto, e no intuito de recolher as suas percepções, a empresa aplica anualmente um Inquérito de Satisfação de Colaboradores (específico para colaboradores temporários) que remete para o clima organizacional. Este inquérito é disponibilizado em formato electrónico, numa aplicação de Recursos Humanos da companhia de telecomunicações, de forma anónima, a todos os colaboradores de *outsourcers* ou de empresas de trabalho temporário. O inquérito está disponível durante um determinado período de tempo em que deve ser respondido. Passado esse período os dados são recolhidos e tratados.

Posteriormente os resultados são disponibilizados aos funcionários.

O inquérito por questionário é composto por cinco Blocos: 1. Caracterização geral da população envolvida; 2. Avaliação geral do serviço; 3. Avaliação dos Supervisores; 4. Ambiente e local de trabalho; 5. Grau de realização.

O bloco 1. Caracterização geral da população envolvida, integra questões como: Idade, Sexo, Habilitações Literárias, Área de estudo, Estado civil, Tem filhos, Tem casa própria, Duração do trajecto de casa ao Trabalho, É o meu primeiro trabalho, Tenho outro trabalho para além deste.

O bloco 2. Avaliação geral do serviço remete para questões como: Trabalho nesta empresa há quanto tempo, carga horária semanal, Os três motivos que me levaram a vir trabalhar neste serviço, Os três motivos que me levam a permanecer neste serviço, Os três motivos que me levariam a procurar outro emprego, O meu vencimento é, Utilizando a escala de 1 a 5 em que 1 é “não tem impacto” e 5 “tem um impacto muito elevado”, as dificuldades que tenho no cumprimento da minha função, prendem-se com, Na entrevista de selecção foi claramente explicado, Na formação inicial foi claramente explicado, Sinto necessidade de Formação complementar, A Formação Inicial teve uma duração, O tipo de *on-job*, Nos primeiros dias de trabalho, Considero o meu trabalho....

O bloco 3. Avaliação dos Supervisores integra questões relacionadas com os supervisores: com a sua competência, capacidade de dinamizar a equipa, celebrar acontecimentos especiais, A minha última reunião com o meu supervisor foi, O *coaching* é....

O bloco 4 remete para o Ambiente e local de trabalho, e integra questões como: O ambiente de trabalho é, Considero o meu local de trabalho (arejado, bem iluminado, saudável...).

O bloco 5. Grau de realização, remete para: Utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 é “mau ou inexistente” e 5 é “excelente”, a avaliação que faço dos seguintes aspectos é... (ambiente de trabalho, comemoração de resultados, comunicação, confiança na gestão, divulgação de objectivos, feedback de avaliação, formação orientada para as minhas

necessidades, justiça/igualdade, organização, partilha de melhores práticas, processo de avaliação, promoção baseada na competência, reconhecimento, sistema de incentivos).

A análise dos resultados faz transparecer que nem sempre as boas práticas de trabalho são reconhecidas pelos funcionários de contacto.

Nos últimos resultados disponíveis (de acordo com dados recolhidos em 2010), os funcionários de contacto identificam como sendo as suas maiores dificuldades com impacto no dia-a-dia, isto é os aspectos críticos identificados (pior avaliados), o sistema de incentivos, as promoções baseadas na competência e a comemoração de resultados. Pelo contrário, os aspectos melhor avaliados são o ambiente de trabalho e a comunicação.

Feita a análise de resultados as conclusões são comunicadas aos funcionários de contacto que responderam ao questionário. Anualmente são despoletadas acções de melhoria que visam melhorar os resultados alcançados. Essas acções são desenvolvidas ao longo do ano.

Tendo em conta o turnover que se regista nestas operações é difícil avaliar anualmente as melhorias alcançadas, na medida em que grande parte dos indivíduos que responde ao questionário naquele ano é diferente do que respondeu no ano anterior.

Tendo em conta as características da população alvo e a rotação que lhe está associada parece-nos que o Inquérito de Satisfação de Colaboradores não devia ser passado anualmente, mas no mínimo semestralmente.

Em síntese podemos referir que os indicadores de satisfação dos clientes recolhidos mensalmente não encontram sustentação na análise de reclamações comportamentais que fizemos no âmbito desta investigação. Uma das razões para esta situação tem a ver com o facto de as questões que são colocadas no âmbito do inquérito de satisfação não integrarem os aspectos identificados, mais frequentemente pelo cliente, como factores de insatisfação.

No que se refere aos colaboradores, os indicadores de satisfação recolhidos anualmente identificam como factores críticos a desenvolver, o sistema de incentivos, as promoções baseadas na competência e a comemoração de resultados. Distinguindo como factores discriminados positivamente o ambiente de trabalho e a comunicação.

Salientamos que este questionário de clima organizacional não avalia factores de satisfação dos funcionários de contacto decorrentes da execução da função atendimento.

Os indicadores de satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto identificados e medidos pela empresa não permitem a sua comparação/integração na medida em que sendo completamente divergentes medem critérios de satisfação que são específicos dos clientes, por um lado, e dos funcionários de contacto, por outro.

Propomo-nos avaliar a função atendimento como factor de satisfação e elo de ligação entre o cliente e o funcionário de contacto.



## **Capítulo 6**

### **Caracterização da função e níveis de satisfação:**

#### **Principais resultados**

Como já referimos anteriormente, o presente estudo segue as linhas de um estudo de caso, decorrendo numa organização específica, uma grande companhia de telecomunicações.

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados relativos aos dados recolhidos por Inquérito por Questionário, no que se refere ao modo como:

- Os clientes avaliam as características da função dos funcionários de contacto, e os aspectos a que atribuem maior importância. Qual o papel que o cliente atribui ao funcionário de contacto? Como percebem o momento de contacto;
- Os funcionários de contacto avaliam a sua função de acordo com a metodologia JDS e a satisfação que lhe associam;

Procedemos ainda à análise comparativa dos dados recolhidos junto dos clientes e dos funcionários de contacto.

## 6.1. A perspectiva dos clientes

Nesta secção analisa-se o modo como os clientes avaliam as características da função dos funcionários de contacto e os aspectos a que atribuem maior importância.

Nesse sentido, construímos um instrumento específico, um questionário por inquérito, que foi aplicado aos clientes do *Contact Center* em análise, e que designamos de *Questionário da Percepção do Cliente* (ver anexo 2).

Este Questionário da Percepção do Cliente é constituído por três blocos:

Bloco 1 “Percepção do cliente do serviço prestado no *Call Center*”;

Bloco 2 “Percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto”;

Bloco 3 “Cenários de decisão referentes a factores de satisfação”.

O primeiro bloco “Percepção do cliente do serviço prestado no *Call Center*” remete para questões relacionadas com o serviço prestado, isto é, como são tratadas as situações colocadas pelo cliente, se são resolvidas ou não, qual o tipo de resposta dada, se esta é de fácil entendimento, e se é personalizada. Este bloco integra ainda questões relacionadas com a capacidade que a empresa evidencia de dar respostas inovadoras que antecipem as necessidades dos clientes e integrem a opinião que o cliente tem acerca do serviço.

O segundo bloco do questionário, “Percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto”, foi construído com base no Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975, 1980). Com este segundo conjunto de questões pretendemos por analogia, ou “em espelho” com o funcionário de contacto, conhecer o modo como o

cliente percebe a função de contacto no que se refere às cinco dimensões identificadas no modelo JDS (variedade de competências necessárias; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia e *feedback*).

O terceiro bloco "Cenários de decisão referentes a factores de satisfação" pretende identificar os requisitos do serviço que o cliente mais valoriza como factor de satisfação. Fizemo-lo com base em cenários de decisão, na medida em que em contexto real por vezes deparamo-nos com requisitos que em termos de operacionalização organizacional podem ser antagónicos e, por outro lado, tendo em conta a finitude dos recursos, há que fazer opções, canalizando os meios disponíveis para o cumprimento dos requisitos a que o cliente dá maior importância.

Como referido na Secção 3.4, no total o *Questionário da Percepção do Cliente* apresenta 21 questões (Bloco 1 – 9 questões; Bloco 2 – 5 questões; Bloco 3 – 7 questões).

O *Questionário da Percepção do Cliente* foi aplicado a uma amostra de 2257 clientes do *Contact Center*. Não atenderam 1322 clientes. Não estiveram disponíveis para responder 511 clientes. Foram obtidas 424 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de cerca de 19%.

A estrutura do questionário mostrou-se consistente, tal como evidenciado pelos *Alpha de Cronbach* (Tabela 6.1).



Tabela 6.1 – Propriedades do *Questionário da Percepção do Cliente*

<b>Questionário da Percepção do Cliente</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Alpha de Chronbach</b>
Bloco 1 – “Percepção do cliente do serviço prestado no Call Center”	9	,902
Bloco 2 – “Percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto”	5	,722
Blocos 1 e 2	14	,909

Efectivamente, cada um dos blocos identificados apresenta uma boa consistência interna, sendo todos os valores de  $\alpha$  superiores a 0,700.

Não considerámos nesta análise o Bloco 3 - “Cenários de decisão referentes a factores de satisfação”, dado tratar-se de um bloco em que todas as questões remetem para cenários de decisão, tendo um tipo de formulação e de resposta totalmente diferente dos restantes.

No que se refere ao Bloco 1 “Percepção do cliente do serviço prestado”, apresentamos na Tabela 6.2. a média e desvio padrão referente a cada um dos 9 itens.

Tabela 6.2 - Percepção do cliente do serviço prestado  
(valores médios)

<b>Bloco 1 – Percepção do Serviço Prestado</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
O <i>Call Center</i> procura dar respostas simples e de fácil entendimento	5,51	1,546
No <i>Call Center</i> os assuntos são tratados do princípio ao fim	5,31	1,862
No <i>Call Center</i> as situações colocadas são resolvidas	<b>5,11</b>	1,966
No <i>Call Center</i> a satisfação do cliente reflecte o esforço do assistente que o atendeu	<b>5,72</b>	1,574
O <i>Call Center</i> dá respostas que implicam decisões do assistente, no momento do atendimento	5,22	1,656
Cada assistente, no <i>Call Center</i> , sabe o que está a fazer	5,31	1,835
O <i>Call Center</i> procura dar respostas personalizadas, específicas para cada cliente	5,49	1,595
O <i>Call Center</i> valoriza a opinião dos clientes, utilizando-a para melhorar os serviços	5,18	1,733
O <i>Call Center</i> procura que o atendimento seja inovador, antecipando as necessidades dos clientes	5,12	1,720
Valor Global	5,328	1,287

Registamos uma grande homogeneidade nos resultados deste bloco, na medida em que as nove questões que o constituem foram pontuadas pelos clientes com um *score* entre o 5,11 e o 5,72 (numa escala de Likert de 1 a 7).

Este resultado denota uma avaliação positiva, por parte do cliente, do serviço de atendimento prestado no *Call Center*.

Verifica-se que neste bloco o item mais pontuado pelo cliente é:

- “No *Call Center* a satisfação do cliente reflecte o esforço do assistente que o atendeu”  
(Score de 5,72)

Podemos, pois, dizer que o cliente distingue o esforço do assistente no momento de atendimento.

Este reconhecimento por parte do cliente permite-nos confirmar uma relação entre a satisfação identificada e o esforço despendido pelo funcionário de contacto no momento de atendimento no *Call Center*.

A relação entre satisfação do cliente e atitude do empregado de contacto, evidenciada neste resultado, corrobora a ideia transmitida em diversos estudos teóricos (Gil *et al.*, 2007; Comm e Mathaisel, 2000; Chambel, 2010).

Por outro lado, no bloco 1, o item menos pontuado pelo cliente é:

- “No *Call Center* as situações colocadas são resolvidas “ (Score de 5,11)

O cliente atribui a sua menor concordância ao item que associa o momento do atendimento à resolução da situação colocada.

De acordo com a percepção do cliente, no *Call Center* existem atendimentos em que as situações colocadas podem não ser resolvidas. Desta forma, podemos avançar que possivelmente o cliente tem a expectativa de, no âmbito do atendimento de *Call Center*, as questões colocadas serem resolvidas num único contacto, o que nem sempre se verifica,

na medida em que existem chamadas transferidas ou situações encaminhadas para *Back Office* (BO) para posterior tratamento.

É interessante notar que os três factores que o cliente distingue, atribuindo-lhes pontuação acima da média são, todos eles, factores que se prendem com a atitude e comportamentos do funcionário de contacto, nomeadamente aspectos comunicacionais, de esforço, e relacionados com um resposta personalizada, à medida de cada cliente.

Por outro lado, os factores pontuados abaixo da média referem-se, de uma forma geral, mais a aspectos processuais, como sejam o tratamento da situação do cliente do princípio ao fim, a resolução da situação num único contacto ou a valorização da opinião dos clientes para melhorar os serviços e a inovação dos serviços, antecipando as necessidades dos clientes.

Realçamos ainda que dois dos factores pontuados pelo cliente abaixo da média remetem para a autonomia do funcionário de contacto no atendimento e para o seu grau de responsabilidade.

O bloco 2 do Questionário da Percepção do Cliente mede a percepção que o cliente tem da função do empregado de contacto, isto é, qual a avaliação que o cliente faz das características da função identificadas no modelo *JDS*, discutido na Secção 2.5.1.

De acordo com o modelo, a **variedade de competências** remete para as diferentes aptidões e conhecimentos necessários ao desempenho da função de contacto.

A **identidade da tarefa** refere-se ao facto do funcionário de contacto executar a sua função do princípio ao fim.

O **significado da tarefa** relaciona-se com a importância da função de contacto para a organização.

A **autonomia** remete para o grau de liberdade que o funcionário de contacto tem para desempenhar a sua função.

E finalmente o **feedback** analisa o grau em que o funcionário de contacto recebe informações claras e precisas sobre o desempenho da sua função.

O descritivo das dimensões é idêntico ao do modelo à excepção do *feedback*, uma vez que esta avaliação pelo cliente não seria possível. No caso do cliente, o feedback avalia até que ponto o cliente considera que quem o atende conhece a sua situação, evitando que tenha que referir de novo toda a história passada.

No que se refere às cinco características da função, e de acordo com a percepção do cliente, os resultados são os que constam da Tabela 6.3.

Tabela 6.3 – Percepção do cliente sobre a função do empregado de contacto  
(valores médios)

Características da Função	Média	Desvio Padrão
Variedade de Competências	5,01	1,87
Identidade da Tarefa	4,74	2,43
Significado da Tarefa	<b>6,14</b>	1,48
Autonomia	5,21	1,98
Feedback	<b>4,24</b>	2,28

Constata-se que, para os clientes, a dimensão mais pontuada é o Significado da Tarefa (6,14, numa escala de 7), seguida da Autonomia (5,21 numa escala de 7).

Assim, esta é uma função a que os clientes atribuem grande significado, isto é, segundo os clientes, o modo como é exercida a função de contacto no *Call Center* pode afectar de forma significativa a organização e, conseqüentemente, também o cliente. Este significado atribuído pelos clientes à função atendimento no *Call Center* deve ter eco por parte da empresa no investimento e importância atribuídos a esta função em contexto organizacional.

A Autonomia é também uma característica bastante pontuada pelos clientes. A autonomia remete para o grau de liberdade que o funcionário de contacto tem para desempenhar da sua função. De acordo com a percepção do cliente, a função desempenhada pelo funcionário de contacto tem autonomia, ou seja o funcionário tem liberdade para desempenhar a sua função deste ou daquele modo, em função do contexto de atendimento. Para o cliente a função atendimento é uma função com autonomia, dando a possibilidade ao funcionário de contacto de decidir por si próprio e tomar decisões. O cliente julga “o que vê”, e desta forma não identifica os constrangimentos valorizados pelo funcionário de contacto, como veremos a seguir, nomeadamente, a falta de autonomia da função. Pelo contrário, o *feedback* é a dimensão menos pontuada pelo cliente. Os clientes consideram, portanto, que os funcionários de contacto nem sempre têm informações sobre o que se passou em atendimentos anteriores e tendem a pedir consecutivamente os mesmos dados.

Não tendo informação sobre o que se passou, o funcionário de contacto não domina o que se passou anteriormente com o cliente em contactos anteriores.

O bloco 3 do Questionário da Percepção do Cliente remete para cenários de decisão referentes a factores de satisfação. No que se refere à análise e interpretação dos dados do bloco 3 – “Cenários de decisão referentes a factores de satisfação” (Tabela 6.4), co-

meçámos por identificar os factores que registaram frequências mais distintas entre as opções de escolha, denotando uma preferência explícita por parte dos clientes, no que se refere ao perfil e requisitos do atendimento desejado.

Distinguimos ainda as três questões que registaram frequências mais próximas entre as opções apresentadas, correspondendo aos aspectos em relação aos quais os clientes denotaram maior indiferença, ou um menor consenso.

Tabela 6. 4 – Preferências dos clientes quanto aos modos de atendimento

	Questões	Freq. 1	Freq. 2
Preferência clara	3.2 Quando sou atendido escolho: <b>Eficácia</b> /Simpatia do assistente	<b>76,3%</b>	23,7%
	3.3 Quando sou atendido escolho: Atendimento por vários assistentes / <b>atendimento por um só assistente</b>	23,6%	<b>76,4%</b>
	3.4 Quando sou atendido prefiro: <b>Que percebam a minha questão mesmo que isso demore tempo</b> / Atendimento rápido	<b>73,8%</b>	26,2%
	3.5 Quando sou atendido prefiro: Grande disponibilidade / <b>Directo ao assunto (pragmático e conciso)</b>	23,4%	<b>76,6%</b>
Indiferença	3.1 Quando sou atendido prefiro: Muita vontade de ajudar / Muita preparação técnica	52,1%	47,9%
	3.6 Quando sou atendido prefiro: Simplicidade na resposta / Resposta fundamentada	49,9%	50,1%
	3.7 Quando sou atendido prefiro: Chamada paga e resolução à 1ª / Chamada gratuita com vários contactos para resolver a situação	50,6%	49,4%

Desta forma destacamos que os clientes preferem claramente:

- Eficácia (vs. simpatia);
- Serem atendidos por um só Assistente (vs. vários assistentes);
- Que os funcionários percebam a sua questão, mesmo que demore tempo (vs. atendimento rápido);
- Assistente directo ao assunto, pragmático e conciso (vs. muita disponibilidade).

No que se refere a factores como muita vontade de ajudar (vs. muita preparação técnica), simplicidade na resposta (vs. resposta fundamentada), chamada paga e resolução à 1ª vs chamada gratuita com vários contactos para resolver a situação), os clientes não registam uma preferência nítida.

Realçamos o facto de em contexto de cenários de decisão de requisitos (potencialmente antagónicos) de satisfação, o cliente valorizar aspectos que remetem para um atendimento único (atendido por um só assistente), para a atitude e comportamentos do funcionário de contacto (pragmático, eficaz, com disponibilidade) e ainda para aspectos comunicacionais do funcionário de contacto (directo ao assunto, conciso, perceber a questão).

Com vista á identificação de perfis de clientes com base nos perfis de resposta dada no Bloco 3, procedemos à análise de *clusters* usando o Ward Method <sup>2</sup>.

A análise de *clusters* é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos em grupos homogéneos relativamente a uma ou mais características comuns. Utilizamos o método de Ward em que os *Clusters* são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros (Maroco, 2007).

---

<sup>2</sup> (SPSS: Rescaled Distance Cluster Combine – Dendrogram using Ward Linkage)



O número de grupos identificado pode ser variável. A justificação estatística do número óptimo de grupos a utilizar está relacionada com a percentagem da amostra em discussão em cada um deles (mínimo 10% da amostra). No caso da amostra em análise, o número de grupos que considerámos óptimo foi 4 (Tabela 6.5).

Tabela 6.5 - Análise de Clusters: Identificação de Perfis de Clientes

Ward Method	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5	Cenário 6	Cenário 7
	0 - Muita vontade de ajudar  1 - Muita preparação técnica	0 - Eficácia  1 - Simpatia do assistente	0 - Atendimento por vários assistentes  1 - Atendimento por um só assistente	0 - Percebem a minha questão, mesmo que demore tempo  1 - Atendimento rápido	0 - Ass. com grande disponibilidade  1 - Ass. pragmático e conciso	0 - Simplicidade na resposta  1 - Resposta fundamentada	0 - Cham paga e resol. à 1ª  1 - Chamada gratuita e vários contactos
<b>Grupo 1</b> N= 127							
Média	,05	,03	,76	,02	,80	,39	,44
D. Padrão	,213	,175	,431	,152	,405	,491	,498
<b>Grupo 2</b> N= 115							
Média	,37	,78	,77	,32	,49	,66	,58
D. Padrão	,486	,414	,420	,469	,502	,475	,495
<b>Grupo 3</b> N= 113							
Média	1,00	,00	,69	,04	,92	,51	,53
D. Padrão	,000	,000	,464	,186	,272	,502	,501
<b>Grupo 4</b> N= 66							
Média	,59	,09	,88	1,00	,94	,41	,39
D. Padrão	,495	,290	,329	,000	,240	,495	,492
<b>Grupo Total</b> N= 421							
Média	,48	,24	,76	,26	,77	,50	,50
D. Padrão	,500	,426	,426	,440	,423	,501	,501

Em cada um dos sete cenários propostos, e identificados na tabela 5.5, o cliente devia escolher qual o requisito da sua preferência. Pretendemos com a análise de *clusters* identificar os perfis de clientes a que corresponde uma maior consistência das escolhas.

O cenário de decisão proposto ao cliente consistia na escolha de apenas um dos itens em cada um dos sete cenários apresentados, pontuando com zero a escolha do primeiro elemento e pontuando com um a escolha no segundo elemento.

Na análise da tabela 6.5, interessa-nos distinguir os elementos cuja média se aproxima de 0 ou 1 (e que garantem desta forma uma maior homogeneidade de escolha). Consideramos como médias próximas de zero todos os valores inferiores a 0,1 e médias próximas de um, todos os valores superiores a 0,75. Quando a média se situa entre 0,1 e 0,75, não foi por nós considerada como tendo suficiente homogeneidade de escolha.

Daqui resultaram os quatro perfis que passamos a descrever.

1. Perfil de cliente 1 “*Cliente Empático*” (n= 127)

- Vontade de ajudar
- Eficácia
- Atendimento por um só assistente
- Questão percebida mesmo que demore tempo
- Assistente pragmático

2. Perfil de cliente 2 “*Cliente Afectivo*”(n= 115)

- Simpatia
- Atendimento por um só assistente

3. Perfil de cliente 3 “*Cliente Técnico*”(n= 113)

- Preparação Técnica
- Eficácia
- Questão percebida mesmo que demore tempo
- Assistente pragmático

4. Perfil de cliente 4 “*Cliente com pressa*”(n= 66)

- Eficácia
- Atendimento por um só assistente
- Atendimento rápido
- Assistente pragmático

Constatamos, assim, que existem alguns requisitos do serviço que de acordo com a análise de cluster efectuada, são comuns a quase todos os perfis de clientes e outros que podemos definir como únicos, que nos permitem distinguir os clientes, de modo a que estes ganhem identidade através das suas escolhas diferenciadas.

Os requisitos partilhados, escolhidos pelos clientes dos vários grupos, são: Eficácia, Atendimento por um só assistente, Questão percebida mesmo que demore tempo, Assistente pragmático. Em relação a estes requisitos podemos perceber, no que se refere aos clientes, alguma unanimidade na escolha.

Pelo contrário, os requisitos que distinguem os clientes nos seus quatro perfis distintos são:

1. Vontade de ajudar
2. Simpatia
3. Preparação técnica
4. Atendimento rápido

Se o *Call Center* conhecer a preferência do cliente antecipadamente, pode “marcá-lo”, e quando ele liga é encaminhado para o modo de atendimento que melhor reflecta as suas características preferidas.

## **6.2. A perspectiva dos funcionários de contacto**

No que se refere aos funcionários de contacto do *Call Center*, a nossa população é constituída pela totalidade dos assistentes que integram o *Call Center* de *Customer Care* Residencial da companhia de telecomunicações em estudo.

Como foi descrito no Capítulo 2, aplicámos o questionário *Diagnóstico das Características da Função –JDS-* (*Job Diagnostic Survey*, Hackman e Oldham, 1980) (veja-se o anexo 1) a uma amostra aleatória simples de 484 funcionários de contacto do *Contact Center*.

Com este instrumento pretendemos avaliar a percepção dos funcionários de contacto do *Call Center* relativamente às cinco características específicas da função, descritas no modelo e já apresentadas anteriormente: 1) variedade de competências necessárias; 2) identidade da tarefa; 3) significado da tarefa; 4) autonomia e 5) *feedback*.

Na fase de preparação da análise dos resultados, construímos uma base de dados do *JDS* administrada aos funcionários de contacto, a partir da qual realizámos a análise estatística descritiva, destacando as médias, desvios padrões e valores médios e máximos por questão.

Em seguida, as propriedades psicométricas das escalas foram avaliadas com base no *Coefficiente Alfa de Cronbach*. Posteriormente, foram calculados os scores obtidos em cada dimensão do modelo.

Todos os elementos da amostra responderam ao questionário. A nossa amostra é constituída por 480 questionários retornados com sucesso.

Quanto ao perfil dos respondentes, verifica-se que a maioria dos inquiridos (67%) é do sexo feminino e (70%) está a estudar. Trata-se de uma força de trabalho jovem (71% tem menos de 30 anos) e o nível de habilitações mais frequente (45%) é o Ensino Secundário completo. Quase metade dos inquiridos (49%) está há menos de dois anos na função.

A estrutura do questionário mostrou-se consistente, tal como evidenciado pelos *Cronbach Alpha* (veja-se a Tabela 6.6). Efectivamente, cada uma das dimensões identificadas apresenta uma boa consistência interna, sendo todos os valores de  $\alpha$  superiores a 0,63.

Tabela 6.6 – Características do Questionário *JDS* (Secções)

Secção	Nº de Itens	Chronbach's Alpha
Secção 1	5	,637
Secção 2	10	,825
Secção 3	7	,821
Secção 4	4	,876
Secção 5	4	,803
Secção 6	7	,878

Relembremos que as secções 1 e 2 remetem para as cinco dimensões da função identificadas acima.

As secções 3 e 5 remetem para as dimensões agregadas Motivação Interna e Satisfação Geral.

A secção 4 remete para a dimensão agregada Satisfação por Desenvolvimento.

As cinco dimensões da função (Variedade de competências; Identidade de tarefa; Significado da Tarefa; Autonomia; *Feedback*), bem como as três dimensões resultantes do trabalho realizado (Motivação Interna do Trabalho; Satisfação Geral com o Trabalho; Satisfação com o Desenvolvimento) responderam de forma muito favorável em termos de fiabilidade e validade convergente e divergente (Tabela 6.7).

Tabela 6.7 – Propriedades das escalas usadas no Questionário *JDS*

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Chronbach	Correlação intra-escala	Correlação inter-escala
Variedade da Tarefa	3	,742	,510	,213
Identidade da Tarefa	3	,745	,491	,262
Significado da Tarefa	3	,768	,527	,270
Autonomia	3	,838	,633	,221
Feedback	3	,792	,567	,260
Motivação interna do trabalho	6	,753	,367	,243
Satisfação geral	5	,830	,497	,297
Satisfação com o desenvolvimento	4	,876	,640	,343

Conforme se pode verificar na Tabela 6.7, os valores registados da média das correlações intra escala, para todas as dimensões identificadas, são superiores à média das correlações inter escala, o que corrobora a validade convergente e validade divergente das escalas utilizadas.

Antes de passarmos à caracterização da função nas suas cinco dimensões, começamos por identificar questões os cinco itens do questionário que registaram um maior *score*, bem como as cinco que registaram um valor mais baixo, correspondendo aos aspectos com que os funcionários estão mais e menos satisfeitos, respectivamente.

Distinguir, de entre as trinta questões colocadas no questionário *JDS*, aquelas que foram mais e menos pontuadas permite-nos ter um primeiro contacto com a avaliação feita pelos funcionários de contacto do *Call Center* em relação à função de atendimento que desempenham.

Tabela 6.8 – Avaliação da função: Pontos fortes e fracos

	Questões	Média	Desvio Padrão
Valores +	3.5 Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho.	6,15	1,03
	3.1 Fico com melhor opinião sobre mim próprio(a) quando executo bem este trabalho.	5,93	1,22
	3.3 Sinto uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho.	5,87	1,27
	2.5 A forma como faço o meu trabalho pode afectar um grande número de pessoas.	5,40	1,35
	1.4 No geral, quão importante é o seu trabalho.	5,36	1,37
Valores -	5.3 Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em demitir-se.	3,17	1,38
	1.1 Existe autonomia no seu trabalho.	3,28	1,42
	2.9 Este trabalho dá-me várias oportunidades para o desempenhar com independência e liberdade.	3,51	1,63
	5.2 Neste trabalho, a maioria das pessoas, está muito satisfeita com o seu trabalho.	3,63	1,43
	2.6 Este trabalho dá-me a possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões.	3,71	1,60

Verifica-se na Tabela 6.8 que as questões mais pontuadas se relacionam com a satisfação decorrente da execução do próprio trabalho, enquanto as questões menos pontuadas se referem à liberdade de iniciativa e valorização externa da função.

Das cinco questões que registam uma maior pontuação três delas remetem para a satisfação que decorre do próprio desempenho da função, o que pode estar relacionado com a motivação intrínseca associada à função de contacto, expressa em afirmações como “Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho”, “Fico com melhor opinião sobre mim próprio(a) quando executo bem este trabalho”, ou “Sinto



uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho”. As outras duas questões distinguidas positivamente pelos funcionários de contacto remetem para o significado da função, ou seja para o impacto que a função tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, ou para a importância que a função tem para a organização.

Este significado atribuído à função é explícito em indicadores como “A forma como faço o meu trabalho pode afectar um grande número de pessoas”, ou “No geral, quão importante é o seu trabalho”.

Distinguindo agora as cinco questões do questionário que registaram uma pontuação mais baixa, verificamos que três delas se relacionam com a autonomia associada à função de contacto, expressas em afirmações como “Existe autonomia no seu trabalho”, “Este trabalho dá-me várias oportunidades para o desempenhar com independência e liberdade”, “Este trabalho dá-me a possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões”, isto é, para os funcionários de contacto do *Call Center* a autonomia é uma dimensão distinguida como pouco concretizada na função que desempenham.

Por outro lado, registamos mais duas questões que também se distinguem pelo baixo score e que estão relacionadas com a percepção externa da função. São elas ” Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em demitir-se” e “Neste trabalho, a maioria das pessoas, está muito satisfeita com o seu trabalho”.

É interessante verificar que simultaneamente a função de contacto é distinguida positivamente, em termos de scores, no que se refere à sua componente de satisfação intrínseca avaliada pelos próprios, e por outro lado é distinguida negativamente na componente de percepção da função vista pelos outros.

Se, por um lado, o próprio funcionário de contacto avalia a sua função como gerando uma satisfação intrínseca e como motivadora, por outro lado, o funcionário de contacto considera que os outros, os outros funcionários de contacto em que ele se projecta, ao contrário de si próprio, não estão muito satisfeitos com o seu trabalho e podem mesmo pensar em demitir-se.

Passamos agora a apresentar os resultados que remetem para as cinco dimensões da função apresentadas no modelo, tendo em conta os resultados registados em cada questão e agregando-os conforme definido no modelo de Hackman e Oldham (1980). Assim, determinámos os valores atribuídos a cada uma das dimensões definidas.

No que se refere às cinco Características da Função, os resultados são os que constam da Tabela 6.9.

Tabela 6. 9 – Dimensões da Função (valores médios)

<b>Características da Função</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Variedade de Tarefa	3	4,8313	1,2176
Identidade de Tarefa	3	4,4242	1,1354
Significado da Tarefa	3	5,3423	1,1339
Autonomia	3	3,5034	1,3497
Feedback	3	4,8567	1,1050

Constata-se sem surpresa que a dimensão menos pontuada é a autonomia, seguida da identidade da tarefa.

Pelo contrário, a dimensão mais pontuada é o significado da tarefa, seguida pelas dimensões *feedback* e variedade da tarefa.

Os funcionários de contacto do *Call Center* destacam, de entre as características da função, o “significado da tarefa”, como sendo a dimensão mais robusta. De seguida os funcionários de contacto do *Call Center* distinguem como mais concretizada, na função de contacto, a dimensão *feedback*. Esta dimensão remete para o facto de o funcionário de contacto ter informação clara e precisa sobre o seu desempenho. Esta dimensão pode estar relacionada com o *feedback* que é dado ao funcionário pelos supervisores, pela monitorização que é feita aos seus atendimentos, ou ainda pelo acesso que o próprio funcionário de contacto tem ao resultado das suas acções na resposta às questões do cliente. Tendo em conta o controlo de que a função é alvo, é compreensível que esta seja uma dimensão bem cotada.

O funcionário de contacto distingue como terceira dimensão mais robusta da função a variedade, que remete para o facto de o exercício da função exigir diferentes competências e aptidões.

Por outro lado, os funcionários de contacto do *Call Center* consideram que a dimensão menos concretizada é a autonomia. A autonomia prende-se com o grau de liberdade com que o trabalho é executado, associa-se à possibilidade que o funcionário de contacto tem de definir como executa e programa o seu trabalho. Constitui, por isso, uma dimensão importante na análise da função de contacto, até pela forma como o cliente a valoriza.

Apresentamos de seguida os resultados associados às três dimensões agregadas, Satisfação Geral, Satisfação por Desenvolvimento e Motivação Interna.

A Tabela 6. 10 evidencia os valores médios das dimensões relativas à satisfação com o trabalho, dimensões agregadas do modelo em análise.

A motivação interna do trabalho (que remete para a componente da satisfação intrínseca decorrente da própria execução da função) relaciona-se com a satisfação pessoal que cada um associa ao trabalho que executa, A própria qualidade do desempenho pode gerar uma elevada motivação.

A dimensão satisfação geral avalia até que ponto, de uma forma geral, as pessoas estão satisfeitas a desempenhar esta função, ou pelo contrário pensam em demitir-se, ou mesmo despedir-se.

A dimensão satisfação pelo desenvolvimento está relacionada com o crescimento pessoal que o desempenho da função pode provocar em quem a executa. A possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento está, neste caso, associada à possibilidade de poder tomar decisões, de realizar coisas novas e ainda ao sentimento de realização pessoal associado à função.

Tabela 6.10 – Satisfação com o trabalho (valores médios)

<b>Resultados pessoais e do trabalho</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Motivação Interna do Trabalho	6	5,4263	0,8898
Satisfação Geral	5	4,3045	1,1350
Satisfação com o desenvolvimento	4	4,4644	1,2778

Como se observa, no que se refere á componente do questionário relacionado com os resultados pessoais e do trabalho, a dimensão mais pontuada é a Motivação Interna do Trabalho, seguida da Satisfação com o Desenvolvimento, sendo a menos pontuada a Satisfação Geral.

Deste modo salientamos que o funcionário de contacto se sente motivado pelo facto de fazer bem o trabalho que tem para executar no âmbito da sua função.

O constructo Satisfação com o Desenvolvimento é também distinguido positivamente pelos funcionários de contacto, ainda que com um valor mais baixo.

O constructo Satisfação Geral agrega componentes distintas, relacionadas com a auto-percepção da satisfação inerente à função, a hetero-percepção da satisfação, e ainda questões relacionadas com o *turnover*, sendo aquela que regista uma menor pontuação por parte dos funcionários de contacto no *Call Center*.

Este resultado pode estar relacionado com a precariedade associada à função em termos contratuais, o que leva a que as pessoas procurem alternativas de maior estabilidade, e manifestem essa intenção quando questionadas.

Tentando relacionar a Satisfação Geral com as cinco características da função e com as dimensões agregadas identificadas no modelo, procedemos a uma regressão linear entre a Satisfação Geral, considerada por nós como variável dependente, as cinco variáveis características da função e ainda as duas variáveis agregadas (Motivação Interna e Satisfação por Desenvolvimento). No *JDS* as cinco características da função, assim como as três dimensões agregadas são constructos independentes e remetem para itens distintos. Nesse sentido interessa-nos identificar o potencial relacionamento entre a Satisfação Geral e as cinco dimensões do modelo, por um lado, mas também, por outro lado, o relacionamento entre a Satisfação Geral e a Motivação Interna e a Satisfação por Desenvolvimento (Tabelas 6.11 e 6.12).

Tabela 6.11 – Poder explicativo do modelo

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
1	,770 <sup>a</sup>	,593	,588	,72894

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Satisfação por Desenvolvimento, Variedade de Skill, Feedback, Autonomia, Motivação Interna, Significado de Tarefa, Identidade de Tarefa

Assim, as variáveis incluídas no modelo são responsáveis pela explicação de cerca de 60% da variabilidade, o que se pode considerar bastante razoável.

Tabela 6.12 – Estimação do modelo – coeficientes

**Coefficients<sup>b</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Sid. Error	Beta		
1 (Constant)	-,051	,233		-,219	,826
Variedade de Skill	-,027	,031	-,029	-,867	,386
Identidade de Tarefa	,077	,037	,077	2,074	,039
Significado de Tarefas	,013	,037	,013	,354	,724
Autonomia	-,020	,030	-,024	-,678	,498
Feedback	,058	,037	,057	1,564	,119
Motivação Interna	,297	,047	,233	6,343	,000
Satisfação por Desenvolvimento	,505	,035	,568	14,271	,000

<sup>b</sup>Dependent Variable: Satisfação Geral

Tendo em conta os resultados obtidos na tabela 6.12, de entre as dimensões da função, apenas a dimensão identidade da tarefa pode ser considerada como determinante da Satisfação Geral. As restantes quatro dimensões consideradas no modelo, a variedade de competências, significado da tarefa, autonomia e *feedback* não surgem como determinantes da satisfação geral.

Pelo contrário, os constructos agregados – Motivação Interna (e Satisfação por Desenvolvimento – apresentam-se como determinantes da Satisfação Geral.

Em síntese, podemos referir que a Satisfação Geral não é tanto explicada pelas cinco dimensões associadas à função, sendo antes explicada pelas características de desenvolvimento, aprendizagem e motivação internas associadas à própria função.

No que se refere à Satisfação Geral alcançada, mais importante que tornar mais robusta a função nas suas dimensões, é reconhecer e desenvolver o potencial intrínseco de satisfação que a função de atendimento no *Call Center* apresenta para quem a executa.

Podemos ainda referir que de acordo com a aplicação que foi feita do *JDS*, as questões mais pontuadas pelos funcionários de contacto do *Call Center* estão relacionadas com a satisfação decorrente da execução do próprio trabalho, enquanto as questões menos pontuadas se referem à liberdade de iniciativa e valorização externa da função.

A satisfação com a função é um factor cada vez mais valorizado em contexto organizacional.

Há autores (Gil *et al.*, 2008) que referem que uma forma de aumentar o valor do serviço e incrementar a satisfação do cliente é através da satisfação dos empregados com a função. Gil *et al.*, (2008) indicam que o nível de satisfação dos empregados com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente, no momento da interação, e o valor do serviço.

Desta forma, o facto de a função atendimento ser distinguida pelos funcionários de contacto, constitui um aspecto da maior relevância para a organização, tendo em conta o impacto que pode ter nos clientes. Do mesmo modo, a preocupação transmitida em relação à liberdade de iniciativa e autonomia associadas à função, devem merecer a atenção da gestão, tendo em conta o impacto, desta vez negativo, que podem ter.

### **6.3. Estudo comparativo: A perspectiva dos clientes e dos funcionários de contacto**

No âmbito da estratégia metodológica que definimos, integramos agora os diversos outputs e delineamos uma leitura compreensiva do caso em análise.

Nesse sentido começamos por analisar a convergência entre as percepções de clientes e funcionários de contacto no que se refere às características da função definidas pelo modelo, avaliando as diferenças encontradas em cada dimensão, bem como a significância estatística das mesmas diferenças (veja-se a Tabela 6.13)

Como se pode observar pelos valores médios superiores registados, os clientes tendem a considerar a função dos funcionários de contacto como mais concretizada nas suas várias dimensões, comparativamente aos colaboradores. O cliente percepção a função atendimento como mais robusta, enquanto o funcionário de contacto identifica uma função menos concretizada, distinguindo dimensões com maior potencial de melhoria.

As diferenças registadas nas cinco características da função consideradas no modelo de Hackman e Oldham (1980), quando comparadas entre os funcionários de contacto e o cliente, são estatisticamente significativas.



Tabela 6.13 – Comparação entre a percepção do cliente e do colaborador nas 5 dimensões da função (Teste de Mann-Whitney)

Dimensões da Função		Cliente	Colaborador	Diferença
Variedade da Tarefa	Média	5,0142	4,8313	0, 1829
	P			(0,002)
Identidade da Tarefa	Média	4,7376	4,4242	0, 3134
	P			(<0,001)
Significado da Tarefa	Média	6,1442	5,3423	0, 8019
	P			(<0,001)
Autonomia	Média	5,2099	3,5034	1,7065
	P			(<0,001)
Feedback	Média	4,2364	4,8567	0, 6203
	P			(0,003)

Verifica-se, no entanto, uma convergência no que se refere ao posicionamento de algumas características da função, isto é, há uma visão razoavelmente idêntica dos pontos fortes e fracos do desenho funcional existente.

A dimensão mais pontuada por ambos, clientes e funcionários de contacto, é o significado da tarefa. Ambos estão cientes da importância que deve ser atribuída ao significado da função atendimento em contexto de *Call Center*.

Esta função assume assim uma importância explícita, reconhecida externamente pelos clientes, e internamente pelos funcionários de contacto.

A relevância da função atendimento no *Call Center* nem sempre transparece de modo explícito na estratégia definida pela empresa. A questão dos custos associados ao atendimento é muitas vezes o factor a que se atribui maior importância em contexto organi-

zacional. A companhia de telecomunicações em estudo, no caso dos *Contact Center*, recorre à prestação de serviço subcontratando outras empresas, em regime de *outsourcing in house*, para prestarem o serviço, ou seja, para atenderem os seus clientes.

Os clientes e os funcionários de contacto atribuem posicionamentos simétricos à autonomia e ao *feedback*. Para o cliente a autonomia é a segunda dimensão mais pontuada, e para o funcionário de contacto é a que regista menor score. Como já referimos anteriormente, o cliente julga o que vê, e desta forma não percebe a falta de autonomia identificada pelo funcionário de contacto.

De acordo com a percepção do cliente a função desempenhada pelo funcionário de contacto tem autonomia, ou seja o funcionário tem liberdade para desempenhar a sua função e pode decidir em contexto de atendimento. Pelo contrário, o funcionário de contacto considera que a função tem pouca autonomia, tendo pouca possibilidade de tomar decisões, ter iniciativa ou decidir por si próprio.

No que se refere ao *feedback*, é a segunda dimensão mais pontuada para o funcionário de contacto, e a menos pontuada pelo cliente. A razão desta diferença pode derivar de entendimentos distintos desta característica. Enquanto o funcionário de contacto associa o feedback ao seu desempenho, e desta forma pontua confortavelmente esta característica, o cliente associa o feedback ao serviço, e considera que esta é uma fragilidade da função, na medida em que em cada novo contacto estabelecido com o *Call Center*, tem de ser ele, cliente, a fazer o ponto de situação.

Os clientes e os funcionários de contacto distinguem, embora de modo diferente, as dimensões autonomia e *feedback*.

Para o cliente a autonomia é a segunda dimensão mais robusta, e para o funcionário de contacto é a dimensão que regista maior fragilidade nesta função.

Ambas as percepções fazem realçar a importância da autonomia na função em análise, isto é a importância para o desempenho da função de se poder decidir em contexto de atendimento.

De igual modo o feedback é para o cliente uma dimensão a ter em conta pelo baixo valor que regista. Será por isso um aspecto a ter em conta no desenvolvimento da função.

Em síntese podemos referir que a importância e significado atribuídos à função atendimento no *Call Center* são inquestionáveis.

A companhia de telecomunicações em estudo, apesar de ter de recorrer à prestação de serviço subcontratando outras empresas, para prestarem o serviço, deve ter em atenção a importância que está associada à função, e que é reconhecida tanto por clientes como por funcionários de contacto, fazendo reflectir na monitorização permanente a importância do resultado alcançado.

Na medida em que os elementos menos conseguidos da função, tendo em conta a percepção do funcionário de contacto e do cliente, sejam determinantes no perfil de atendimento desejado pelo cliente, será necessário que a organização trabalhe no seu reforço e enriquecimento, nomeadamente no que se refere à autonomia e *feedback*.

## **Capítulo 7**

### **Novo desenho da função**

Com o intuito de definir um novo desenho da função de atendimento que melhor responda aos requisitos do cliente, aplicou-se a metodologia de planeamento da Qualidade, designada por QFD. O preenchimento da Casa da Qualidade, reportado neste capítulo, é feito pela integração das informações e dos resultados obtidos nos vários estudos precedentes.

#### **7.1. Construção da Casa da Qualidade passo a passo**

A matriz base do QFD é a Casa da Qualidade, um tipo de mapa conceptual que fornece os meios para o planeamento interfuncional.

Segundo Hauser e Clausing (1988), a Casa da Qualidade é uma matriz detalhada em que os requisitos do cliente e os resultados da produção se relacionam e são hierarquizados, sendo periodizados de acordo com a relação que estabelecem.

A Casa da Qualidade, sendo um processo de planeamento, coloca diversas questões a que devemos responder com o intuito de definir as especificações do serviço pretendido pelo cliente.

- O que é que o cliente quer? (neste caso: Quais os requisitos do cliente para o serviço de Customer Care?).
- Serão as preferências do cliente todas igualmente importantes? Como podem ser priorizadas?
- Que características deverão estar presentes no produto/serviço para dar resposta às necessidades do cliente? (neste caso: Como deve ser feito o atendimento?)
- Será possível obter uma vantagem competitiva? (no nosso caso, esta análise não foi realizada)
- Como é que o serviço pode ser mudado?
- Como é que uma mudança de engenharia influencia outras características? (neste caso: quais as características do atendimento que se reforçam mutuamente e quais aquelas que estão em conflito?)

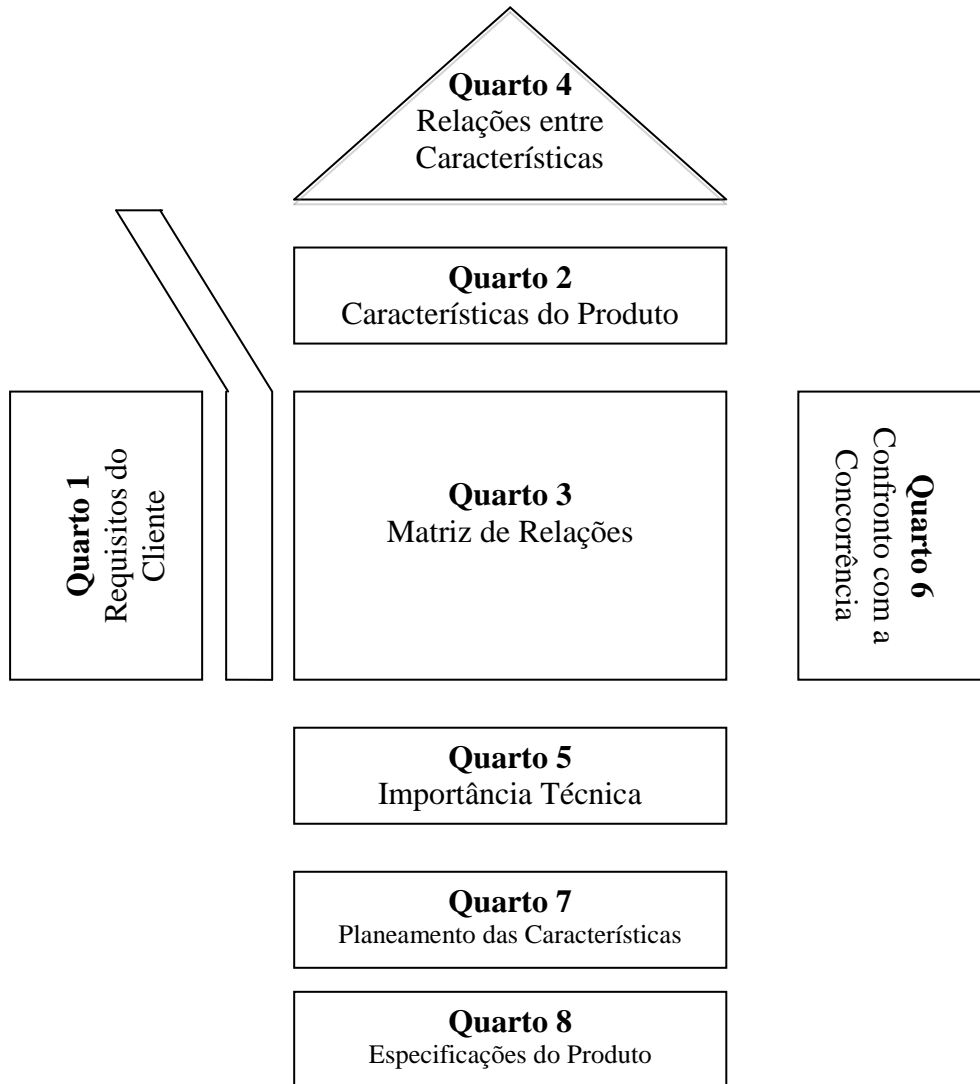
A metodologia de implementação da Casa da Qualidade tem por base um mapa mental

– A Casa – que é constituída com vários quartos. Assim temos:

- Quarto 1 – Requisitos do cliente para o serviço (“O quê?”)
- Quarto 2 – Características do produto/serviço (“Como?”)
- Quarto 3 - Matriz de Relações
- Quarto 4 - Relações entre as características (Telhado)
- Quarto 5 – Importância Técnica
- Quarto 6 – Confronto com a concorrência
- Quarto 7 – Planeamento das Características
- Quarto 8 – Especificação do produto/serviço

Apresentamos de seguida, na Figura 7.1 um esquema da casa, explicando posteriormente o conteúdo de cada divisão.

Figura 7. 1 – Esquema da casa da qualidade



A Figura 7.1 é uma representação da Casa da Qualidade e passamos a apresentar o conteúdo de cada divisão.

O quarto 1 representa os requisitos do cliente, identificados através de expressões linguísticas. A cada um dos requisitos de cliente foi atribuída uma importância ou peso relativo de um a cinco (5 – muito importante; 4 – importante; 3 – relativamente importante; 2 – pouco importante; 1 – nada importante).

O quarto 2 representa as características do produto, ou características de qualidade.

O quarto 3 representa o cruzamento das duas tabelas, requisitos do cliente e características do produto, e é designado como “matriz de relações”. A matriz de relações resulta do cruzamento de cada requisito do cliente com cada característica do produto, podendo esta relação ser forte, média ou fraca, ou podendo mesmo não existir relação. A intensidade da relação identificada pode ser definida nestes quatro níveis, assumindo uma simbologia específica para cada um dos níveis (Relação forte - círculo a cheio; Relação média – círculo vazio; Relação fraca – triângulo vazio; Sem relação – sem símbolo).

O quarto 4 ou telhado da casa é a matriz de correlações e cruza as características do produto ou características da qualidade entre si, duas a duas, permitindo identificar a forma como se relacionam. A correlação encontrada pode ser positiva, sempre que o bom desempenho de uma característica favorece o bom desempenho da outra característica, ou negativo, sempre que o bom desempenho de uma característica prejudica o desempenho da outra característica. O telhado da casa é preenchido com uma simbologia específica (++) correlação positiva forte; + correlação positiva; -- correlação negativa forte; - correlação negativa).

O quarto 5 remete para a importância ou avaliação técnica e permite medir o valor real de cada característica do produto quando submetido à avaliação dos clientes (considerando o peso relativo atribuído a cada requisito  $x_i$ ).

O valor da avaliação técnica decorre do somatório, característica a característica, do produto do peso relativo de cada requisito ( $x_i$  - de 1 a 5) pelo peso de cada relacionamento ( $y_i$  - de 1 a 9), isto é  $\alpha_j = \sum x_i y_i$ .

O quarto 6 confronta as características do produto com a concorrência, permitindo realizar um benchmarking com a concorrência (neste estudo não procedemos a esta análise).

O quarto 7, ou planeamento das características, permite identificar as unidades de medida de cada característica.

O quarto 8, especificação do produto, permite identificar os valores a atribuir a cada característica no produto em desenvolvimento, de modo a satisfazer os requisitos dos clientes.

Podemos considerar a Casa da Qualidade como um sistema aberto. A entrada é a voz do cliente, permitindo identificar os requisitos do cliente. Todo o processo desenvolvido tem em vista a transformação dos requisitos do cliente em características do produto, ou características de qualidade. O objectivo final é conseguirmos uma especificação do produto a desenvolver, identificando as suas características técnicas e especificando o valor que devem atingir.

### **7.1.1. Quarto 1 – Requisitos do cliente**

O quarto 1, que funciona como o bloco de entrada da matriz Casa da Qualidade, apresenta os requisitos do cliente de forma estruturada.

No nosso caso, foi necessário listar um conjunto de requisitos a partir da informação recolhida nos questionários aplicados aos clientes e do contributo de um *focus group*. O



mesmo grupo encarregou-se também de estruturar os requisitos, de acordo com a ferramenta KJ (descrita na secção 4.2).

Teoricamente, teria sido preferível recorrer a clientes para formar o *focus group*, mas, por razões de tempo e complexidade (identificação da campanha, autorização superior, operacionalização, identificação de datas, escolha dos clientes, identificação e autorização da campanha de *customer delight* a associar, ...), optou-se por juntar um grupo de peritos. Os peritos seleccionados foram considerados um razoável substituto, na medida em que, devido à sua vasta experiência profissional, têm um amplo conhecimento das características do atendimento, dos requisitos exigidos pelos clientes, dos aspectos reclamados com maior frequência, das expectativas transmitidas pelos clientes em diversos contextos de interacção com a empresa. Todos eles já desempenharam diferentes funções operacionais, bem como posições de gestão ligadas à função atendimento. No âmbito das suas funções, têm frequentemente de se relacionar com clientes, gerindo situações de conflito e de reclamação. Foram quatro os peritos identificados que participaram no KJ.

Podemos identificar duas grandes fases neste âmbito: a identificação dos requisitos do cliente para o serviço (Customer Care Residencial) e a compreensão dos mesmos, assente numa análise semântica que os estrutura. Para alcançar estes dois propósitos recorreu-se à ferramenta KJ.

Como referido anteriormente, o KJ (Akao, 1997 e Cheng, 1995) é um Diagrama de Afinidades ou Método LP (*Language Processing*). É uma técnica utilizada para estruturar os requisitos e sintetizar a informação qualitativa recolhida.

Assim, na primeira etapa do KJ (ver anexo 3 para uma descrição pormenorizada), os membros do grupo escreveram em cartões os elementos que consideravam dever ser

contemplados no serviço. Uma vez eliminadas algumas repetições, adicionados alguns outros elementos resultantes da análise dos questionários dos clientes (nomeadamente no que se refere aos cenários de decisão), obtiveram-se os seguintes 27 requisitos de cliente:

- No primeiro contacto a situação do cliente é resolvida (cliente é informado de imediato);
- Resolução rápida da situação colocada pelo cliente;
- O serviço responde às necessidades do cliente;
- Solução à medida do cliente;
- A resposta dada antecipa as necessidades do cliente, e gera efeito de surpresa;
- A proposta apresentada ao cliente é vantajosa (em termos de serviço e/ou preço);
- O serviço deve ter sempre alguém com disponibilidade para tratar a situação;
- Quem atende manifesta conhecimento (especialização técnica);
- Na resposta, a decisão tomada é oportuna e revela autonomia;
- Solução surpreendente;
- O assistente tem capacidade de resolução da reclamação;
- O assistente conhece a situação do cliente quando ele é atendido;
- A solução apresentada é oportuna;
- As situações que não são resolvidas no momento são acompanhadas através de follow-up;
- O assistente tem capacidade de comunicação (comunicação positiva, optimista);
- A resposta ao cliente é dada com segurança;
- O assistente mostra sempre simpatia;
- O assistente denota vontade de ajudar;

- Valorização do cliente e da questão apresentada;
- Quem atende tem disponibilidade (de tempo);
- Cliente sente-se compreendido no seu pedido (compreender a perspectiva do cliente);
- Cliente confia no que lhe é dito;
- Cliente sente empenho e interesse na resposta que lhe é dada;
- Assistentes tomam atenção ao que o cliente diz;
- Cliente tem acesso directo a um atendimento personalizado (sem opção IVR);
- O preço é adequado;
- O serviço é gratuito;

Posteriormente, estes requisitos foram agrupados de acordo com as suas afinidades, tendo em conta as clarificações entretanto feitas. Foram identificados significados partilhados por mais que um requisito, e que se referem a uma mesma dimensão.

Do processo resultou, o diagrama apresentado na Figura 7.2.

Como se pode observar, foram identificados três grandes grupos de requisitos, agrupados nas categorias:

- Conhecimento
- Atitude / Comportamento
- Resolução / Soluções

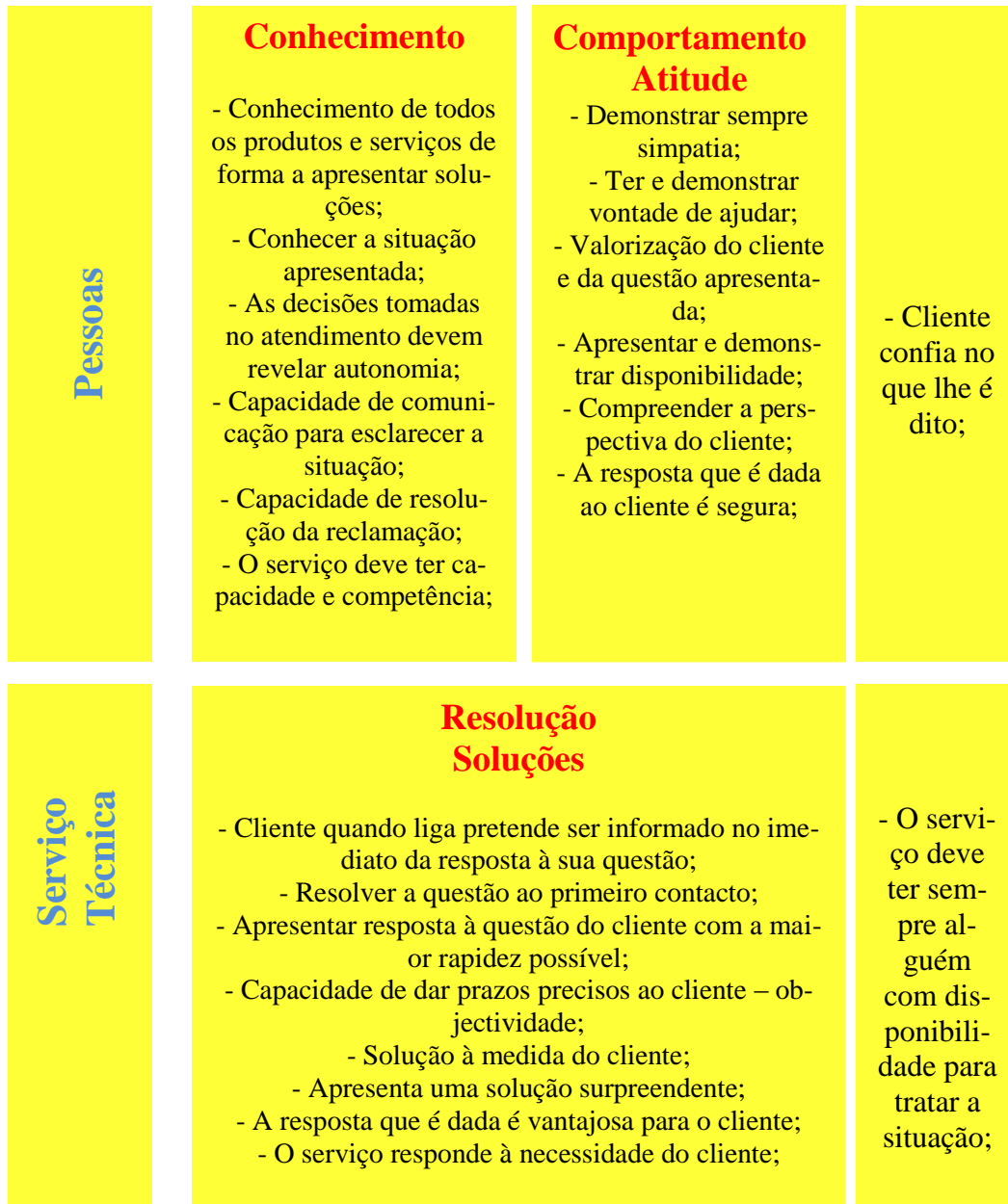
Posteriormente foram identificadas duas grandes categorias agregadoras onde estão contidos os três grandes grupos de requisitos identificados anteriormente, e ainda os requi-

sitos que apesar de não integrados nestes grupos foram identificados numa primeira fase. As duas categorias agregadoras são:

- Serviço / Técnica
  - Resolução / Soluções
- Pessoas
  - Conhecimento
  - Atitude / Comportamento

Realçamos o facto de os requisitos do serviço atendimento estarem agrupados em duas categorias fundamentais, as características do serviço propriamente dito, no que se refere às suas características técnicas, e a categoria pessoas que remete para o conhecimento demonstrado, as atitudes e comportamentos evidenciados no momento de atendimento.

Figura 7. 2 – Diagrama KJ para os requisitos do cliente



Concluído o KJ, o grupo identificou uma frase resumo do exercício/momento que acabou de experienciar.

O nome ou frase resumo identificado foi:

**“FORA DA CAIXA: Tempo fora do serviço a falar do serviço e dos clientes”**

O modo como descreveram a acção reflecte a forma como vivenciaram o momento, “Fora da Caixa”, isto é, um momento criativo, diferente das actividades em que já participaram, em que a dinâmica estabelecida em torno das afinidades semânticas surpreendeu os participantes.

Uma vez identificados e estruturados os requisitos do cliente, que vão constituir o quarto 1 da Casa da Qualidade, era importante aferir a sua importância relativa (considerada na chaminé da Casa).

Assim, foi pedido ao grupo de peritos que fizessem essa atribuição de importância.

Para o efeito, foi distribuída uma folha a cada elemento do grupo com todos os requisitos identificados no momento 3 (27 requisitos). Cada elemento do grupo teve, de entre todos, distinguir 10 requisitos, atribuindo 10 pontos ao requisito que considerou mais importante, e assim sucessivamente, atribuindo 1 ponto ao requisito que considera menos importante de entre os 10 seleccionados.

Apresentamos de seguida, na Tabela 7.1. a lista de 27 requisitos com a respectiva pontuação atribuída pelo conjunto de elementos do grupo de peritos.

Tabela 7. 1 – Hierarquização dos requisitos do cliente

<b>Requisitos do cliente para o serviço "Atendimento Call Center"</b>	<b>Pontuação obtida</b>
O serviço responde às necessidades do cliente	27
A resposta dada antecipa as necessidades do cliente, e gera efeito de surpresa	26
No primeiro contacto a situação do cliente é resolvida (cliente é informado de imediato)	20
Resolução rápida da situação colocada pelo cliente	19
Valorização do cliente e da questão apresentada	18
O assistente tem capacidade de comunicação (comunicação positiva, optimista)	17
Cliente sente empenho e interesse na resposta que lhe é dada	16
Solução à medida do cliente	15
O assistente conhece a situação do cliente quando ele é atendido	12
A proposta apresentada ao cliente é vantajosa (em termos de serviço e/ou preço)	11
Quem atende manifesta conhecimento (especialização técnica)	10
A solução apresentada é oportuna	7
As situações que não são resolvidas no momento são acompanhadas através de follow-up	7
Na resposta, a decisão tomada é oportuna e revela autonomia	4
Cliente sente-se compreendido no seu pedido (compreender a perspectiva do cliente)	3
Cliente confia no que lhe é dito	3
Assistentes tomam atenção ao que o cliente diz	3
O assistente denota vontade de ajudar	2
Solução surpreendente	
O serviço deve ter sempre alguém com disponibilidade para tratar a situação	
O assistente tem capacidade de resolução da reclamação	
A resposta ao cliente é dada com segurança	
O assistente mostra sempre simpatia	
Quem atende tem disponibilidade (de tempo)	
Cliente tem acesso directo a um atendimento personalizado (sem opção IVR)	
O preço é adequado	
O serviço é gratuito	

Destacamos na tabela 7.1 os três requisitos mais pontuados, considerados como muito importantes, todos eles relacionados com a resposta às necessidades do cliente, com a resolução da situação colocada pelo cliente. A resposta dada de modo a resolver a situação é distinguida como sendo o requisito mais importante da satisfação do cliente.

Considerados requisitos importantes temos aspectos como a rapidez da resposta, a valorização do cliente e do que ele diz, a capacidade de comunicação e o conhecimento técnico manifestado pelo funcionário de contacto, o empenho e interesse que o cliente sente na resposta que lhe é dada, o conhecimento prévio, pelo funcionário, da situação colocada pelo cliente. E ainda aspectos como a solução vantajosa e à medida do cliente.

Aspectos como o preço, ou se o serviço é gratuito, bem como o acesso directo ao funcionário de contacto, ou a necessidade de interagir com as várias opções do IVR (*Interactive Voice Recognition*) são requisitos considerados como nada importantes. Por outro lado, aspectos como a disponibilidade, a segurança, ou a simpatia do funcionário de contacto são distinguidos também como requisitos nada importantes.

A pontuação atribuída aos vários requisitos parece apontar para um modelo de atendimento que valoriza sobretudo a complexidade tecnológica associada a solução dada ao cliente, e o factor humano associado à personalização do contacto, relacionado sobretudo com a questão do envolvimento e implicação do funcionário no momento de contacto, e não tanto com padrões de resposta humanizada como a simpatia ou a disponibilidade.

Para simplificar a construção da Casa e os respectivos cálculos a realizar posteriormente, converteram-se as importâncias constantes da Tabela anterior de acordo com a escala seguinte:



- 5. Muito importante ( $\geq 20$  pontos)
- 4. Importante ( $\geq 10$  e  $<20$ )
- 3. Relativamente importante ( $\geq 5$  e  $<10$ )
- 2. Pouco importante ( $> 0$  e  $<5$ )
- 1. Nada importante ( $= 0$ )

### **7.1.2. Quarto 2 – Características do atendimento**

O QFD (Quality Function Deployment) é um método sistemático de transformação dos requisitos do cliente em parâmetros do desenho do processo organizacional.

No quarto 2, identificam-se as características ou parâmetros do produto/serviço que deverão ser contempladas, de modo a responder aos requisitos do cliente. Os requisitos do cliente são convertidos em características de qualidade ou características técnicas que viabilizem a especificação do serviço de acordo com os requisitos identificados pelo cliente.

No nosso caso, definimos um conjunto de características funcionais que se prendem com a natureza do trabalho desenvolvido no *Call Center*. Identificamos as práticas de RH que podem estar relacionadas com estas características e associámos-lhe o desenho da função com as cinco características da função analisadas anteriormente, no âmbito do modelo apresentado. Assim, as características de qualidade identificadas integram as cinco dimensões da função atendimento, práticas de recursos humanos de elevado envolvimento e aspectos relacionados com o processo de trabalho.

Passamos a apresentar as 32 características da qualidade identificadas:

- Avaliação Curricular;
- Identidade da Tarefa;
- Significado da Tarefa;
- Variedade de Competências;
- Autonomia;
- Feed-back;
- Avaliação de Aptidões;
- Avaliação Conhecimentos Técnicos;
- Avaliação de Personalidade e Atitudes;
- Avaliação de Interesses, Valores e Emoções;
- Formação Inicial (Técnica e Comportamental);
- Formação Contínua;
- Aceitação dos Objectivos e Valores da Organização;
- Permanência na Organização (baixo turnover);
- Compromisso com a Organização;
- Definição de Objectivos;
- Monitorização e Controlo do Desempenho;
- Plano de Desenvolvimento Individual;
- Contratação Temporária / Precária;
- Progressão / Reconhecimento/ Compensação;
- Orientação para o Cliente;
- Pró-actividade;
- Inovação;

- Cultura de Risco;
- Práticas de Elevado Envolvimento;
- Contrato Psicológico;
- Comunicação Positiva e Facilitadora;
- Emoções Positivas / Estabilidade Emocional;
- Sistemas de Participação Individual / Sugestões;
- Processo de Atendimento (acolhimento, análise, fecho);
- Processo Comercial (fecho em FO);
- Processo Comercial (encaminhamento para BO);

Identificadas as 32 características de qualidade procedemos à sua organização. Consideramos categorias agregadoras que associam em cada uma delas as características da qualidade que sendo exigências funcionais clarificam o “Como fazer”. Consideramos 11 categorias que podemos definir como os pilares da função atendimento no Call Center.

As categorias identificadas são:

- Recrutamento;
- Desenho da Função (nas 5 dimensões do modelo);
- Seleção;
- Formação;
- Integração;
- Avaliação de Desempenho;
- Desenvolvimento de Carreira;
- Competências Transversais;
- Cultura Organizacional;

- Atitude Individual e
- Processos de Trabalho.

Muitas das 32 características do atendimento dizem respeito a práticas de Recursos Humanos. Identificamos as práticas de RH como requisitos de qualidade, na medida em que consideramos estas práticas determinantes para o desempenho da função atendimento no *Call Center* e no atingir dos objectivos estratégicos da organização, cumprindo os requisitos do cliente.

### 7.1.3. Quarto 3 – Matriz de relações

Através da matriz de relações identificamos e distinguimos os requisitos funcionais que apresentam uma relação forte com os requisitos do cliente. Como já referimos a matriz de relações resulta do cruzamento de cada requisito do cliente com cada característica do produto, podendo esta relação ser forte, média ou fraca, ou podendo mesmo não existir relação. A intensidade da relação identificada pode ser definida nos quatro níveis: relação forte - círculo a cheio; relação média – círculo vazio; relação fraca – triângulo vazio; Sem relação – sem símbolo.

Para esse efeito, foi usada a seguinte escala e simbologia:

- Relação forte
- O Relação média
- Δ Relação fraca

A preocupação fundamental é a de que todos os requisitos encontrem uma resposta significativa num ou mais características do atendimento. Simultaneamente, para manter um desenho da função “otimizado”, é importante que não existam requisitos funcionais supérfluos, i.e. que não tenham correlação assinalável com nenhum dos requisitos do cliente.

Pode-se observar na matriz resultante (ver Figura 7.3- Casa da Qualidade), que se conseguiu um nível de cobertura dos requisitos do cliente muito razoável e que todas as características do atendimento identificados têm um importante papel a desempenhar.

#### **7.1.4. Quarto 4 – Relações entre as características**

O telhado da Casa da Qualidade é a matriz de correlações. Essa matriz de correlações cruza, sempre duas a duas, as características de qualidade entre si, permitindo identificar deste modo como se relacionam. Estas relações podem ser positivas, quando o bom desempenho de uma favorece o bom desempenho da outra, ou podem ser negativas, quando o bom desempenho de uma prejudica o desempenho da outra.

É importante perceber estes relacionamentos, tanto para solucionar precocemente os conflitos possíveis, como para conseguir um desenho mais económico da função, relaxando os parâmetros que tenham outro que os reforce.

As relações entre as características funcionais que podem ser relações fortes positivas ou negativas, tendo sido classificados de acordo com a seguinte simbologia:

++ Correlação positiva forte;

+ Correlação positiva;

- Correlação negativa forte;
- Correlação negativa.

Tendo em conta o telhado da Casa da Qualidade da Figura 7.3, distinguimos duas características mais significativas que apresentam um forte relacionamento com outras características da qualidade: são elas a Orientação para o Cliente e a Monitorização e Controlo do Desempenho.

É interessante perceber a complementaridade entre as duas características da qualidade distinguidas. Se por um lado a orientação para o cliente potencia uma resposta diferenciada e ajustada ao cliente, menos estandardizada, a monitorização e o controlo de desempenho vão permitir o acompanhamento da actividade garantindo o nível de conformidade desejado pela organização. Desta forma podemos ganhar flexibilidade no contacto com o cliente, garantindo o alinhamento com o pretendido pela organização.

#### **7.1.5. Quarto 5 – Importância técnica**

O quarto 5 remete para a importância ou avaliação técnica e permite medir o valor real de cada característica do produto quando submetido à avaliação dos clientes (considerando o peso relativo atribuído a cada requisito  $x_i$ ). Como já referimos, o valor da avaliação técnica decorre do somatório, característica a característica, do produto do peso relativo de cada requisito ( $x_i$  - de 1 a 5) pelo peso de cada relacionamento ( $y_i$  - de 1 a 9), isto é  $\alpha_j = \sum x_i y_i$ .

De entre as 32 características da qualidade definidas distinguimos as 10 características que registam maior importância relativa na matriz de relações da Casa da Qualidade, e que passamos a apresentar:

- Variedade de competências
- Autonomia
- Feedback
- Formação inicial (técnica e comportamental)
- Formação Complementar
- Monitorização e controlo do desempenho
- Orientação para o cliente
- Pró-actividade
- Processo de atendimento (acolhimento, análise e fecho)
- Processo comercial (fecho em Front Office)

As 10 características de qualidade com maior importância relativa estão, por sua vez, integradas em 5 das 11 categorias agregadas previamente, que passamos a identificar:

- Desenho da Função
- Formação
- Avaliação de Desempenho
- Competências Transversais
- Processo de Trabalho

Especificando os requisitos de qualidade que se distinguiram dentro de cada categoria identificada, temos:

- Desenho da Função
  - Variedade de competências
  - Autonomia
  - Feedback
- Formação
  - Formação inicial (técnica e comportamental)
  - Formação Complementar
- Avaliação de Desempenho
  - Monitorização e controlo do desempenho
- Competências Transversais
  - Orientação para o cliente
  - Pró-actividade
- Processo de Trabalho
  - Processo de atendimento (acolhimento, análise e fecho)
  - Processo comercial (fecho em *Front Office*)

De acordo com a medição do valor real de cada característica do serviço, submetida à avaliação dos clientes, verificamos que as características distinguidas remetem para categorias como o Desenho da função, Formação, Avaliação de desempenho, Competências transversais e Processo de trabalho. Estes são aspectos a que devemos dar mais importância em contexto organizacional, e mais especificamente em contexto de *Call Center*, se pretendemos efectivamente satisfazer os requisitos do cliente. No que se refe-



re ao desenho da função a autonomia e o *feedback* foram também as dimensões distinguidas pelos funcionários de contacto e pelos clientes, de acordo com a informação recolhida nos questionários, como sendo as características da função que deveriam ser alvo de maior incremento. Ao ajustar o desenho da função desenvolvendo estas dimensões estamos simultaneamente a contribuir para a satisfação dos requisitos do cliente e para a satisfação do funcionário de contacto. A Formação assume uma importância evidente, devendo ser tomada em consideração pela organização. Mais uma vez, e como já tinha sido identificado no telhado da casa, a Avaliação de desempenho e as Competências transversais reforçam a sua importância como factores determinantes do cumprimento dos requisitos do cliente. Os Processos de trabalho ganham protagonismo como factores importantes a serem levados em conta no cumprimento dos requisitos do cliente.

Conjugando os vários quartos já descritos, apresenta-se em seguida (Figura 7.3) a Casa da Qualidade.





## 7.2. Análise e implicações

No que se refere à casa da qualidade que construímos salientamos que a chave de entrada na casa é a voz do cliente.

Os Quartos centrais da casa asseguram que se traduz e converte a voz do cliente em “modos de fazer” organizacionais, que garantam que os requisitos do cliente se transformam em características do serviço, de modo a alcançar a qualidade pretendida.

Como podemos observar o desenho da função é identificado como um requisito de qualidade importante. Considerando os requisitos de qualidade distinguidos, podemos verificar que o desenho da função se relaciona de forma evidente com todos eles. Precedendo o *workdesign* temos a formação inicial, as competências transversais, e o processo de trabalho, numa fase posterior temos a formação complementar e a avaliação de desempenho.

As características da qualidade distinguidas e descritas acima fazem realçar a centralidade do conceito de função e das suas dimensões. As características da função valorizadas na matriz como características de qualidade são a variedade de competências, autonomia e feedback. Relembramos que a autonomia e o feedback foram as características de função distinguidas pelo cliente e funcionário de contacto a quando da aplicação dos respectivos questionários.

Para além das características da função propriamente ditas, as outras características de qualidade distinguidas denotam um forte relacionamento e envolvimento com o conceito de função.

Para além da importância atribuída à forma como a função é desenhada, o *workdesign*, evidenciada nas categorias de desenho da função e processo de trabalho, transparece nesta escolha a importância atribuída à forma como a função é desempenhada e por quem é desempenhada. O funcionário de contacto surge através das categorias forma-

ção, avaliação de desempenho e competências transversais, não como um protagonista da função, mas antes como um elemento determinante que dá identidade à função, garantindo a satisfação dos requisitos do cliente.

A orientação para o cliente pode reflectir a margem de liberdade que o funcionário de contacto tem no desempenho da sua função para ajustar a resposta à pretensão do cliente, apresentando-se assim directamente relacionada com a questão da autonomia associada à função. O funcionário de contacto pode decidir por si próprio, pode ter iniciativa ou tomar decisões se o seu desempenho reflectir a orientação para o cliente definida pela organização. A monitorização e Controlo de Desempenho garantem que essa flexibilidade e autonomia são utilizadas maximizando a satisfação do cliente, num esforço de melhoria contínua, salvaguardando a conformidade pretendida no momento de contacto.

É muito interessante reconhecer a coerência intrínseca evidenciada na forma como se relacionam as características de qualidade distinguidas como prioritárias no telhado da casa. Se por um lado a autonomia e o feedback surgem como dimensões a desenvolver no desenho da função, a orientação para o cliente e a monitorização emergem como características de qualidade prioritárias para o cumprimento dos requisitos do cliente. A distinção destas duas características de qualidade prioritárias resolve a questão da necessidade de associar maior autonomia à função atendimento no *Call Center*. Desta forma conseguimos conciliar e integrar as duas componentes, aparentemente antagónicas, de controlo e personalização associados à função. Incorporamos na mesma função práticas de controlo associadas, por vezes, a um trabalho standardizado e rotineiro e práticas desafiantes associadas à autonomia, tomada de decisão e responsabilidade.

Distinguímos ainda na nossa análise as cinco categorias agregadas, categorias de qualidade, que não foram distinguidas como prioritárias para o cumprimento dos requisitos

do cliente. As categorias de qualidade que não foram identificadas como prioritárias são:

- Recrutamento (avaliação curricular)
- Selecção (avaliação de aptidões; avaliação de conhecimentos técnicos; avaliação de personalidade e atitudes; avaliação de interesses e valores)
- Integração (aceitação dos objectivos da organização; turn over; compromisso com a organização)
- Desenvolvimento de carreira (contratação precária; progressão e compensação)
- Cultura organizacional (cultura de risco; práticas de elevado envolvimento; contrato psicológico)

As categorias remetem para aspectos ligados intrinsecamente ao funcionário de contacto, Recrutamento, Selecção e Desenvolvimento de Carreira, e também para aspectos relacionados com o envolvimento do funcionário de contacto com a organização, Integração e Cultura Organizacional. Nenhuma destas categorias regista uma forte relação com os requisitos do cliente. Consideramos importante a sua análise porque se relacionam com aquilo que consideramos serem os pré-conceitos da função atendimento em contexto de *Call Center*, muito divulgados mas nem sempre evidenciados, como sendo aqueles que necessitam de um desenvolvimento mais urgente. Aspectos como a precarização do trabalho ou o tipo de contratação, nomeadamente o trabalho temporário, ou ainda a progressão na carreira não parecem ter um impacto significativo no cumprimento dos requisitos do cliente. Isto é, apesar do vínculo laboral precário e do *turn over* que lhe é associado, esta envolvente da função não surge como requisito de qualidade prioritário.

A construção da casa da qualidade permitiu-nos ter uma ideia clara do modo como as decisões que são tomadas em contexto organizacional, periodizando determinadas características de qualidade como estratégicas, podem afectar a percepção do cliente.

No nosso caso a Casa da Qualidade permitiu cruzar os requisitos do cliente para o serviço de atendimento no *Call Center* com as características de qualidade ou requisitos organizacionais.

Desta forma podemos identificar os aspectos estratégicos a distinguir para uma eventual mudança de práticas organizacionais de modo a garantir ou potenciar atendimento pretendido pelo cliente.

Toda a nossa análise visa identificar as características de qualidade prioritárias no desenvolvimento do serviço ao cliente prestado no *Call Center*, garantindo o cumprimento dos requisitos do cliente.

As características de qualidade que evidenciaram maior pertinência foram a Orientação para o Cliente e a Monitorização e Controlo do Desempenho. Pudemos ainda identificar os componentes da função que devem ser desenvolvidos de modo a garantir o atendimento pretendido pelo cliente. A autonomia e o *feedback* surgem assim como aspectos a desenvolver em termos de desenho de função tendo em conta a percepção dos clientes e funcionários de contacto. Revelaram também alguma importância, como requisitos de qualidade factores como a formação e o processo de trabalho, associados à função atendimento.

## Conclusões

O objectivo desta investigação é o de analisar até que ponto as características da função, tal como foram identificadas por Hackman e Oldham (1980), são determinantes importantes da qualidade de serviço prestada ao cliente, definindo, a partir dessa análise, o desenho da função mais adequado à função de contacto no *Contact Center* de uma grande empresa de telecomunicações.

De facto, em linha com a literatura (Gil *et al.*, 2007; Cook *et al.*, 2002; Goldstein *et al.* 2002) pareceu-nos relevante questionar até que ponto aspectos como a variedade de competências necessárias, o significado da tarefa, a identidade da tarefa, a autonomia e o *feedback*, não só condicionam a satisfação do funcionário de contacto, como se refletem no desempenho da função, que é objecto de avaliação pelo cliente.

O nosso propósito é perceber quais os determinantes da satisfação do cliente que dependem dos funcionários de contacto e, a partir daí, discutir o modelo de desenho da função mais ajustado. A presente investigação, com recurso a uma metodologia apoiada nas ferramentas de planeamento da qualidade, pretende definir as dimensões fundamentais desta função.

Justificada a importância da função de contacto, propusemo-nos responder às seguintes questões:



- Até que ponto estão os clientes satisfeitos com o atendimento prestado no *Call Center* e quais os aspectos a que dão mais importância;
- Como percebem os funcionários de contacto o seu trabalho/função e qual o nível de satisfação que lhe associam;
- Que conexões existem entre as características do trabalho e os determinantes da satisfação dos clientes;
- Qual o modelo de atendimento que melhor responde aos requisitos do cliente, sem esquecer as restrições organizacionais (custos e recursos).

De acordo com a literatura, a forma como os funcionários de contacto se comportam nos “momentos da verdade” parece estar fortemente relacionada com o modo como são definidas as suas funções.

Para que uma organização seja competitiva, é naturalmente importante encorajar comportamentos e atitudes que se considerem responsáveis pelo aumento da satisfação, quer de clientes quer dos funcionários de contacto.

O desenho da função, mais rígido ou mais flexível, mais padronizado e estandardizado, ou com mais autonomia, deve ser pensado como potenciador de respostas diferenciadas ao nível do empregado de contacto, e com impacto na satisfação sentida pelo cliente.

O processo de trabalho no *Call Center* é apresentado como sendo tipicamente caracterizado pelo controlo total da actividade dos empregados de contacto.

Numa versão revisitada do Taylorismo, estamos perante uma função padronizada e rotineira, que recorre a uma análise minuciosa das tarefas de modo a determinar o processo mais económico e eficaz de organizar o trabalho, tendo em conta o elevado número de chamadas atendidas num *Call Center*.

Por outro lado, há que garantir a componente personalizada da resposta dada ao cliente, elemento distintivo do *self-care*, e requisito diferenciador identificado pelo cliente. No entanto, a excessiva monitorização da função pode constituir um factor inibidor de uma atitude autónoma, flexível e compreensiva por parte do empregado de contacto.

Para responder às questões da investigação procedemos à realização de um estudo de caso, que passou pela aplicação de um conjunto de métodos, numa óptica de triangulação (Jick, 1979). Para além da recolha e análise de dados secundários disponibilizados pela empresa, nomeadamente os resultados dos inquéritos de satisfação realizados pela empresa a clientes (humanos e mecânicos) e funcionários de contacto, foram também realizados, no âmbito da investigação, inquéritos por questionário, concebidos especificamente, a clientes e funcionários. Utilizamos dois inquéritos, um já amplamente testado, o *JDS*, e outro construído por nós. Foram ainda realizados *focus groups*.

A investigação combina uma estratégia quantitativa com uma estratégia qualitativa. Procedeu-se ainda à recolha de dados complementares, potenciadores de uma análise mais detalhada e extensiva.

A construção da matriz “Casa da Qualidade” (componente essencial da metodologia de planeamento QFD) permitiu integrar toda a informação recolhida nas várias técnicas aplicadas, e tornou-se essencial para definir as características da redesenhada função de atendimento, com base nos requisitos do cliente.

Neste capítulo de conclusão, salientamos os principais resultados dos estudos empíricos realizados e extraímos algumas implicações para a gestão dos *Call Centers*.

## 1. Satisfação com o atendimento e dimensões da função

A investigação feita, tendo por base o *Questionário da Percepção do Cliente*, confirmou que a satisfação do cliente final reflecte em grande medida o esforço do assistente que o atende e o modo como avalia o “momento da verdade”. No contexto de atendimento estudado, o cliente considera, preferencialmente, as respostas simples e de fácil entendimento, ao mesmo tempo que valoriza a personalização do serviço. Relativamente ao actual cenário de atendimento, o cliente considera que nem sempre as situações colocadas são resolvidas e que não se procura sistematicamente que o atendimento seja inovador.

Como se esperaria, existem diferenças entre os clientes no que se refere ao tipo de atendimento preferido. Os perfis dos clientes foram nesta investigação identificados colocando o respondente perante diferentes cenários de decisão. Neste sentido, distinguimos quatro perfis de cliente, caracterizados por diferentes dimensões de satisfação. Apresentamos esta tipologia por ordem decrescente de notoriedade, tendo em conta o número de clientes que representam:

O “*Cliente Empático*”, que se distingue por valorizar a Vontade de ajudar.

O “*Cliente Afectivo*”, que se distingue por valorizar a Simpatia.

O “*Cliente Técnico*”, que se distingue por valorizar a Preparação Técnica.

O “*Cliente com Pressa*”, que se distingue por valorizar o Atendimento rápido.

Esta diferenciação de perfis de cliente pode ser importante quando são tomadas decisões estratégicas de desenvolvimento do serviço que implicam opções, tendo em conta os recursos limitados disponíveis.

Identificámos os requisitos de serviço partilhados, isto é, escolhidos ou preferidos pelos clientes dos vários grupos. Estes comportam:

- Eficácia;
- Atendimento por um só assistente;
- Questão percebida mesmo que demore tempo;
- Assistente pragmático.

Em relação a estes requisitos podemos perceber, no que se refere aos clientes, alguma unanimidade na escolha. Estes serão, pois, os requisitos a garantir, de uma forma geral, no atendimento.

A função, entendida neste trabalho como sendo o instrumento mais importante para implementar o modelo de atendimento desejado, foi avaliada de acordo com o referencial desenvolvido por Hackman e Oldham (1980).

No que se refere às cinco características da função identificadas, a dimensão mais pontuada pelo cliente é o significado da tarefa e a menos pontuada é o feedback. A pontuação atribuída à dimensão significado da tarefa espelha a importância que o cliente atribui à função atendimento, em contexto de *Call Center*. Em relação às várias determinantes da função atendimento, a dimensão do feedback é distinguida como sendo aquela que carece de um maior investimento, sendo a dimensão avaliada como menos concretizada, por parte dos clientes.

Considerando agora a investigação feita em torno do funcionário de contacto, no que se refere aos dados recolhidos a partir do *JDS*, salientamos que em relação às mesmas cinco características da função, a característica mais pontuada pelos funcionários de contacto é o significado da tarefa, sendo a menos pontuada a autonomia.

À semelhança dos clientes, também os funcionários de contacto distinguem a importância atribuída a esta função, e ao impacto que lhe está associado.

No caso dos funcionários de contacto, distingue-se a baixa pontuação atribuída à liberdade de iniciativa e autonomia.

Decorre daqui, uma primeira indicação da importância de desenvolver as possibilidades de iniciativa dos funcionários, especialmente na medida em que estas sejam essenciais para o fornecimento aos clientes de uma resposta rápida e personalizada.

A satisfação com a função é um factor cada vez mais valorizado em contexto organizacional.

Como foi salientado, há autores (Gil *et al.*, 2008) que referem que uma forma de aumentar o valor do serviço e incrementar a satisfação do cliente é melhorar a satisfação dos empregados com a função. Gil *et al.*, (2008), nos seus resultados empíricos, indicaram que o nível de satisfação dos empregados com a função surge como moderador da relação entre a percepção do cliente, no momento da interacção, e o valor do serviço.

Tendo em conta a relação preconizada na generalidade da literatura entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários de contacto (Cook *et al.*, 2002; Goldstein *et al.* 2002), foi importante perceber que, em relação aos factores de satisfação associados à função, as questões mais pontuadas pelos funcionários de contacto do *Call Center* estão relacionadas com a satisfação decorrente da execução do próprio trabalho, resultante da execução da função propriamente dita.

Esta avaliação de satisfação com a função contraria a conotação negativa, em termos sociais, que por vezes é associada à função no *Call Center*, como sendo um trabalho aborrecido, monótono, exigente e gerador de stress, que gera insatisfação em quem o desempenha.

Paralelamente, podemos referir que para o funcionário de contacto a execução da própria função constitui um elemento de motivação intrínseco. Já a satisfação geral tem um valor consideravelmente mais baixo, decorrente em parte de questões de heteropercepção da função, o que denota a fraca percepção social e a menor valorização externa da função de contacto.

A leitura comparada dos resultados dos questionários de clientes e funcionários permite analisar se existe ou não uma consonância de pontos de vista quanto às componentes da função mais concretizadas no atendimento.

Pelos valores médios superiores registados, os clientes tendem a considerar a função como mais concretizada nas suas várias dimensões, comparativamente aos funcionários de contacto. Algumas dessas diferenças são estatisticamente significativas. A ideia que daqui resulta é a de que o cliente não tem conhecimento das restrições sentidas pelos funcionários no exercício da função.

O cliente avalia o que vê e a imagem que o cliente tem da função é de maior consistência. O funcionário de contacto avalia não aquilo que vê, mas fundamentalmente aquilo que faz.

Verifica-se, no entanto, uma convergência no que se refere ao posicionamento de algumas características da função, isto é, há uma visão razoavelmente idêntica dos pontos fortes e fracos do desenho funcional existente.

A dimensão mais pontuada por ambos é o significado da tarefa. A função assume assim uma importância explícita, reconhecida externamente pelos clientes, e internamente pelos funcionários de contacto.

Pelo contrário, os clientes e os funcionários de contacto atribuem posicionamentos simétricos à autonomia e ao feedback. Para o cliente, a autonomia é a segunda dimensão mais pontuada, enquanto para o funcionário de contacto é a que regista menor score. De acordo com a percepção do cliente a função desempenhada pelo funcionário de contacto tem autonomia, ou seja o funcionário tem liberdade para desempenhar a sua função e pode decidir em contexto de atendimento. Pelo contrário, o funcionário de contacto sente-se claramente limitado pelos rigorosos scripts de atendimento a que está sujeito.

No que se refere ao *feedback*, é a segunda dimensão mais pontuada para o funcionário de contacto e a menos pontuada pelo cliente. A razão desta diferença pode derivar de entendimentos distintos desta variável. Enquanto o funcionário de contacto associa o feedback ao seu desempenho e desta forma pontua confortavelmente esta característica (dado que os parâmetros pelos quais é avaliado o seu desempenho estão claramente especificados), o cliente associa o feedback ao serviço e considera que esta é uma fragilidade da função, na medida em que em cada novo contacto estabelecido com o *Call Center*, tem de ser ele, cliente, a fazer o ponto de situação.

Na medida em que os elementos menos conseguidos da função, tendo em conta a percepção do funcionário de contacto e do cliente, sejam determinantes do atendimento desejado pelo cliente, será necessário que a organização trabalhe no seu reforço e enriquecimento. A preocupação transmitida pelos funcionários, em relação à liberdade de iniciativa e autonomia associadas à função, deve merecer a atenção da gestão, tendo em conta o impacto que pode ter em termos de eficácia organizacional.

A estandardização da função e a sua excessiva padronização, através de *script* rígidos e pré definidos, podem dificultar uma atitude autónoma, flexível, única e criativa por parte do funcionário de contacto.

## **2. Desenho da nova função e consequências nas práticas da organização**

Numa perspectiva de planeamento da Qualidade, os requisitos dos clientes devem orientar o desenho do serviço. Assim, o modelo de atendimento a implementar no *Call Center* deve responder aos elementos que o cliente mais valoriza e simultaneamente ter em conta as restrições de recursos (e custos) da empresa.

Com o objectivo de fazer esta leitura integrada, foi usada a Casa da Qualidade (Hauser e Clausing, 1988).

No nosso caso, a Casa da Qualidade permitiu cruzar os requisitos do cliente para o serviço de atendimento com as características de qualidade ou requisitos organizacionais.

Desta forma, foi possível identificar os aspectos estratégicos a distinguir para uma eventual mudança de práticas organizacionais, nomeadamente em torno da função, de modo a garantir ou potenciar o(s) modelo(s) de atendimento pretendido(s) pelo cliente.

Na Casa da Qualidade, dada a sua forte correlação com alguns dos requisitos do cliente, as características que mais se destacaram foram a Orientação para o Cliente e a Monitorização e Controlo do Desempenho. Além disso, a Casa da Qualidade apontou para os componentes da função atendimento que melhor garantem o atendimento pretendido pelo cliente, sendo eles a variedade de competências, a autonomia e o *feedback*. Mais uma vez, ressalta a necessidade de desenvolver a autonomia e o feedback no novo desenho da função. Revelaram também importância considerável, como requisitos de quali-



dade, factores como a formação e processo de trabalho, associados à função atendimento.

O presente estudo confirmou assim que o modelo das características da função permite avaliar a satisfação associada à função, no que se refere aos funcionários de contacto, e permite distinguir a concretização da função em relação aos cinco determinantes da função identificados no modelo.

O desenvolvimento da dimensão autonomia pode ser facilitado pelo incremento das outras características de qualidade distinguidas. A forte orientação para o cliente permite que a resposta dada ao cliente, pelo funcionário de contacto, cumpra os requisitos da organização. Por outro lado, a monitorização e controlo de desempenho permite uma resposta cada vez mais ajustada através da melhoria continua.

O cliente, ao considerar que o funcionário de contacto tem autonomia para resolver as situações que se colocam no *Call Center*, está também a atribuir maior responsabilidade ao funcionário de contacto.

Sugerimos, no âmbito do desenvolvimento destas componentes da função, o alargamento da delegação de competências inerente às tarefas desempenhadas, o que possibilitaria maior autonomia, uma maior capacidade de decisão em cada atendimento, e a possibilidade de se resolver num só contacto o pedido do cliente, melhorando assim a percepção do feedback na óptica dos clientes. No que se refere ao desenvolvimento da dimensão feedback, este pode ser também atingido se se reforçar a ideia de que, no desempenho da sua função de atendimento, o funcionário de contacto deve sempre ter em conta os anteriores contactos do cliente para o *Call Center*, através da consulta da ficha de cliente, o que torna clara a noção de continuidade entre este e os anteriores contactos e dá ao cliente a noção de acompanhamento efectivo, evitando que seja ele a contar de novo “toda a história”.

Contudo, como já referimos, alguns dilemas devem ser reconhecidos. Nomeadamente, ao optarmos por uma resposta “personalizada”, ou antes “humanizada”, como poderemos garantir a uniformização necessária da resposta dada pela empresa? Esta questão é especialmente sensível no contexto em estudo, tendo em conta, o elevado número de clientes atendidos diariamente, as suas diferenças intrínsecas e, por outro lado, o elevado número de funcionários de contacto a trabalhar na mesma função, o *turnover* e a dispersão geográfica registada na localização física dos vários *Call Centers*.

Podemos considerar, como resposta a estas questões a flexibilização dos guiões de atendimento, que, ao libertar o contacto da obrigatoriedade do discurso pré-definido, dá ao funcionário de contacto o protagonismo de escolher a forma de linguagem mais próxima do cliente em presença e a possibilidade de associar aquele atendimento a um conteúdo específico, uma resposta à medida que incorpore a liberdade de decidir naquele contexto único.

Desta forma, ao dar uma maior autonomia àqueles que atendem os clientes corre-se o risco de nem sempre a resposta dada ao cliente ser a mais oportuna e favorável para a organização, nomeadamente se se abdicar em excesso da consistência da resposta. Como realçamos antes, este aspecto pode ser ultrapassado, ou minimizado, através da forte orientação para o cliente e da monitorização e controlo de desempenho da função atendimento.

O novo desenho da função atendimento deve incorporar o feedback e a autonomia, a possibilidade de decidir, e uma maior delegação de competências, mas garantindo sempre que a resposta denota uma forte orientação para o cliente. Esta orientação para o cliente deve ser monitorizada de forma sistemática, de modo a garantir que as respostas personalizadas, disponibilizadas ao cliente são consistentes.

O modo como a função é desenhada condiciona, por um lado, o processo de recrutamento e selecção, e, por outro, o modo como a formação inicial e formação contínua são concebidas, nomeadamente, no que se refere à importância atribuída aos módulos comportamentais.

Com o actual desenho da função de atendimento nos *Contact Centers*, quando o cliente é inquirido, no âmbito dos Questionários de Satisfação, sobre os factores de insatisfação com o atendimento, é frequente associar a sua insatisfação ao facto de serem “robots a atender”, referindo-se ainda que os empregados de contacto respondem de forma automática, repetem o discurso independentemente da situação apresentada, e muitas vezes não percebem a questão colocada, dando sempre a mesma resposta, o que aumenta a insatisfação do cliente.

Estes aspectos estão em sintonia com os factores identificados pelos funcionários de contacto como sendo as componentes de maior vulnerabilidade da função.

### **3. Contribuições, implicações e perspectivas para investigações futuras**

Nesta investigação, o estudo da função assumiu um protagonismo central.

Caracterizámos a função tendo em conta o Modelo de Características do Trabalho (Hackman e Oldham, 1980), o qual é comumente aceite. Também o nosso estudo confirmou que as dimensões das características do trabalho estão representadas nos cinco factores identificados no modelo. O diagnóstico levado a cabo pelo instrumento *JDS*, permite desenvolver o “factor humano” no local de trabalho através do enriquecimento das funções, permitindo redesenhar o trabalho e a função.

No estudo de caso levado a cabo, no âmbito desta investigação, numa grande companhia de telecomunicações, realçamos que, sustentada a importância da função de contacto e identificadas as principais pressões de que esta função é alvo em contexto de *Call Center*, o seu estudo pode constituir uma oportunidade para perceber como podemos integrar na função duas componentes nem sempre facilmente conciliáveis, como sejam a complexidade tecnológica (associada à padronização e ao controlo) e o factor humano (relacionado com a personalização e o envolvimento).

A função surge assim como sendo a chave, o garante, do cumprimento dos requisitos do cliente, por um lado, e um poderoso instrumento da organização no sentido de motivar os funcionários e moldar os seus comportamentos.

O desenho da função dá identidade ao cliente ao responder aos seus requisitos, e distinguindo as suas necessidades, e dá identidade à empresa garantindo que a função cumpre os requisitos diferenciados. No caso do *Call Center* toda a tecnologia é partilhada pelo mercado (CTI; IVR; NICE; CRM; etc.), donde a grande diferenciação da oferta de serviços se faz pelo desenho da função, ou, neste caso, pelo redesenho da função e pela sua apropriação por parte dos funcionários de contacto (o elemento mais diferenciador da organização).

O *workdesign*, ou desenho da função deve incorporar várias camadas, existindo como que um núcleo central constituído pelas cinco dimensões do modelo e depois camadas mais superficiais que garantem a plasticidade e o ajuste da função ao cliente.

No caso da nossa investigação, diagnosticamos que no que se refere á função de contacto no *Call Center* duas das cinco dimensões nucleares devem ser desenvolvidas, a autonomia e o feedback. Por outro lado, no que se refere às componentes mais plásticas da função temos a orientação para o cliente e a monitorização e controlo de desempenho.

Este desenho de função deve estar associado, no que se refere ao funcionário de contacto, a maiores níveis de compromisso, atitudes mais positivas, níveis mais elevados de cooperação com a organização, levando a maiores níveis de realização pessoal e práticas de trabalho de maior envolvimento.

No caso dos *Call Center*, tendo em conta a precariedade da relação de trabalho, e o *turnover*, considera-se geralmente que as Práticas de RH que lhe estão associadas são mais pobres, com pouco investimento em formação, poucas actividades de enriquecimento pessoal e profissional, pouco desenvolvimento de competências.

Este potencial de desenvolvimento da função é valioso se pretendemos integrar na função duas componentes que já anteriormente identificamos como nem sempre facilmente conciliáveis, como sejam a complexidade tecnológica (associada à padronização e ao controlo) e o factor humano (relacionado com a personalização e o envolvimento).

Tendo em conta o novo desenho da função para um *Call Center*, proposto no âmbito desta investigação, apresentamos a seguir o modelo do relacionamento que estabelecemos entre as características da função e a satisfação do funcionário de contacto, e os determinantes da satisfação dos clientes.

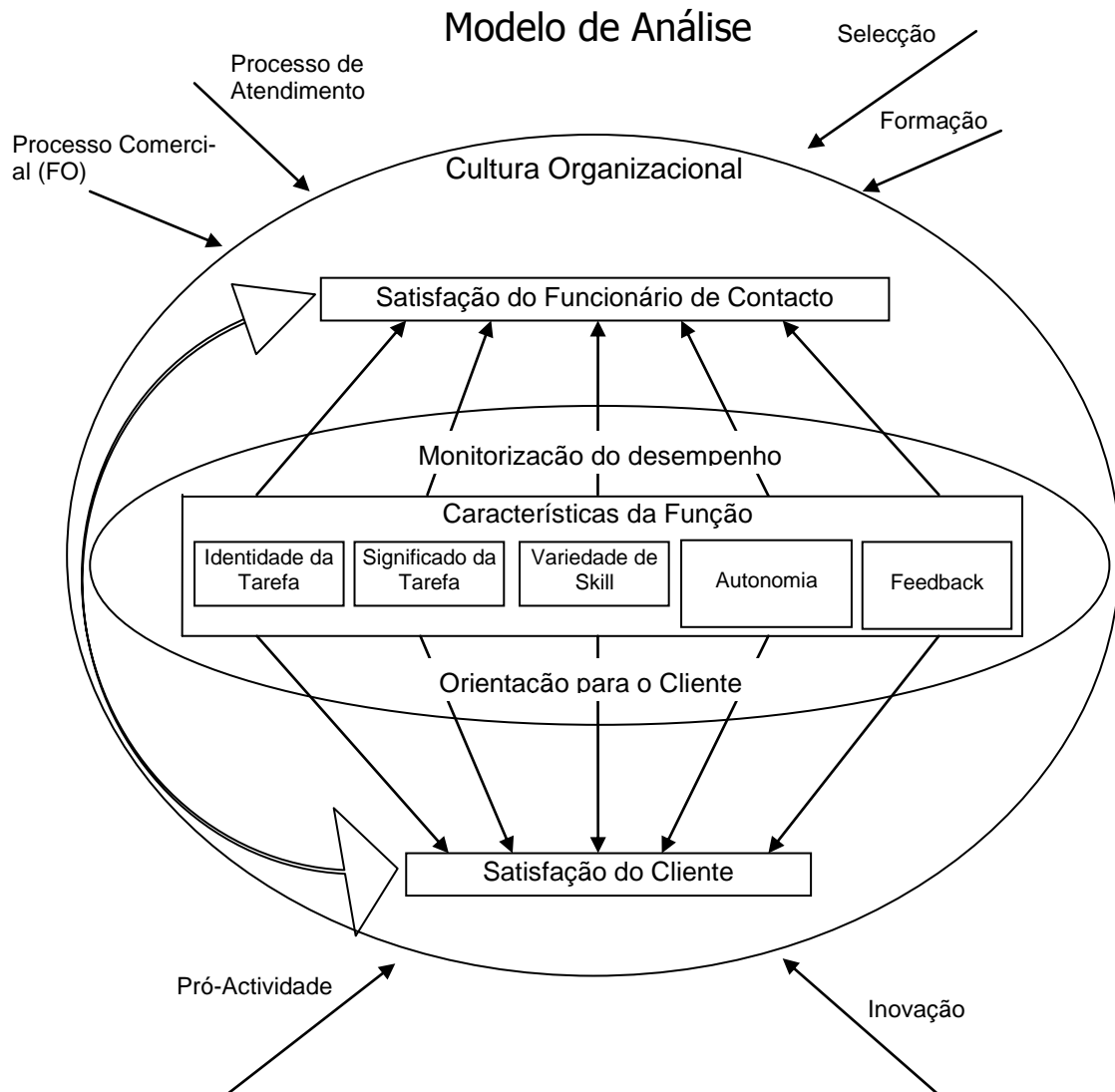
Partindo do modelo de análise apresentado no capítulo 3, salientamos os aspectos que se revelaram como determinantes da satisfação de clientes e de funcionários de contacto. Inicialmente, no modelo de análise apresentado no capítulo 3, relacionamos as características da função e a satisfação do funcionário de contacto, por um lado, e os determinantes da satisfação dos clientes, por outro. No que se refere ao funcionário de contacto, identificamos como determinantes da satisfação as cinco características da função (Hackman e Oldham, 1980). No que se refere ao cliente, identificamos como determinantes da satisfação os cinco determinantes de satisfação do cliente identificados por Parasuraman *et al.* (1988). Propúnhamo-nos avaliar em que medida o desenho da função pode

incrementar a satisfação dos funcionários de contacto e, simultaneamente, influenciar a satisfação dos clientes através do impacto causado nos determinantes da satisfação dos clientes considerados (confiança; compreensão ou capacidade de resposta; segurança; empatia e tangibilidade).

No modelo agora proposto reforçamos a importância da função de atendimento como factor de satisfação de clientes e funcionários de contacto.

Tendo em conta os resultados alcançados no âmbito desta investigação, a função surge como determinante da satisfação simultaneamente dos clientes e dos funcionários de contacto, em contexto de *Call Center*. A avaliação da função através das cinco características de Hackman e Oldham permitiu identificar as dimensões autonomia e feedback como aspectos a desenvolver no novo desenho da função. No modelo de análise agora proposto a necessidade de enriquecimento das dimensões é representado na figura pelo tamanho das caixas envolventes (as caixas maiores identificam as dimensões que merecem maior atenção). Associamos ainda neste novo modelo, às cinco dimensões iniciais, duas novas dimensões, a orientação para o cliente e a monitorização do desempenho, que podem garantir uma maior plasticidade à função e um maior ajustamento em cada “momento da verdade”. Desta forma, as características da função agora identificadas são factores de satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto, simultaneamente. Incluímos ainda neste novo modelo (Figura 8) dimensões de qualidade que não sendo dimensões da função propriamente dita, emergiram da Casa da Qualidade como elementos importantes a ter em consideração (Seleção; Formação; Inovação; Pró-actividade; Processo de atendimento e Processo Comercial).

Figura 8 - Modelo de análise incorporando os resultados empíricos



Confirmamos assim o relevo das cinco características da função definidas no Modelo de Hackman e Oldham (1980): Identidade, Significado, Variedade, Autonomia e Feedback. Destacamos que, tendo em conta a investigação realizada, a autonomia e o feedback devem ser alvo de planos de desenvolvimento, no âmbito da função atendimento do funcionário de contacto no *Call Center*.

De modo a garantir a satisfação do cliente e dos funcionários de contacto as dimensões orientação para o cliente e monitorização do desempenho ganham notoriedade.

Como foi anteriormente salientado, há autores (Gil *et al.*, 2008) que referem que uma forma de aumentar o valor do serviço e incrementar a satisfação do cliente é através da satisfação dos empregados com a função. De acordo com os resultados agora obtidos, parece-nos que uma forma de aumentar o valor do serviço é aumentar o valor da função e desse modo incrementar a satisfação dos clientes e dos funcionários de contacto.

Considerando a relação preconizada na generalidade da literatura entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários de contacto (Cook *et al.*, 2002; Goldstein *et al.* 2002), a função surge assim como o potencial elo estratégico ainda não suficientemente valorizado.

Quando pensamos nos resultados deste projecto de investigação, devemos também realçar as suas limitações, nomeadamente metodológicas.

O nosso estudo decorreu numa grande companhia de telecomunicações olhando especificamente para o contexto dos *Call Centers*. Estes registam uma forte incidência noutras áreas dos serviços, como a banca ou os seguros. Seria interessante desenvolver estudos semelhantes em *Call Centers* destas áreas, no sentido de avaliar semelhanças e diferenças. Por outro lado, mesmo na área das telecomunicações, podíamos considerar outras empresas, ou mesmo outros *Call Centers* dentro da mesma companhia, no sentido de garantir a comparabilidade dos resultados.

A recolha de informação decorreu apenas num momento específico. Um estudo longitudinal poderia dar maior confiabilidade aos resultados, permitindo avaliar da sua evolução, ou antes confirmando a sua manutenção.



Nesta investigação foram utilizadas diversas metodologias de recolha de dados, numa perspectiva de triangulação, o que valoriza o projecto mas dificulta a possibilidade de replicação noutras organizações, dada a dificuldade de transpor a metodologia adoptada. Outra limitação, identificada no estudo, prende-se com o facto de o envolvimento directo com os clientes só ter ocorrido em determinadas fases do projecto, nomeadamente quando passamos o questionário aos clientes. Os requisitos dos clientes, utilizados na Casa da Qualidade, foram identificados recorrendo a peritos reconhecidos pela organização. Seria bom, em investigações futuras, envolver os clientes nas várias fases da construção da Casa da Qualidade.

Consideramos ainda como limitação o facto de não terem sido considerados como factores especificamente estudados aspectos como a cultura organizacional ou o custo das soluções propostas.

Propomo-nos agora lançar algumas sugestões para investigações futuras.

Ao identificarmos como característica de qualidade a desenvolver a monitorização e controlo de desempenho, determinantes para o incremento da autonomia e da orientação para o cliente, seria interessante desenvolver estudos que ajudassem a compreender melhor a relação entre a monitorização e controlo de desempenho e a satisfação dos funcionários de contacto com a função que desempenham.

Considerando as cinco dimensões da função consideradas no modelo de Hackman e Oldham, verifica-se que nenhuma dimensão faz alusão à componente tecnológica da função, ou mesmo ao impacto dos scripts no desenho da função, aspectos da maior importância na função de contacto em contexto de *Call Center*. O estudo do impacto destas componentes da função pode-se revelar interessante, ainda mais pela influência que podem ter na satisfação intrínseca com a função.

Tendo em conta a necessidade de compatibilizar na função atendimento autonomia e controlo, controlo e personalização, práticas de envolvimento e práticas de monitorização e controlo, o desafio para estudos futuros será perceber como conciliar estes factores.

Será também importante avaliar, em estudos futuros, até que ponto a precariedade e a maior incerteza e maior insegurança associadas ao contrato de trabalho fazem emergir novos relacionamentos e novos valores organizacionais potenciadores de maior satisfação para o funcionário de contacto em contexto de *Call Center*.

Analisar o impacto do novo desenho da função, agora definido, na metodologia de selecção adoptado pelas empresas prestadoras de serviços, pode ser relevante, tendo em conta que pode despoletar novas formas de contratação.

A discussão dos resultados obtidos nesta investigação pode alterar o modo como as empresas encaram a função dos empregados de contacto, em contexto de *Call Center*, nem sempre percebida e concebida como estratégica ou determinante da satisfação dos clientes, obrigando assim a um maior investimento organizacional no redesenho desta função.

O desenho da função surge como sendo um poderoso instrumento da organização, nem sempre reconhecido, que garante o cumprimento dos requisitos do cliente, e promove a satisfação e motivação dos funcionários de contacto.



## Bibliografia

Albrecht, Karl (1994) *Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes: Revolução nos Serviços*. São Paulo: Editora Pioneira, Administração e Serviços.

Akao, Yoji (1995) “QFD Toward Product Development Management” *Proceedings of International Symposium on Quality Function Deployment*. Tokyo: Union of Japanese Scientists e Engineers.

Almeida, Maria H. R. G. *et al.* (2009) “Estrutura Factorial da Revisão da Versão Portuguesa do Job Diagnostic survey (JSD) – Um Estudo Confirmatório de Validação do Instrumento” *Revista de Administração FACES Journal*. 8(1), 64-86.

Babakus, Emin; Boller, Gregory W. (1992) “An empirical assessment of the SERVQUAL scale” *Journal of Business Research*. 24, 253-268.

Barbour, Rosaline S.; Kitzinger, Jenny (1999) *Developing Focus Group Research*. London: SAGE Publications.

Bennington, Lynne; Cummane, James (1998) “Measuring Service Quality: a hybrid methodology” *Total Quality Management*. 9(6), 395-405.

Boje, David M.; Winsor, Robert D. (1993) “The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management’s Hidden Agenda” *Journal of Organizational Change Management*. 6(4), 57-70.

Boonzaier, Billy *et al.* (2001) “A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey” *South African Journal of Business Management*. 32(1), 11-34.

Bowen, David E.; Lawler III, Edward E. (1992) “The empowerment of service workers: what, why, how and when” *Sloan Management Review*. 33(3), 31-39.

Breen, Rosanna L. (2006) “A Practical Guide to Focus-Group Research” *Journal of Geography in Higher Education*. 30(3), 463-475.

Brief, Arthur P.; Roberson, Loriann. (1989) “Job attitude organization: an exploratory study” *Journal of Applied Social Psychology*. 19, 717-727.

Brites, Rui (1989) “Para Uma Análise Da Satisfação Com O Trabalho” *Revista Sociologia – Problemas e Práticas*. 26, 149-178.

Brown, Stephen W.; Swartz, Teresa A. (1989) “A Gap Analysis of Professional Service Quality” *Journal of Marketing*. 53(2), 92-98.

Bryman, Alan; Bell, Emma (2007) *Business research methods*. New York: Oxford University Press.

Burns, Tom; Stalker, G. M. (1994) *The Management of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Butler, G. R. (1991) “Frederick Winslow Taylor: the Father of Scientific Management and his Philosophy Revisited” *Industrial Management*. 33(3), 23-27.

Buttle, Francis (1996) “SERVQUAL: review, critique, research agenda” *European Journal of Marketing*. 30(1), 8-32.

Buys, Michiel A. *et al.* (2007) “The construct validity of the revised job diagnostic survey” *South African Journal of Business Management*. 38(2), 33-40.

- Carlzon, Jan (1987) *Moments of Truth*. New York: Ed. Harper Perennial.
- Castanheira, Filipa; Chambel, Maria J. (2010) “Reducing Burnout in Call Centers through HR Practices” *Human Resource Management*. 49(6), 1047-1065.
- Chambel, Maria J.; Castanheira, Filipa (2010) *Trabalhar num Call Center: dos Mitos à Realidade*. Lisboa: Editora RH.
- Cheng, Lin C. *et al.* (1995) *QFD - Planejamento da Qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- Cleave, Shirley (1993) “Applicability of Job Diagnostic Survey to Administrative Positions in University Physical Education and Sport” *Journal of Sport Management*. 7, 141-150.
- Clemmer, Jim (1992) *Charting the journey to higher service/quality*. San Jose, CA: Zenger-Miller.
- Collier, David (1990) “Measuring and managing service quality” in Bowen, David E.; Chase, Richard B. (eds.) *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Comm, Clare L.; Mahaisel, Dennis F. (2000) “Assessing employee satisfaction in service firms: An example in higher education” *Journal of Business and Economic Studies*. 6(1), 43-53.
- Cook, Lori S. *et al.* (2002) “Human issues in service design” *Journal of Operations Management*. 20, 159-174.
- Cossette, Pierre (2002) “Analysing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping” *Journal of Management History*. 40(2), 168-182.
- Cronin Jr., Joseph J.; Taylor, Steven A. (1992) “Measuring service quality: a reexamination and extension” *Journal of Marketing*. 56, 55-68.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977) *L'Acteur et le Système*. Paris: Editions du Seuil.

Cunha, Miguel P. *et al.* (2006) *Organizações Positivas*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Dale, Barrie; Cooper, Cary (1992) *Total Quality and Human Resources: An executive Guide*. Oxford: Blackwell.

Dean Jr., James W.; Bowen, David E. (1994) "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development" *Academy of Management Review*. 19(3), 392-418.

Dean, Alison M.; Rainnie, Al (2009) "Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers" *Journal of Services Marketing*. 23(5), 326-337.

Douglas, Thomas J.; Fredendall, Lawrence D. (2004) "Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services" *Decision Sciences*. 35(3), 393-422.

Feinberg, Richard A. *et al.* (2000) "Operational determinants of caller satisfaction in the call center" *International Journal of Service Industry Management*. 11(2), 131-141.

Ferreira, José M. *et al.* (2001) *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J. (1998) *Service Management: Strategy and Information Technology*. New York: McGraw-Hill.

Fitzgerald, Lilian *et al.* (1991) *Performance Measurement in Service Business*. London: Chartered Institute of Management Accountants.

Flynn, Barbara B. *et al.* (1995) "The impact of Quality Management on Performance and Competitive Advantage" *Decision Sciences*. 26(5), 659-691.

Fried, Yitzhak (1991) "Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance" *Journal of Applied Psychology*. 76(5), 690-697.

Gerhart, Barry (1987) "How Important are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs" *Journal of Applied Psychology*. 72(3), 366-373.

Ghobadian, Abby *et al.* (1994) "Service Quality: Concepts and Models" *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11(9), 43-66.

Giese, Joan L.; Cote, Joseph A. (2000) "Defining consumer satisfaction" *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1, 1-24.

Gil, Irene *et al.* (2008) "The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships" *Industrial Marketing Management*. 37, 921-939.

Goldstein, Susan M. *et al.* (2002) "The service concept: the missing link in service design research?" *Journal of Operations Management*. 20, 121-134.

Grandey, Alicia A.; Diamond, Jennifer A. (2010) "Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives" *Journal of Organizational Behavior*. 31, 338-350.

Grönroos, Christian (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Boston: Marketing Science Institute.

Grönroos, Christian (1984) "A service quality model and its marketing implications" *European Journal of Marketing*. 18(4), 36-44.

Hackman, Richard; Oldham, Greg R. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey" *Journal of Applied Psychology*. 60(2), 159-170.



Hackman, Richard; Oldham, Greg R. (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory" *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.

Hackman, Richard; Oldham, Greg R. (1980) *Work redesign*. Philippines: Addison-Wesley.

Halpern, David *et al.* (1989) "Taylorism Revisited and Revised for the 1990s" *Industrial Management*. 31(1), 20-23.

Hauser, John R.; Clausing, Don (1988) "The House of Quality" *Harvard Business Review*. 66(3), 63-73.

Hofstede, Geert (1988) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE Publications.

Idaszak, Jacqueline R.; Drasgow, Fitz (1987) "A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact" *Journal of Applied Psychology*. 72(1), 69-74.

Idaszak, Jacqueline R. *et al.* (1988) "A test of the measurement equivalence of the revised job diagnostic survey: past problems and current solutions" *Journal of Applied Psychology*. 73(4), 647-656.

Jackson, William T. *et al.* (2004) "A New Way of Looking at Assessment: the Job Diagnostic Survey" *Proceedings of the Academy of Educational Leadership*. 9(2), 39-40.

Jick, Todd D. (1979) "Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action" *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 602-611.

Jones, Michael A.; Suh, Jaebeom (2000) "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis" *Journal of Services Marketing*. 14(2), 147-159.

Kellogg, Deborah L.; Chase, Richard B. (1995) "Constructing an empirically derived measure for customer contact" *Management Science*. 41(11), 1734-1749.

---

Lawrence, Paul; Lorsch, Jay W. (1986) *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Leelakulthanit, Orose; Hongcharu, Boonchai (2011) "Factors that impact customer satisfaction: evidence from the Thailand mobile cellular network industry" *International Journal of Management and Marketing Research*. 4(2), 67-76.

Lee, Raymond; Klein, Allen R. (1982) "Structure of the Job Diagnostic Survey for Public Sector Occupations" *Journal of Applied Psychology*. 67(4), 515-519.

Lehtinen, Uolevi; Lehtinen, Jarmo R. (1982) *Service quality: A study of quality dimensions* Unpublished working paper. Helsinki: Service Management Institute.

Locke, Edwin A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction" in Dunnette, Marvin D.; Hough, Leaetta M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally.

Mansour, Khalid; Nusairat, Farid T. (2012) "The effect of work-related attitudes on the quality of service delivered by call centers" *International Journal of Applied Research in Business Administration and Economics*.1 (1), 1-26.

Maroco, João (2007) *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.

Mintzberg, Henry (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Monroe, Kent B. (1992) *Politica de precios. Para hacer más rentables las decisiones*. Madrid: McGraw-Hill.

Moosazadeh, Mahmood *et al.* (2011) "Job diagnostic survey of the employees of teaching hospital affiliated with Mazandaran medical university-2009" *Journal of Society for development in new net environment in B&H*. 5(2), 372-377.

Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*. London: SAGE Publications.

Munz, David C. *et al.* (1996) “Are there methodological and substantive roles for affectivity in job diagnostic survey relationships?” *Journal of Applied Psychology*. 81(6), 795-805.

Murdick, Robert G. *et al.* (1990) *Service Operations Management*. Boston: Allyn and Bacon.

Nishii, Lisa H. *et al.* (2008) “Employee attributions of the “why” of HR Practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customers satisfaction” *Personnel Psychology*. 61, 503-545.

Oliver, Richard L. (1981) “Measurement and evaluation of satisfaction process in retailing settings” *Journal of Retailing*. 57(3), 25-48.

Oliver, Richard L. (1999) “Value as excellence in the consumption experience” in Holbrook, Morris B. (ed.) *Consumer value: A framework for analysis and research*. London: Routledge.

Parasuraman, A. *et al.* (1985) “A conceptual model of service quality and its implications for further research” *Journal of Marketing*. 49(4), 41-59.

Parasuraman, A. *et al.* (1988) “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality” *Journal of Retailing*. 64, 12-40.

Parsons, Talcott (1982) *El Sistema Social*. Madrid: Alianza Universidad.

Phelps, Lonnie D. *et al.* (2007) “Edwards Deming, Mary P. Follet and Frederick W. Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership” *Academy of Strategic Management Journal*. 6, 1-14.

Porter, Lyman *et al.* (1975) *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

- Pun, Kit F. *et al.* (2001) "Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises" *Total Quality Management*. 12(1), 95-109.
- Robledo, Marco A. (2001) "Measuring and managing service quality: integrating customer expectations" *Managing Service Quality*. 11(1), 22-31.
- Rosner, Bernard (2006) *Fundamentals of Biostatistics*. Boston: Brooks/Cole.
- Sasser, Earl *et al.* (1978, 1982) *Management of Service Operations*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sawyer, Olukemi O. *et al.* (2009) "Call Center employee personality factors and service performance" *Journal of Services Marketing*. 23(5), 301-317.
- Scott, Meagan *et al.* (2005) "Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction" *Journal of Southern Agricultural Education Research*. 55(1), 88-101.
- Silvestro, Rhian *et al.* (1992) "Towards a classification of service processes" *International Journal of Service Industries Management*. 3(3), 62-75.
- Silvestro, Rhian (1999) "Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement" *International Journal of Operations & Production Management*. 19(4), 399-420.
- Slack, Nigel *et al.* (1995) *Operations Management*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Smircich, Linda (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Sciences Quarterly*. 28(3), 339-358.
- Smith, Adam (1981) *Riqueza das Nações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Snipes, Robin L. *et al.* (2005) "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis" *Journal of Business Research*. 58, 1330-1339.

Soteriou, Andreas C.; Chase, Richard B. (1998) "Linking the customer contact model to service quality" *Journal of Operations Management*. 16, 495-508.

Spencer, Barbara A. (1994) "Models of Organization and Total Quality Management: a Comparison and Critical Evaluation" *Academy of Management Review*. 19(3), 446-471.

Spinelli, Michael A.; Canavos, George C. (2000) "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 41, 29-33.

Taber, Tom D.; Taylor, Elisabeth (1990) "A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey" *Personnel Psychology*. 43, 467-500.

Tansik, David A.; Smith, William L. (1991) "Dimensions of job scripting in services organizations" *International Journal of Service Industry Management*. 2(1), 35-49.

Teas, Keneth (1993) "Consumer expectations and the measurement of perceived service quality" *Journal of Professional Services Marketing*. 8(2), 33-54.

Thompson, James; Van Houten, Donald R. (1975) *As Ciências do Comportamento*. São Paulo: Editora Atlas.

Tsigilis, Nikolaos *et al.* (2004) "Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout" *Journal of Managerial Psychology*. 19(7), 666-675.

Turauskas, Linas; Vaitkūnienė, Živile (2004) "Planning and conducting focus group discussions in marketing research" *Problems and Perspectives in Management*. 2, 304-308.

Wemmerlöv, Urban (1990) "A Taxonomy for Service Processes and Its Implications for System Design" *International Journal of Service Industry Management*. 1(3), 20-40.

Woodward, Joan (1977) *Organização Industrial: Behavior and Control*. London: Oxford University Press.

Zurriaga, Rosario (1990) "La satisfacción laboral en profesionales sanitarios de organizaciones públicas y privadas" *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 6(16), 67-73.

Yin, Robert K. (1993) *Applications of case study research*. London: SAGE Publications.



## **Anexos**





## **Anexo 1**

### ***Questionário Diagnóstico das Características da Função – JDS***



## Questionário de Diagnóstico da Função

O inquérito de diagnóstico da função é usado para diagnosticar as funções e a forma como as pessoas reagem às mesmas. O questionário é útil para determinar como o trabalho pode ser melhor definido, obtendo informação acerca do modo como as pessoas reagem a diferentes tipos de trabalho.

Nas páginas seguintes, encontrará diferentes tipos de questões relacionadas com o seu trabalho. No início de cada secção, são dadas instruções específicas de preenchimento. As questões ajudam-nos a compreender as suas ideias e reacções sobre o seu trabalho. **Não há respostas certas ou erradas**, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma mais sincera possível. **As informações disponibilizadas são totalmente confidenciais.**

Obrigado pela sua colaboração.

### SECÇÃO 1

Nesta secção, por favor, descreva o seu trabalho tal como ele é, sem levar em conta, para já, o que sente acerca dele. Assim sendo, não use esta secção para falar do que gosta ou do que não gosta no seu trabalho. As questões acerca desse assunto virão nas secções seguintes.

As questões são respondidas através de uma cruz (X) na coluna que corresponde à sua opinião, de acordo com a escala apresentada. Antes de responder às questões, leia atentamente o exemplo que se segue.

Por favor, não use esta secção para demonstrar o que gosta ou o que desgosta no seu trabalho. Essas questões virão mais tarde.

#### Exemplo:

Em que medida o seu trabalho envolve a utilização de máquinas?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**Muito pouco;** o trabalho quase nunca envolve a utilização de máquinas.

**Moderadamente.**

**Muito;** o trabalho requer uma utilização quase constante de máquinas.

Por exemplo, se o seu trabalho envolve a utilização de máquinas durante a maior parte do tempo, mas também envolve algumas tarefas administrativas, poderá assinalar o número **6** como resposta.

1. Quanta autonomia existe no seu trabalho? Ou seja, em que medida a sua função lhe permite decidir por si próprio como desenvolver o seu trabalho?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Muito pouco autonomia;** este trabalho não permite quase nenhuma decisão acerca de como ou quando o trabalho deve ser feito.

**Autonomia moderada;** várias tarefas devem ser feitas da mesma maneira por toda a gente, mas ainda posso tomar decisões acerca de como ou quando o trabalho deve ser feito.

**Muita autonomia;** este trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando realizar as minhas tarefas.

2. Em que medida o seu trabalho permite realizar as tarefas do princípio ao fim? Ou, pelo contrário, o trabalho que faz é apenas uma pequena parte do trabalho total, sendo as restantes partes realizadas por outras pessoas ou máquinas automáticas?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**O meu trabalho é apenas uma pequena parte do trabalho total;** o resultado daquilo que faço não se vê no produto ou serviço final.

**O meu trabalho corresponde mais ou menos a metade do trabalho total;** o resultado daquilo que faço vê-se bem no produto ou serviço final.

**O meu trabalho envolve fazer o trabalho total, desde o princípio até ao fim;** o resultado daquilo que faço vê-se de forma muito clara no produto ou serviço final.

3. Quanta variedade existe no seu trabalho? Ou seja, em que medida o seu trabalho requer que executa diferentes tarefas, recorrendo a várias das suas competências e conhecimentos?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Muito pouca variedade;** este trabalho implica tarefas muito simples e sempre iguais.

**Variedade moderada.**

**Muita variedade;** este trabalho implica diferentes tarefas, usando várias competências e conhecimentos.

4. No geral, quão importante é o seu trabalho? Ou seja, os resultados do seu trabalho podem afectar de forma importante a vida e o bem-estar de outras pessoas?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Pouco importante;** os resultados do meu trabalho não têm efeitos importantes na vida de outras pessoas.

**Moderadamente importante.**

**Muito importante;** os resultados do meu trabalho podem ter efeitos importantes na vida de outras pessoas.

5. Em que medida o facto de estar a fazer o seu trabalho lhe fornece informação sobre o seu desempenho? Ou seja, o seu trabalho dá-lhe pistas sobre se o está a fazer bem ou mal, independentemente do que possam dizer os colegas de trabalho ou supervisores?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Muito pouco;** este trabalho está organizado de tal forma que eu poderia trabalhar sem nunca saber se o estou a fazer bem ou mal.

**Moderadamente;** por vezes consigo saber se o estou a fazer bem, mas outras vezes não.

**Muito;** este trabalho está organizado de tal forma que a todo o momento sei se o estou a fazer bem ou mal.

## SECÇÃO 2

As afirmações que se seguem são usadas para descrever o trabalho tal como ele é, sem levar ainda em conta o que se sente acerca dele.

Por favor, indique, através de uma cruz (X), em que medida essas afirmações descrevem adequadamente o seu trabalho, usando a seguinte escala.

<b>1</b> Completamente inadequada	<b>2</b> A maioria das vezes inadequada	<b>3</b> Por vezes inadequada	<b>4</b> Não tenho a certeza	<b>5</b> Por vezes adequada	<b>6</b> A maioria das vezes adequada	<b>7</b> Completamente adequada
--------------------------------------	--	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--	------------------------------------

1. Este trabalho obriga-me a usar várias competências altamente complexas ou muito exigentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Este trabalho está organizado de tal forma que posso executar tarefas do princípio ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Este trabalho dá-me pistas sobre se o estou a fazer bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
4. Este trabalho permite-me usar diversas competências complexas ou muito exigentes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A forma como faço o meu trabalho pode afectar um grande número de pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Este trabalho dá-me a possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
7. Este trabalho dá-me a possibilidade de completar aquilo que começo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Depois do trabalho finalizado, sei se o fiz bem.	1	2	3	4	5	6	7
9. Este trabalho dá-me várias oportunidades para o desempenhar com independência e liberdade.	1	2	3	4	5	6	7
10. Este tipo de trabalho é muito significativo e importante.	1	2	3	4	5	6	7

### SECÇÃO 3

As afirmações que se seguem indicam como se sente, pessoalmente, em relação ao seu trabalho.

Por favor, indique, através de uma cruz (X), em que medida concorda com cada uma das afirmações, usando a seguinte escala.

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Discordo Ligeiramente	4 Sem opinião	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo	7 Concordo Fortemente
-----------------------------	---------------	-------------------------------	------------------	-------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Fico com melhor opinião sobre mim próprio(a) quando executo bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. De forma geral, estou satisfeito(a) com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Raramente penso em despedir-me deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou geralmente satisfeito(a) com o tipo de tarefas que executo neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os meus sentimentos e emoções são geralmente afectados pela qualidade do meu desempenho neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

### SECÇÃO 4

Indique, através de uma cruz (X), em que medida está satisfeito(a) com os seguintes aspectos do seu trabalho, usando a seguinte escala.

1 Estou muito insatisfei- to(a)	2 Estou insatis- feito(a)	3 Estou ligei- ramente insatisfei- to(a)	4 Sem opinião	5 Estou ligei- ramente satisfeito(a)	6 Estou satis- feito(a)	7 Estou muito satisfeito(a)
--	---------------------------------	--	------------------	---	-------------------------------	-----------------------------------

1. As possibilidades de desenvolvimento e de crescimento pessoal que o meu trabalho me dá.	1	2	3	4	5	6	7
2. O sentimento de realização pessoal que o meu trabalho me dá.	1	2	3	4	5	6	7
3. A liberdade para tomar decisões e para agir que eu tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. As possibilidades de aprendizagem e realização de coisas novas que o meu trabalho me dá.	1	2	3	4	5	6	7

**SECÇÃO 5**

Agora pense nas outras pessoas que trabalham na mesma função. Se mais ninguém tiver uma função igual à sua, pense na função mais semelhante à sua.

Por favor, pense em que medida cada uma das afirmações seguintes corresponde aos sentimentos dessas pessoas em relação a este trabalho. Repare que os sentimentos podem ser diferentes dos seus. Muitas vezes as pessoas sentem coisas diferentes em relação ao mesmo trabalho.

Indique, através de uma cruz (X), se cada afirmação corresponde aos sentimentos dessas pessoas em relação ao seu trabalho, usando a seguinte escala.

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Discordo Ligeiramente	4 Sem opinião	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo	7 Concordo Fortemente
-----------------------------	---------------	-------------------------------	------------------	-------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Neste trabalho, a maioria das pessoas sente uma grande satisfação pessoal quando o seu trabalho é bem executado.	1	2	3	4	5	6	7
2. Neste trabalho, a maioria das pessoas está muito satisfeita com o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em demitir-se.	1	2	3	4	5	6	7
4. Neste trabalho, a maioria das pessoas sente-se bem e contente quando se apercebem que realizaram bem o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

**Variáveis independentes (Combo box)**

1. Tempo de serviço (menos de 6 meses; 6 meses-1 ano; 1 ano – 2 anos; 2 anos – 4 anos; mais de 4 anos)
2. Idade (até 20 anos; 20 – 25 anos; 25 – 30; mais de 30 anos)
3. Habilitações (até 12º Ano; Frequência universitária; Licenciatura; Mestrado)
4. Sexo (Feminino; Masculino)
5. Empresa do Grupo em que trabalha (PT Comunicações; TMN; Sapo)
6. Local geográfico do Call Center (Porto; Lisboa; Coimbra; Beja; Évora)
7. Pool de Atendimento (16200 CC; 16208; 808...; 707...)





## Anexo 1.1

### *Questões do JDS agrupadas por dimensão*

#### **Variedade de Competências**

- 1.3 Quanta variedade existe no seu trabalho? Ou seja, em que medida o seu trabalho requer que executa diferentes tarefas, recorrendo a várias das suas competências e conhecimentos?
- 2.1 Este trabalho obriga-me a usar várias competências altamente complexas ou muito exigentes.
- 2.4 Este trabalho permite-me usar diversas competências complexas ou muito exigentes.

#### **Identidade de Tarefa**

- 1.2 Em que medida o seu trabalho permite realizar as tarefas do princípio ao fim? Ou, pelo contrário, o trabalho que faz é apenas uma pequena parte do trabalho total, sendo as restantes partes realizadas por outras pessoas ou máquinas automáticas?
- 2.2 Este trabalho está organizado de tal forma que posso executar tarefas do princípio ao fim.
- 2.7 Este trabalho dá-me a possibilidade de completar aquilo que começo.

#### **Significado de Tarefa**

- 1.4 No geral, quão importante é o seu trabalho? Ou seja, os resultados do seu trabalho podem afectar de forma importante a vida e o bem-estar de outras pessoas?
- 2.5 A forma como faço o meu trabalho pode afectar um grande número de pessoas.
- 2.10 Este tipo de trabalho é muito significativo e importante.

#### **Autonomia**

- 1.1 Quanta autonomia existe no seu trabalho? Ou seja, em que medida a sua função lhe permite decidir por si próprio como desenvolver o seu trabalho?
- 2.6 Este trabalho dá-me a possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões.
- 2.9 Este trabalho dá-me várias oportunidades para o desempenhar com independência e liberdade.

#### **Feedback**

- 1.5 Em que medida o facto de estar a fazer o seu trabalho lhe fornece informação sobre o seu desempenho? Ou seja, o seu trabalho dá-lhe pistas sobre se o está a fazer bem ou mal, independentemente do que possam dizer os colegas de trabalho ou supervisores?
- 2.3 Este trabalho dá-me pistas sobre se o estou a fazer bem ou mal.
- 2.8 Depois do trabalho finalizado, sei se o fiz bem.

#### **Motivação Interna**

- 3.1 Fico com melhor opinião sobre mim próprio(a) quando executo bem este trabalho.
- 3.3 Sinto uma enorme satisfação pessoal quando executo bem este trabalho.
- 3.5 Sinto-me bem e fico contente quando descubro que fiz bem este trabalho.
- 3.7 Os meus sentimentos e emoções são geralmente afectados pela qualidade do meu desempenho neste trabalho.
- 5.1 Neste trabalho, a maioria das pessoas sente uma grande satisfação pessoal quando o seu trabalho é bem executado.
- 5.4 Neste trabalho, a maioria das pessoas sente-se bem e contente quando se apercebem que realizaram bem o seu trabalho.

### **Satisfação Geral**

**3.2** De forma geral, estou satisfeito(a) com este trabalho.

**3.4** Raramente penso em despedir-me deste trabalho.

**3.6** Estou geralmente satisfeito(a) com o tipo de tarefas que executo neste trabalho.

**5.2** Neste trabalho, a maioria das pessoas está muito satisfeita com o seu trabalho.

**5.3** Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em demitir-se.

### **Satisfação por Desenvolvimento**

**4.1** As possibilidades de desenvolvimento e de crescimento pessoal que o meu trabalho me dá.

**4.2** O sentimento de realização pessoal que o meu trabalho me dá.

**4.3** A liberdade para tomar decisões e para agir que eu tenho no meu trabalho.

**4.4** As possibilidades de aprendizagem e realização de coisas novas que o meu trabalho me dá.

## **Anexo 2**

### ***Questionário da Percepção do Cliente***



### Questionário de Percepção do Cliente

Bom dia / Boa tarde/ Boa Noite, o meu nome é (nome do operador), e estou a colaborar com a (nome da Empresa) na realização de um estudo de opinião aos nossos Clientes, em relação ao atendimento no (nome do serviço).

E ficar-lhe-ia muito grato se me concedesse alguns minutos para a realização de um pequeno questionário.

**P.0.) Será possível?**

- (1)  Sim → Continua  
 (2)  Não → Termina Agradece ou diz que tenta ligar mais tarde, se o cliente não tem disponibilidade no momento.

Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das afirmações.

As questões são respondidas através da escolha de um número de 1 a 7 que corresponde à sua opinião, de acordo com a escala apresentada.

<b>1</b> Discordo Completa- mente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Discordo Ligeiramente	<b>4</b> Sem opinião	<b>5</b> Concordo Ligeiramente	<b>6</b> Concordo	<b>7</b> Concordo Completa- mente
--	----------------------	--------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------	--

As afirmações que se seguem são usadas para exemplificar o modo como a PT vê o atendimento 16200.

**P.1.1) O (nome do serviço) procura dar respostas simples e de fácil entendimento.**

- (1)  Discordo Completamente  
 (2)   
 (3)   
 (4)   
 (5)   
 (6)   
 (7)  Concordo Completamente

**P.1.2) No (nome do serviço), os assuntos são tratados do princípio ao fim.**

- (1)  Discordo Completamente  
 (2)   
 (3)   
 (4)   
 (5)   
 (6)   
 (7)  Concordo Completamente

**P. 1.3) No (nome do serviço) as situações colocadas são resolvidas.**

- (1)  Discordo Completamente
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)  Concordo Completamente

**P.1.4) No (nome do serviço), a satisfação do cliente reflecte o esforço do assistente.**

- (1)  Discordo Completamente
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)  Concordo Completamente

**P.1.5) O (nome do serviço) dá respostas que implicam decisões do assistente, no momento de atendimento.**

- (1)  Discordo Completamente
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)  Concordo Completamente

**P.1.6) Cada assistente, no (nome do serviço), sabe o que está a fazer.**

- (1)  Discordo Completamente
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)  Concordo Completamente

**P.1.7) O (nome do serviço) procura dar respostas personalizadas, específicas para cada cliente.**

- (1)  Discordo Completamente  
 (2)   
 (3)   
 (4)   
 (5)   
 (6)   
 (7)  Concordo Completamente

**P.1.8) O (nome do serviço) valoriza o feedback dos clientes, utilizando-o para melhorar os serviços.**

- (1)  Discordo Completamente  
 (2)   
 (3)   
 (4)   
 (5)   
 (6)   
 (7)  Concordo Completamente

**P.1.9) O (nome do serviço) procura que o atendimento seja inovador, antecipando as necessidades dos clientes.**

- (1)  Discordo Completamente  
 (2)   
 (3)   
 (4)   
 (5)   
 (6)   
 (7)  Concordo Completamente

Pedimos-lhe agora que recorde a sua última experiência de contacto com o (nome do serviço), gostaríamos de conhecer a sua percepção do atendimento tal como ele foi.

As questões são respondidas através da escolha de um número de 1 a 7 que corresponde à sua opinião, de acordo com a escala apresentada.

**P.2.1) Em que medida o assistente que o atendeu decidiu por si próprio como resolver a situação que lhe colocou?**

**\* O assistente denotou autonomia no atendimento?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Revelou muito pouco autonomia;** o assistente revelou não ter nenhum poder de decisão.

**Revelou autonomia moderada;** o assistente revelou ter algum poder de decisão.

**Revelou muita autonomia;** o assistente revelou ter muito poder de decisão.



**P.2.2) Em que medida a situação que colocou foi resolvida à primeira no (nome do serviço)? Em que medida o seu pedido foi tratado do princípio ao fim? Ou, pelo contrário, o tratamento da situação implicou vários contactos?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nesse atendimento foi resolvida apenas uma pequena parte do problema colocado.

Nesse atendimento foi resolvido mais ou menos metade do problema colocado.

Nesse atendimento foi resolvido na totalidade o problema colocado.

**P.2.3) Em que medida considera que o assistente executou diferentes tarefas, recorrendo a diversas competências e conhecimentos? Ou, pelo contrário, trata-se de uma função muito repetitiva.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A função dos assistentes tem muito pouca variedade, executam tarefas simples e sempre iguais, repetem várias vezes a mesma informação.

Variedade moderada.

A função dos assistentes tem muita variedade, executam diferentes tarefas, usando várias competências e conhecimentos.

**P.2.4) A forma como decorre o atendimento no (nome do serviço) pode afectar, de forma importante, a satisfação do cliente.**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pouco importante; O desempenho do 16200 não tem efeitos importantes na satisfação do cliente.

Moderadamente importante.

Muito importante, O desempenho do 16200 tem efeitos decisivos na satisfação do cliente.

**P.2.5) No atendimento do(nome do serviço), o assistente tem informação sobre o processo do cliente, sobre as situações pendentes, e consegue dar feedback? Ou, pelo contrário, cada contacto é como se fosse o primeiro, o cliente tem de repetir “toda a história” desde o início?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito pouco; o assistente não sabe o que se passou antes com o cliente.

Moderadamente; por vezes o assistente sabe o que se passou antes com o cliente.

Muito; o assistente sabe sempre o que se passou antes com o cliente.

Nas próximas questões, por favor decida, qual o cenário por que opta, considerando que só pode escolher um exclusivamente.

**P.3.1)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tiver de optar, prefiro que o assistente demonstre:

<b>Muita vontade de ajudar</b>	<b>Ou</b>	<b>Muita preparação técnica</b>
--------------------------------	-----------	---------------------------------

**P.3.2)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tivesse de optar, escolhia:

<b>Eficácia</b>	<b>Ou</b>	<b>Simpatia do assistente</b>
-----------------	-----------	-------------------------------

**P.3.3)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tivesse de optar, escolhia:

<b>Atendimento por vários assistentes (especialistas)</b>	<b>Ou</b>	<b>Atendimento por um só assistente (generalista)</b>
---	-----------	---

**P.3.4)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tiver de optar, prefiro:

<b>Que percebam a minha questão, mesmo que isso demore tempo</b>	<b>Ou</b>	<b>Atendimento rápido</b>
--	-----------	---------------------------

**P.3.5)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tiver de optar, escolho:

<b>O assistente que manifesta grande disponibilidade</b>	<b>Ou</b>	<b>O assistente pragmático e conciso</b>
--	-----------	--

**P.3.6)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tiver de optar, escolho:

<b>Simplicidade na resposta</b>	<b>Ou</b>	<b>Resposta fundamentada</b>
---------------------------------	-----------	------------------------------

**P.3.7)** Quando sou atendido no (nome do serviço), se tivesse de optar, preferia:

<b>Chamada paga e resolução à primeira</b>	<b>Ou</b>	<b>Chamada gratuita com vários contactos para resolver a situação</b>
--	-----------	---

**FIM**

O questionário chegou ao fim muito obrigado pelo tempo que nos dispensou, em meu nome e da (nome da Empresa)desejo-lhe muito bom dia / boa tarde/ boa noite.



## **Anexo 3**

### ***Agenda/Tópicos do KJ***



## Agenda/Tópicos do KJ

Akao (1997); Cheng (1995)

Boas Vindas (abertura, agradecer participação dos 4 elementos identificados pela sua relevância funcional – Nome 1, Nome 2, Nome 3, Nome 4);

Com esta sessão pretendemos validar os requisitos do cliente para o serviço (nome do serviço).

Definição/apresentação do Método KJ - ferramenta disponível para agrupar os dados recolhidos, segundo a sua afinidade semântica. Deste modo, os dados recolhidos durante a investigação, com diversas fontes, são organizados de acordo com as suas afinidades. Os requisitos são transcritos em cartões que de acordo com a sua especificidade são agrupados pela sua afinidade. Pretende-se que a solução final seja criativa e resulte da dinâmica do grupo.

Resumo do enquadramento – O KJ é um Diagrama de Afinidades ou Método LP (Language Processing).

Nível 1: As informações são recolhidas (requisitos da função atendimento na perspectiva do cliente);

Nível 2: As informações são agrupadas de acordo com as suas afinidades, tendo em conta as clarificações entretanto feitas;

Nível 3: As informações são agrupadas sucessivamente pelas suas afinidades, com vista à redução dos elementos disponíveis, de modo a que cada informação identificada corresponda a um requisito diferente do produto/serviço;

Objectivo – Identificar e estruturar os requisitos do cliente para o (nome do serviço).

Momento 0 – O grupo fala sobre o tema - requisitos do cliente para o (nome do serviço). (cerca de 2 minutos)

- Momento 1 – Cada elemento do grupo deve escrever em 6 papéis diferentes, com caneta preta, i.e. 6 requisitos do serviço com vista à identificação de características mais concretas do serviço; Deve ser escrita uma frase completa, tão objectiva e concreta quanto possível.
- Momento 2 – Cada um dos 6 papéis (x5 elementos) é colocado no papel de cenário, no centro do Diagrama KJ; todos os papéis são lidos em voz alta e se não forem claros devem ser reescritos de forma mais clara;
- Momento 3 – Passar para o lado direito do papel de cenário os requisitos que estejam descritos com clareza e retirar os repetidos (no final deverão ficar cerca de + - 24);

- Momento 3' – Associao os meus requisitos no caso de não terem sido ainda identificados;
- Momento 4 – Dispor os requisitos no papel de cenário (numa mancha alargada) e cada um dos elementos do grupo, à vez, associa os requisitos que entender, em silêncio, sem explicar a razão. Devemos dar 2 voltas à mesa, ou no máximo 3, de modo a alcançar associações “confortáveis” a todo o grupo;
- Momento 5 – promover a discussão no grupo de modo a identificar o sentido da associação, perceber a razão da agregação dos requisitos:
  - Agregação de 1º nível (podem ficar “lobos solitários”); depois de estabelecido o consenso no grupo é atribuído a cada grupo um nome (escrito noutra papel com letras a vermelho); a seguir escondem-se os papéis escritos a preto atrás dos vermelhos;
  - Agrupamento de 2º nível, voltamos a fazer duas rondas para associar os vermelhos e os lobos solitários que tenham resultado da agregação anterior (poderão manter-se nesta fase ou serem agrupados neste nível com os cartões escritos a vermelho, dando nome ao novo agrupamento e escrevendo em novos papéis o nome a azul (no final teremos papeis azuis, e vermelhos e eventualmente lobos pretos);
  - Relacionamento entre os blocos azuis através do desenho de setas verdes;
- Momento de intervalo (cerca de 5 minutos)
- Momento 6 – Hierarquizar os requisitos, pontuar os requisitos com scores diferenciados; distribuir uma folha a cada elemento do grupo com todos os requisitos identificados no momento 3 (+- 24); cada elemento do grupo deve, de entre todos, distinguir 10 requisitos, atribuindo 10 pontos ao requisito que considera mais importante, e assim sucessivamente, atribuindo 1 ponto ao requisito que considera menos importante de entre os 10 seleccionados;
- Momento 7 – o grupo deve identificar uma frase resumo do exercício/momento que acabou de experienciar (devemos associar a data e os nomes dos participantes)

Duração aproximada: 3h

### **Material Necessário**

- 2 Folhas papel de cenário (1m x 2m)
- Marcadores (5 pretos; 1 vermelho; 1 azul; 1 verde)
- 1 Maço de post-it amarelo
- 1 Cola stick

(O problema – Requisitos do serviço (nome do serviço) – deve ser escrito no canto superior direito do papel de cenário)



