

Comunicação ao 2º Encontro Nacional
para a Qualidade nas Tecnologias de Informação e Comunicações
QUATIC'95

***A QUALIDADE DE SERVIÇO
UM CONCEITO GLOBAL NUMA EMPRESA DE COMUNICAÇÕES GLOBAIS***

AUTORES:

Isabel Abranches Viegas - Marconi
Rui da Silva Marques - Marconi

Outubro de 1995

A QUALIDADE DE SERVIÇO

UM CONCEITO GLOBAL NUMA EMPRESA DE COMUNICAÇÕES GLOBAIS

ENQUADRAMENTO

A presente comunicação tem por objectivo partilhar a experiência de construção e implementação de um **Projecto de Qualidade de Serviço** na Central Telefónica Intercontinental da Marconi denominado "**Serviço Telefónico - Serviço de Qualidade**".

Em consonância clara com a estratégia da Empresa, que direcciona todas as suas acções para o Serviço ao Cliente, para o cumprimento de objectivos, para o alcance da Excelência, a Qualidade de Serviço da Central Telefónica é considerada um dos factores críticos de sucesso da Marconi.

O projecto construído acenta no princípio de que a Qualidade de Serviço é fruto de um investimento múltiplo em toda a envolvente que dá corpo ao serviço da Central Telefónica Intercontinental da Marconi:

- * **As Pessoas** que asseguram o atendimento
- * **As Práticas de Gestão** que garantem a eficácia dos serviços
- * **As Facilidades Técnicas** disponíveis
- * Os instrumentos de **Controlo de Qualidade**

Ao longo desta apresentação, iremos percorrer estes domínios, dando corpo, numa progressão coerente, ao projecto em prática naquela área da Empresa. E para que tal construção possa ser perceptível, convida-mo-vos a conhecer a Central Telefónica.

CARACTERIZAÇÃO DA CENTRAL TELEFÓNICA

No panorama ainda actual mas em rápida mudança contextual, como é certamente do conhecimento dos presentes, a Marconi assegura o tráfego telefónico intercontinental e todos os serviços a ele associados.

Se para muitos destinos as chamadas telefónicas se realizam no serviço automático (o cliente efectua a chamada sem apoio), para alguns ainda é requerida a intervenção de um operador. Trata-se do serviço semi-automático, uma das missões da Central Telefónica.

Por outro lado, a Central Telefónica assegura também toda a prestação de informações relativas às chamadas intercontinentais.

Por exemplo, se eu pretender realizar uma chamada para o Rio de Janeiro e não sei como fazer, recorro ao "098" e um operador me informará dos procedimentos exigidos ou, a meu pedido, ele próprio me fará a ligação.

A acrescentar a estas duas missões básicas (serviço semi-automático e informações), a Central Telefónica presta um conjunto alargado de serviços, dos quais destacamos, entre outros, os seguintes:

- * Portugal Directo
- * Chamadas pessoais
- * Validação de cartões de crédito
- * Chamadas pagáveis no destino

Considerada uma porta de entrada preferencial dos clientes na Marconi, a Central Telefónica é reconhecida pela gestão como um dos "ex-libris" da Empresa. Assim, cedo se reconheceu que a qualidade do atendimento ali efectuado tem que garantir padrões muito elevados, sob pena de perigar a imagem que o público em geral tem da Empresa.

É neste contexto ainda que se tem verificado uma "viragem" no que diz respeito à perspectiva que a Marconi tem da Central, dirigindo-se de uma concepção de "infraestrutura da rede", para uma concepção de pólo comercial da Empresa.

Para cumprir os objectivos a que se propõe, numa óptica de consonância com a estratégia de atenção ao cliente definida pela gestão de topo, a Central conta com um corpo de cerca de 100 operadores.

A montante da Central existem, ainda, as equipas que actualizam de forma permanente a informação disponibilizada aos operadores, as de manutenção que asseguram a eficácia dos equipamentos e as que trabalham na inovação dos sistemas informáticos.

Naturalmente que para além destes grupos, a jusante, a Central beneficia, também, da colaboração das equipas que trabalham nas tarefas de controlo e de produção de indicadores de performance e de qualidade da prestação do serviço.

Mais adiante retomaremos este tema, uma vez que ele é básico no conhecimento do Modelo de Qualidade.

PRESSUPOSTOS DE BASE DO MODELO

O projecto de Qualidade está ancorado em três pressupostos que lhe servem de background:

1º De acordo com a estratégia definida para a Empresa, toda a sua actividade deve ser focalizada no cliente e na sua satisfação

2º A satisfação do cliente passa pela prestação consistente (em cada momento e no tempo) de serviços de qualidade

3º A continuidade da Marconi como uma Empresa fundamental no panorama das telecomunicações em Portugal e no mundo é assegurada pela qualidade das suas realizações, sobretudo ao nível da sua aproximação comercial.

Foi esta consciência clara da necessidade de garantir padrões elevados de qualidade na prestação dos serviços, assumida, primeiro pela gestão de topo e depois, num processo em cascata, por toda a Empresa, que mobilizou as equipas para a solidificação das suas elevadas performances e para o alcance de resultados melhorados.

Nesta óptica e no que diz respeito à Central Telefónica, foram consideradas como áreas críticas de sucesso (aquelas em que não podíamos falhar) as seguintes:

- * A qualificação dos Operadores - "Os melhores no atendimento"
- * A gestão praticada - Descentralizada (responsabilização partilhada)
- * A tecnologia ao dispor - A mais moderna e testada

Estes foram, de uma forma global, os domínios de maior intervenção com vista à mudança da representação sobre a Central Telefónica e à optimização da sua missão, enquanto componente comercial da Companhia:

- * Investimos no cuidado posto na qualificação dos Operadores
- * Investimos no desenvolvimento de tecnologias altamente avançadas
- * Investimos nas práticas de gestão descentralizadas, responsabilizantes, onde é reconhecido a cada Operador a maturidade para conduzir com autonomia a sua actuação e onde a inovação seja bem acolhida.

E porque para gerir bem é preciso conhecer, foram criados instrumentos de controlo de qualidade (do desempenho dos Operadores, do desempenho dos equipamentos e das práticas de gestão) que asseguram a pilotagem do processo nos múltiplos domínios da intervenção e a introdução de correcções sempre que estas se mostram necessárias.

Vejamos, então, que contornos têm estes investimentos, para, num segundo momento, percorrermos os instrumentos de controlo da Qualidade e alguns dos indicadores mais significativos.

A QUALIFICAÇÃO DOS OPERADORES

A focagem na elevada qualidade dos Operadores iniciou-se pela análise das suas funções (actuais e pretendidas, numa visão prospectiva), da qual resultou a definição de um perfil de competências, que apresentamos de seguida e que contém um muito elevado grau de exigência.

Na generalidade, pretende-se que os Operadores detenham um conjunto de saberes-fazer essenciais ao sucesso ("Competências Core"), em simultâneo com competências a que chamámos periféricas (são os saber-estar e saber-ser), que assegurem um desempenho de elevada qualidade.

Como “Competências Core”, críticas para a qualidade do atendimento, foram definidas as seguintes:

- * Domínio elevado das línguas
- * Capacidade de comunicação otimizada
- * Capacidade de trabalho (ritmo elevado de trabalho)
- * Trabalho em equipa

As “Competências Periféricas”, não menos importantes que as anteriores, garantem igualmente o desempenho de qualidade pretendido e são as seguintes:

- * Auto-suficiência funcional
- * Sentido de responsabilidade
- * Capacidade de distinguir o fundamental do acessório
- * Capacidade de receber e processar informação diversa e dispersa
- * Disponibilidade pessoal
- * Capacidade de aprendizagem

E porque a Empresa e a função são dinâmicas, evoluem, foram definidas as “Competências para a Futuro” e que seriam o garante da facilitação da mudança...

- * Flexibilidade e abertura à mudança
- * Atitude comercial interiorizada
- * Motivação para aprender
- * Polivalência / alargamento de competências

Encontrado o perfil pretendido, foi necessário trabalhar em 3 sentidos:

- * Fazer o levantamento das competências já detidas pelos Operadores
- * Desenvolver competências não existentes ou não manifestas até à data
- * Recrutar e seleccionar novos Operadores que já trouxessem, à partida, preferencialmente, as competências core.

O levantamento de competências e a selecção de novos Operadores seguiu a metodologia do Assessment Centre.

Trata-se de um processo rigoroso, tecnicamente complexo, que implica a permanência de uma equipa de avaliadores e de técnicas de análise psicológica e de competências especializada.

Consiste num conjunto de provas, criadas de acordo com o que se pretende avaliar e inclui simulações de atendimento de chamadas, provas de interacção em grupo, situação de análise de clientes difíceis, conversação em línguas estrangeiras, etc.

Esta construção implicou a própria elaboração das situações para simulação, com casos reais da empresa; a construção de grelhas de avaliação de comportamentos de atendimento, etc.

A Matriz seguinte retrata o Assessment estruturado para os Operadores da Marconi, onde sobressai o grau de exigência e de profundidade que se atinge, inibindo, assim, muitos dos factores subjectivos sempre presentes nos processos de avaliação.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS - TÉCNICOS DE EXPLORAÇÃO (CENTRAL TELEFÔNICA)

	ENTREVISTA	INTELIGÊNCIA GERAL - DTG	PERSONAL IPE	CONHECIM. GEOGRAFIA	QUELHA ATENDIMENTO	SIMULAÇÃO CHAMADA	PROVA DE GRUPO	PROVA INGLÊS	ANÁLISE CURRICULAR
FLUÊNCIA VERBAL	X						X	X	
CLAREZA DO DISCURSO	X					X	X	X	
ORGANIZAÇÃO IDEIAS	X						X	X	
POSTURA CONCEITUAL	X				X	X			
FORMAÇÃO DE BASE COMPLEXA									X
CARACTERIZAÇÃO PERSONALIDADE	X		X				X		
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS				X					
CAPACID. INTELLECT. GERAL	X	X							
CAPACIDADE REPRESENTAÇÃO	X					X	X		
INTERACÇÃO SOCIOGRUPAL							X		
TÉCNICA DE PERGUNTAR	X				X	X	X		
SIMPATIA	X					X	X	X	
FEED-BACK AO CLIENTE						X			
TOM DE VOZ	X					X	X	X	
DICÇÃO PRONÚNCIA						X	X	X	
ATTITUDE PROFISSIONAL	X				X	X	X		
CONHECIMENTO LINGUAS	X					X	X	X	X
CAPACID. PROCES. INFORMAÇÃO	X					X	X		
RTMO DE DESEMPENHO		X				X			
APTIDÃO AUDITIVA						X			
CAPACID. ADAPTAC. a/diversas situações / situações difíceis	X	X				X	X	X	

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências, no sentido de se alcançar o perfil de competências pretendido, foi estruturado um programa de aprendizagem e treino, com uma duração significativa, realizado no início da actividade (para os recém seleccionados) e de uma formação de aprofundamento e follow-up realizada anualmente.

Existem, portanto, dois ciclos de formação:

- * formação inicial de aprendizagem
- * formação contínua de aprofundamento

A **formação inicial de aprendizagem** é composta por 3 módulos de formação teórico-prática, intervalados por períodos de treino na Central Telefónica.

Tem como objectivo...

- a) Conhecer os tipos de serviços prestados na Central
- b) Estar apto a executar os procedimentos inerentes ao atendimento de clientes no que se refere aos diferentes serviços ali prestados.

Estes módulos visam, portanto, essencialmente, os aspectos relativos ao saber-fazer o serviço de assistência ao cliente através do Operador.

Os períodos de treino visam a consolidação dos conhecimentos adquiridos, estando os Operadores a executar o serviço com a supervisão e o apoio directo de Operadores - Encarregados. Trata-se, pois, de uma formação "on job".

Para além desta formação, são realizadas sessões de "up-date" sempre que é introduzida uma nova facilidade ou um novo serviço.

A **formação contínua de aprofundamento** é realizada anualmente, tendo todos os Operadores uma semana de formação, onde são tratados os seguintes conteúdos:

- * A Empresa: sua evolução, sua estratégia
- * Atendimento de clientes (aspectos comportamentais)
- * "Follow-up" de aspectos técnicos ou de procedimentos

Os objectivos desta semana de formação são...

- * Aprofundar o conhecimento da Empresa
- * Actualizar e reciclar os conhecimentos relativos aos serviços
- * Melhorar a forma de atendimento numa perspectiva de "serviço ao cliente"

Apesar do investimento forte na qualificação dos Operadores, assegurada, como vimos, quer pelo rigor dos processos de selecção, quer pela formação, foi necessário introduzir dois outros factores, que se têm revelado essenciais ao garante da qualidade da prestação dos serviços por parte da Central Telefónica: A redução do horário de trabalho dos Operadores de 7 para 4 horas / dia.

Esta medida, introduzida em pleno no caso dos novos Operadores, possibilita manter a qualidade do atendimento, evitando a quebra que se verifica nas 2 últimas horas de cada turno de 7 horas. O encaminhamento dos Operadores mais antigos (ou com um cansaço manifesto da função) para outras funções, nomeadamente onde as suas competências são facilmente transferíveis.

Este processo, para além de garantir Operadores com níveis de desempenho de melhor qualidade e quantidade, tem permitido ir aumentando o número de Operadores a 4 horas /dia.

A GESTÃO PRATICADA

Uma mudança estrutural, como a que se tem vindo a realizar na Central Telefónica da Marconi não seria viável sem um investimento claro na alteração de algumas práticas de gestão.

Este investimento tem-se situado, sobretudo, a três níveis:

- * Alteração da estrutura de poder, que passou de uma modelo muito hierarquizado para uma estrutura mais "flat", com redução dos níveis de decisão e de supervisão;
- * Globalização das funções, sendo hoje cada Operador competente para prestar qualquer dos serviços no âmbito da Central Telefónica;
- * Coordenação de topo de forma descentralizada e responsabilizante, contribuindo para que cada Operador ou responsável por equipas seja autónomo e detenha a informação que necessita para poder decidir.

A Central funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana pelo que é essencial que a qualidade esteja presente, em igual nível, em qualquer momento.

Foi ainda dada particular atenção às condições físicas em que se processa o trabalho tendo-se alterado a organização do espaço de forma a melhorar as condições de trabalho dos operadores. Tal contribui, também, para a melhoria do serviço prestado.

FACILIDADES TÉCNICAS

Sem nos debruçarmos detalhadamente sobre este domínio, gostaríamos de salientar que o investimento feito na informatização e modernização dos equipamentos postos ao serviço na Central tem acompanhado o esforço na qualificação dos Operadores.

Para tal foi desenvolvido um amplo programa de informatização dos suportes à execução do trabalho como dos indicadores de gestão e de recursos humanos.

As informações que os operadores necessitam sobre indicativos, taxas, destinos, serviços temporariamente não permitidos ou com restrições, procedimentos especiais, bem como a consulta às listas telefónicas da Portugal Telecom (aplicação desenvolvida pelos TLP e pelo INESC) está acessível no posto de trabalho de cada operador através das aplicações desenvolvidas e actualizadas pela Engenharia da Marconi.

Estão também informatizados um conjunto vasto de indicadores de gestão do tráfego e dos recursos humanos afectos ao serviço semi-automático.

Está neste momento em desenvolvimento uma nova aplicação (Sistema Integrado de Serviços) que como o nome sugere vai permitir integrar um conjunto de dados e indicadores dispersos em várias aplicações, bem como vai permitir tornar mais consistentes os serviços prestados automaticamente e os serviços prestados pelas operadoras. Esta nova aplicação vai também ter interface com as aplicações desenvolvidas no âmbito do Projecto BILLSYS.

Numa 1ª fase esta aplicação é constituída por 4 partes. A validação e registos de chamada oriundos das posições de operação; um conjunto de funções de marcação em DTMF através de uma placa de modem existente nos PC's; acesso às aplicações actualmente existentes, executadas em equipamentos VAX/VMS, através de emuladores de terminal; um conjunto de funções de consulta à Base de Dados e aos registos de taxação das chamadas semi-automáticas.

Numa 2ª fase serão integradas as aplicações hoje existentes: Consulta de Listas Telefónicas e Consulta Geral (Pastas Verdes, Tarifas, etc).

Mas as facilidades técnicas não se esgotam nas aplicações informáticas. Para além dos equipamentos de comutação e transmissão que constituem a rede de telecomunicações têm sido introduzidos equipamentos de gestão da rede que permitem melhorar o serviço.

Finalizado este percurso pelas grandes áreas onde o investimento para a Qualidade se tem vindo a registar, vejamos quais os mecanismos de controlo introduzidos e que têm permitido certificar algumas práticas e introduzir as correcções necessárias.

CONTROLO DE QUALIDADE

Como validamos todo este esforço?

Como os nossos Clientes avaliam o nosso trabalho?

Estas 2 interrogações, centrais numa perspectiva de Serviço ao Cliente, são para nós decisivas. Não basta considerarmos que estamos a fazer um bom trabalho, se os Clientes não o considerarem bom, de pouco nos servirá o nosso contentamento.

Para avaliarmos a forma como se está a processar o serviço, bem como a forma como os Clientes o avaliam, efectuamos vários testes e inquirições para a validação da Qualidade de Serviço.

Esta validação é efectuada em 2 instâncias distintas:

1. No próprio departamento que executa o serviço através:

- * dos indicadores de gestão que os sistemas de informação fornecem

- nº de solicitações por tipo de chamadas,
- % de abandonos,
- tempo de espera,
- nº de chamadas distribuídas a cada operador,
- nº de chamadas realizadas por operador em cada hora,
- potencial de trabalho,
- intensidade trabalho (solicitações por tempo de cavilhamento),
- absentismo,
- etc

- * da observação (escuta) aleatória à qualidade do atendimento

2. No departamento de Controlo de Qualidade (departamento autónomo para análise e auditoria interna do serviço de telecomunicações prestado pela MARCONI), o qual baseando-se na norma ISO 9002 para os aspectos relativos ao controlo de qualidade e na norma E125 da UIT para a realização dos inquéritos aos clientes, analisa e avalia o serviço prestado através:

- * de testes à qualidade dos circuitos

- * de testes à qualidade do atendimento, de medição dos tempos envolvidos, ou seja do padrão de atendimento

- * da inquirição junto dos clientes sobre a qualidade de serviço

- * da análise das reclamações enviadas pelos clientes

A Qualidade de Serviço é, portanto, analisada a 2 níveis:

- * como a empresa vê o serviço que está a prestar

- * como o cliente avalia o serviço que lhe foi prestado

Tal permite-nos agir, quase em tempo real, a qualquer problema técnico ou humano que ocorra, bem como permite, de uma forma diferida, aquilatar como o serviço é percebido pelo cliente.

Os indicadores obtidos são, portanto, o “espelho” do nosso trabalho e como podem observar o nosso “look” não está mal:

INDICADORES DE GESTÃO DA CENTRAL TELEFÔNICA

	VALORES MÉDIOS DIÁRIOS				COMPL / / SOLIC	OBJECTIVO		DOTAÇÃO		VALORES MÉDIOS DIÁRIOS	
	SOLICIT	COMPL	% AB	T Esp		OP 7 h	OP 4h	OP 7 h	OP 4h	H POT TRAB	SOL / H CAV
1992	11 392	3 339	10,9	12,4	29,3%	107	26	99	24	564	30,3
1993	10 998	3 265	8,3	10,5	29,7%	104	48	99	22	558	29,1
1994	10 987	3 302	11,3	11,3	30,1%	101	16	88	12	466	32,6
JAN / SET 95	10 835	3 265	10,7	11,0	30,1%	101	20	84	19	474	31,2

SERVIÇO MARCONI - 098

	1993	1994	OBJ 1995	1º TRIM 1995	2º TRIM 1995	CUM 1995
SOLICITAÇÕES ATENDIDAS	91,1%	87,9%		87,4%	90,3%	88,9%
GRAU DE SATISFAÇÃO (MB + B)	96,4%	89,5%		92,0%	92,1%	92,0%
INTERVENÇÃO OPERADORA (0 - 10)	8,77	8,41		8,61	8,61	8,61
TEMPO MÉDIO ATENDIMENTO (seg)	14,1	11,6	15,0	11,1	10,6	10,8

SERVIÇO MARCONI - 098

INQUÉRITO AOS CLIENTES

SERVIÇO EM GERAL

	1992	1993	1994	1º SEM 95
SATISFAÇÃO GLOBAL (MB + B) (0 - 4)	94,4%	96,4%	89,5%	92,0%
	3,15	3,24	3,07	3,14
SATISFAÇÃO DO PEDIDO	88,7%	91,5%	90,2%	94,7%
TEMPO ESPERA ATENDIMENTO INICIAL (CURTO OU MUITO CURTO)	50,3%	57,2%	61,9%	61,3%
TEMPO ESPERA SATISFAÇÃO PEDIDO (CURTO OU MUITO CURTO)	36,8%	45,5%	47,4%	51,3%

SERVIÇO MARCONI - 098

INQUÉRITO AOS CLIENTES

INTERVENÇÃO DA OPERADORA

	1992	1993	1994	1º SEM 95
CLASSIFICAÇÃO MÉDIA (0 - 10)	8,63	8,77	8,41	8,61
SIMPATIA (MB + B) (0 - 4)	80,1%	80,9%	82,3%	77,3%
	3,01	3,01	3,03	3,09
DISPONIBILIDADE (MB + B) (0 - 4)	72,2%	84,6%	82,3%	76,7%
	2,85	30,1	2,99	2,92
EFICIÊNCIA (MB + B) (0 - 4)	85,7%	93,3%	87,4%	87,3%
	3,01	3,17	3,06	3,21

A Qualidade de Serviço é, portanto, por nós perspectivada como um projecto global que integra todas as vertentes que contribuem para o resultado final.

O projecto denominado “**Serviço Telefónico - Serviço de Qualidade**” em curso desde há alguns anos é, no que se refere ao departamento no qual se baseia esta comunicação, o exemplo desta perspectiva em que nos baseamos.

A Qualidade alcançada é o resultado dos aspectos técnicos e de gestão referidos, mas é sobretudo fruto do trabalho desenvolvido, no enquadramento referido, e do brio profissional dos operadores (e das operadoras) da Central Telefónica Intercontinental da MARCONI.

Num departamento com um conteúdo de trabalho com esta especificidade o principal factor de Qualidade são as pessoas que lá trabalham - os/as “nossos(as)” operadores(as).