

Algumas questões em torno dos serviços de apoio ao cliente/utente no âmbito do sector público

Rogério Miguel Puga*

Perante o fenómeno de aquisição de bens e serviços à distância através dos meios de comunicação como o telefone, a televisão e a *Internet*, conceitos como 'cliente', 'apoio', 'solucionar' e 'relação' adquirem novos significados, enquanto as empresas privadas e os serviços públicos se adaptam ao criar serviços de atendimento ao cliente, nomeadamente departamentos específicos e *call centers*, através dos quais respondem imediatamente às dúvidas do utente e tentam resolver possíveis problemas enfrentados pelo mesmo, enquanto fornece *feed-back* a diversos departamentos da instituição, nomeadamente o comité ou observatório de qualidade, permitindo prever e evitar futuros casos semelhantes e melhorando a prestação de serviços.

Numa empresa privada, tal como na administração pública, o serviço de apoio a clientes, em inglês *customer service/Care/Contact*, tem como objectivo construir uma relação mais próxima, eficaz e positiva para ambas as partes e fazer com que o utente (satisfeito) recorra aos serviços da instituição. No entanto, muitos dos profissionais a desempenhar funções nesta mesma área especializaram-se em *marketing* ou publicidade, não tendo, por vezes, formação profissional específica que satisfaça as especificidades/necessidades reais da função que desempenha, levando a que o cliente não expresse de forma realista e livre a sua experiência pessoal no que diz respeito aos serviços a que recorre frequentemente.

Na complexa relação que se estabelece entre a empresa ou entidade prestadora de serviços e o utente interagem várias realidades que se influenciam entre si, nomeadamente a opinião do utente sobre a relação preço-qualidade ou eficácia do serviço e as suas expectativas enquanto 'consumidor', que, por sua vez, se relacionam com a sua satisfação/reacção e consequentes reclamações e lealdade para com a instituição ou 'empresa' (pública) que presta esses serviços ou providencia bens. Os profissionais

* Investigador do Centro de História de Além-Mar da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

envolvidos na tarefa de apoiar o cliente/utente devem mostrar competências no domínio não apenas das relações interpessoais, como também da gestão de recursos materiais e humanos, nomeadamente a capacidade de:

— estabelecer relações eficazes com o utente, dando uma imagem positiva de si mesmo e da instituição;

— responder/reagir de forma apropriada perante o utente ao comunicar com este, fornecendo-lhe a informação necessária;

— ser agente de um trabalho consistente e honesto, verificando se a resolução de problemas é eficaz;

— desenvolver uma relação positiva entre a instituição e o utente, bem como a confiança do cliente na instituição, respondendo às necessidades e expectativas deste, devendo as últimas ser aproximadas das necessidades da instituição;

— identificar o problema do utente e a melhor estratégia para o resolver; implementando, a partir da sua experiência acumulada e do *feed-back*, (possíveis) respostas e cenários no futuro;

— contribuir activamente para o desenvolvimento do apoio a utentes através de momentos de avaliação e reorganização de estratégias e procedimentos;

— (se possível) exceder as expectativas do utente ao resolver problemas, fornecendo um nível de serviço mais elevado daquele que o utente espera;

— promover outros serviços e produtos junto do utente e motivá-lo para o uso dos mesmos (familiarizar o consumidor com o leque de alternativas à escolha);

— registar informação relativamente ao número de clientes atendidos, tipologia de problemas; medidas tomadas e resultados obtidos;

— coligir e processar informação relevante e disponibilizá-la aos restantes membros da equipa;

— diferenciar diversos tipos de utente e interagir com estes em diferentes tipos de situações;

— tomar medidas para que problemas (repetitivos e) identificados não se repitam;

— formar e apoiar colegas, trabalhando, em equipa, para um objectivo comum, a satisfação do utente;

— avaliar a qualidade do serviço prestado;

— analisar a política de trabalho da instituição, sugerindo a alteração de estratégias e procedimentos que dão lugar a elevado número de reclamações;

— adoptar um estilo de trabalho que reflecta a imagem que a instituição pretende apresentar de si mesma e que faça a equipa de profissionais sentir-se orgulhosa de fazer parte da mesma.

Um dos meios cada vez mais utilizados pelas instituições e empresas públicas de prestação de serviços (transportes; telecomunicações; banca; saúde; educação; perdidos e achados, entre outras) é a construção de *sites* através dos quais o utente pode comunicar rápida, directa e eficazmente com a ‘empresa’ que, desta forma, melhora a sua imagem no que diz respeito à capacidade de resposta perante este. O utilizador poderá, assim, caso deseje, reclamar sobre serviços que não foram eficazmente prestados; fornecer opiniões e sugestões, beneficiando a instituição também deste contacto directo ao poupar tempo aos seus técnicos que se ocupam do atendimento directo a clientes e ao poder tratar esta mesma informação de forma mais eficaz. O *site* pode responder a questões (“como posso substituir o meu cartão de utente?”) com respostas rápidas, podendo o levantamento das perguntas mais comuns ser efectuado e os resultados colocados no respectivo *site* [secção “Perguntas Frequentes”, normalmente seguido da sigla inglesa (*FAQs: Frequently Asked Questions*)]. No entanto, muitas das vezes, o utente ou recebe resposta muitos dias após o seu contacto, ou não obtém qualquer resposta às questões colocadas via *Internet*, saindo a imagem pública da empresa denegrada e a sensação de ‘frustração’ do utente reforçada.

Outras questões a ter em conta são a relação da empresa com o público através da imprensa, a importância quer da imagem que a imprensa produz da mesma quer dos *press releases* como imagem da política de apoio ou informação ao cliente, pois a ‘face’ da instituição reside na materialização das suas palavras em campanhas junto do público-alvo. No entanto, das muitas situações que podem ser enumeradas no que diz respeito à não satisfação de utentes, a principal será sempre a insatisfação do mesmo perante um serviço que não é bem prestado, sentindo o cida-

dão necessidade de reclamar e defender os seus direitos, recordando os deveres da empresa.

O técnico que trabalha frente a frente com o público deverá ter em conta que a raiva e a frustração expressas pelo utente não são direccionadas a si, mas à instituição enquanto entidade prestadora de serviços, podendo rentabilizar a consciência da sua “inteligência emocional”¹ em associação com a *performance* que lhe é exigida no local de trabalho, gerindo, assim, as emoções expressas pelo utente de forma a contribuir para um resultado positivo para ambas as partes.

Demonstrar empatia para com os problemas de terceiros não significa exagerar nas reacções que o profissional tem para com o “queixoso” quando não pode resolver o problema imediatamente, tal como o primeiro espera, podendo orientar este último no âmbito dos serviços a que poderá recorrer, uma vez que um utente satisfeito utilizará de novo os serviços da instituição e construirá uma imagem positiva da mesma.

Nos Estados Unidos da América existe, desde 1994, o *Government Customer Support* que visa dar formação e monitorizar o desempenho dos funcionários públicos perante as exigências (sempre em desenvolvimento) do utente interno e externo do governo, no século XXI. É com este objectivo que profissionais de todas as áreas do governo norte-americano se juntam na Conferência Anual do Apoio ao Cliente (*Government Customer Support Conference*), trocando experiências e conclusões dos resultados obtidos e reflectidos em todo o país, nomeadamente no que toca à excelência da prestação de serviços, que deve ser conseguida e mantida em prol do bem-estar social; às agências governamentais que directa e indirectamente partilham dos objectivos e resultados dos serviços de apoio ao utente e às estratégias e medidas que a administração pública pode adotar das empresas privadas para o seu ‘ambiente de trabalho’ e função, tornando este serviço uma realidade virada para o utente/‘cliente’ e não apenas um filtro que ouve este último, mas que afasta da ‘empresa’ com listas de perguntas intermináveis e obstáculos burocráticos, muitas vezes via telefone.

¹ Conceito desenvolvido por Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*, Bantam Books, Nova Iorque, 1995, pp. 13-45: um conjunto de competências, como o controlo de impulsos instantâneos, (auto)motivação, empatia e competência social em relações interpessoais que levam a um maior sucesso por parte do profissional.

O Índice Americano de Satisfação dos Clientes/Utentes (*American Customer Satisfaction Index: ACSI*) é o barómetro nacional da satisfação do utente utilizado pelas diversas agência federais e por mais de trezentas empresas privadas, como a Imprensa-Nacional norte-americana, que deseja receber *feed-back* dos consumidores sobre alguns dos seus programas e *Web pages*. O *ACSI* foi desenvolvido pela *Ross School of Business* da Universidade de Michigan, com base na investigação levada a cabo na Europa e nos E. U. A., para ajudar a analisar a economia norte-americana, constituindo o único instrumento de medida independente e nacional da experiência e (in)satisfação dos consumidores e utentes no que diz respeito à aquisição e consumo de bens e serviços, e um indicador de futuros comportamentos do consumidor². O *ACSI* permite às agências federais medir o desempenho, a eficácia e recepção dos seus programas e projectos; identificar grupos-alvo e novas oportunidades; rentabilizar a gestão de recursos; obter *feed-back* valioso dos utentes; focar a atenção dos gestores nos resultados dos projectos e facilitar a elaboração de relatórios finais quer interiores quer públicos.

De acordo com o site do *ACSI* (<<http://www.theacsi.org>>), a Administração e o Congresso norte-americanos desejam aumentar a confiança do público no governo, centrar a acção deste no cidadão e saber se os programas desenvolvidos atingem os objectivos definidos com um custo monetário razoável, conhecimento que leva à reorganização das medidas tomadas pelos gestores governamentais e à comparação da imagem dos serviços públicos e privados, por exemplo no âmbito da Saúde, sendo os resultados dos estudos são publicados no *Website* do Apoio a Clientes: <<http://www.customerservice.gov/csat.htm>>.

A análise da experiência e da (in)satisfação do utente/consumidor leva à melhoria da qualidade da prestação de serviços e da venda de bens, podendo vários objectivos gerais e específicos ser atingidos no âmbito desse estudo, nomeadamente:

- melhorar os serviços da instituição através da identificação de problemas e da sua eficaz resolução;
- manter o maior número possível de utentes (satisfeitos);
- reconhecer as expectativas do utente e como satisfazê-las de forma eficaz;

² Veja-se <<http://www.fcg.gov/faq.html#9>> (visionado em 19-04-2005).

- reorganizar o tempo atribuído à resolução de problemas dos utentes;
- gerir e minimizar o *stress* causado pelo encontro-confronto com utentes desapontados;
- aprender como exercer uma influência positiva junto dos utentes, dos colegas de trabalho e das equipas com quem trabalhamos;
- criar uma *win-win situation* (situação benéfica para ambas as partes);
- saber ouvir a voz do utente, descobrindo que áreas, sectores ou serviços melhorar e como medir a satisfação do primeiro;
- investigar que *software* e novas tecnologias existem e podem ser utilizados para rentabilizar a resposta da empresa ao utente e vice-versa;
- analisar que competências; estratégias e formação profissional permitem ao sector público desenvolver uma cultura de trabalho centrada no utente;
- compreender de que forma os resultados se podem medir e avaliar para os comunicar e relatar eficazmente quer ao Governo central quer ao público;
- partilhar estudos de caso com outros departamentos e serviços do sector público, debatendo problemas, resoluções e frustrações, comparando novas iniciativas, resultados e meios disponíveis de pares profissionais;
- aprender a antecipar a evolução das necessidades dos utentes;
- aprender como interpretar o *feed-back* de utentes.

As áreas mais relevantes no âmbito do apoio ao cliente podem ser agrupadas em três secções: a) conquistar e manter utentes; b) a satisfação e a experiência do utente e c) gestão e adaptação contínua da *performance* de profissionais.

As necessidades e expectativas do utente/consumidor encontram-se, cada vez mais, em permanente mudança, exigindo adaptação contínua por parte das entidades e dos indivíduos que desejam providenciar um elevado nível de serviço e de apoio ao cliente, objectivo que, seja no sector público seja no privado, só é conseguido com uma transformação

contínua da abordagem junto do utente e com a formação adequada de profissionais eficazes que dão uma 'cara' humana à instituição ao lidar com o 'consumidor', que, por sua vez, constrói e mantém uma imagem positiva dos serviços públicos.

Bibliografia

ARMISTEAD, Colin G., *Customer Service and Support: Implementing Effective Strategies*, Pitman, 1992.

BENNEKOM, Frederick C. Van, *Customer Service: A Guidebook for Service Managers*, Customer Service Press, Bolton, 2002.

BROWN, Stanley A. (ed.), *Breakthrough Customer Service: Best Practice of Leaders in Customer Support*, Wiley, Toronto, 1997.

GOLEMAN, Daniel, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*, Bantam Books, Nova Iorque, 1995.

HERRINGTON, Guy, *Do Satisfied Employees make Customers Satisfied?: An Investigation into the Relationship between Service Employee Job Satisfaction and Customer Perceived Quality*, Kingston Business School-Kingston University, Kingston Upon Thames, 1999.

LEEBOV, Wendy, *Achieving Impressive Customer Service: 7 Strategies for the Health Care Manager*, America Hospital Publishing, Chicago, 1998.

LINTON, Ian, *25 Tips for Excellent Customer Service: An Action Plan for Service Success*, Institute of Management Foundation, Londres, 1995.

_____, *40 Activities for Improving Customer Service*, Gower, Aldershot, 1996.

GOODMAN, Gary S., *Monitoring, Measuring, and Managing Customer Service*, Jossey-Bass, São Francisco, 2000.

GRASING, Robert E., *Achieving Quality in Financial Organization: How to Identify and Satisfy Customer Expectations*, Quorum Books, Londres, 1998.

GWYNNE, Anne Louise, *The Antecedents, Measurement and Consequences of Service Quality and Customer Satisfaction: A Longitudinal Analysis*, University of Nottingham, Nottingham, 1998.

MARTIN-HIRSCH, J., *The Cost of Customer Care: A Value Analysis of Service Delivery Approaches*, University of Bradford-Management Centre, Bradford, 1998.

ST. CLAIR, Guy, *Customer Service in the Information Environment*, Bowker Saur, Londres, 1993.

TSCHOHL, John, *Achieving Excellence through Customer Service*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

WEST, Michael *et alii*, *Rewarding Customer Service?: Using Reward and Recognition to Deliver your Customer Service Strategy. Research Report*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londres, 2005.

Webibliografia

<<http://www.theacsi.org>> (visionado em 25-04-2005).

<<http://www.fcg.gov/faq.html#9>> (visionado em 19-04-2005).