

## MEDIÇÃO CONTÍNUA DA QUALIDADE DE SERVIÇO AO CLIENTE

Mauro TEIXEIRA<sup>1</sup>; José PEÇAS<sup>2</sup>; Nuno FIDALGO<sup>3</sup>

### RESUMO

A avaliação da qualidade de serviço por parte das Aquapor, das suas concessões e mesmo de alguns municípios servidos pelo serviço de BPO (Business Process Outsourcing) sempre foi um foco na sua atividade.

Desde 2018 que a Aquapor desenvolve inquéritos de satisfação alargados com estudos de mercado assentes em amostras representativas e desde 2020 que o faz a todas as chamadas e chats que opera no seu Contact Center. No entanto e apesar dos níveis de satisfação elevados dos consumidores (cerca de 75% nos inquéritos globais e de 90% nas chamadas) a Aquapor decidiu alargar as avaliações a todas as interações com o cliente, incluindo os atendimentos e as execuções de serviços. Não obstante este nível mais global de avaliação, um dos objetivos desta empresa seria ainda o de aumentar o controlo das interações menos bem avaliadas, de forma a entender de imediato o sucedido e ser capaz de resolver o sucedido ou de identificar ações corretivas a que esses casos mais minoritários pudessem ser num número mais minimizado.

Este objetivo tornou-se fulcral atendendo ao crescente aumento de serviços, fruto de maior entrada de clientes por via dos contratos de BPO (Business Process Outsourcing), da necessidade de um maior controlo de serviço e de um maior nível de exigência decorrente da sociedade atual e da implementação do Regulamento da Qualidade de Serviço.

Esta medição contínua da qualidade de serviço foi desenvolvida com um sistema informático especializado neste tipo de atividade e que permite avaliar os vários serviços, as várias entidades, as várias equipas e ainda fazer o benchmarking com a realidade de outros países. Este trabalho assente em desenvolvimento tecnológico de interligação entre variados sistemas de informação, teve por base a definição de uma metodologia e cultura que procura colocar o cliente no foco de atuação da empresa.

A presente comunicação procura partilhar o conhecimento e a experiência neste importante trabalho de desenvolvimento, focado na metodologia desenvolvida e nos resultados obtidos ao nível da satisfação e da cultura organizacional das equipas.

**Palavras-Chave:** Serviço, Cliente, Satisfação, Melhoria, Eficácia.

1 - Técnico Gestão de Equipamentos Informáticos, Responsável pelo B2C Concessões e Novos Desenvolvimentos, Aquapor Serviços, mauroteixeira@aquaporservicos.pt

2 - Doutorando em Gestão, Diretor da Relação com o Cliente B2B & B2C, Aquapor Serviços, josepeças@aquaporservicos.pt

3 - Pós-Graduado em Gestão e Reabilitação de Infraestruturas Hidráulicas Urbanas, Aquapor Serviços, nuno.fidalgo@aquaporservicos.pt

## 1. INTRODUÇÃO

Desde 2018 que as concessões participadas pela Aquapor desenvolvem inquéritos globais, através de empresas especializadas em estudos de mercado, contudo estes estudos não se limitaram no tempo e na forma.

Ao longo dos anos tem-se vindo a evoluir nesta análise, procurando dotar este estudo de maior consistência e de análise em outras vertentes. Exemplo deste facto, foi a introdução da criação de Focus Group a partir de 2022, buscando obter novas ideias e conhecer outras vertentes da qualidade de serviço ou da sua satisfação, que pudessem não estar contempladas em questões de âmbito mais fechado e focado.

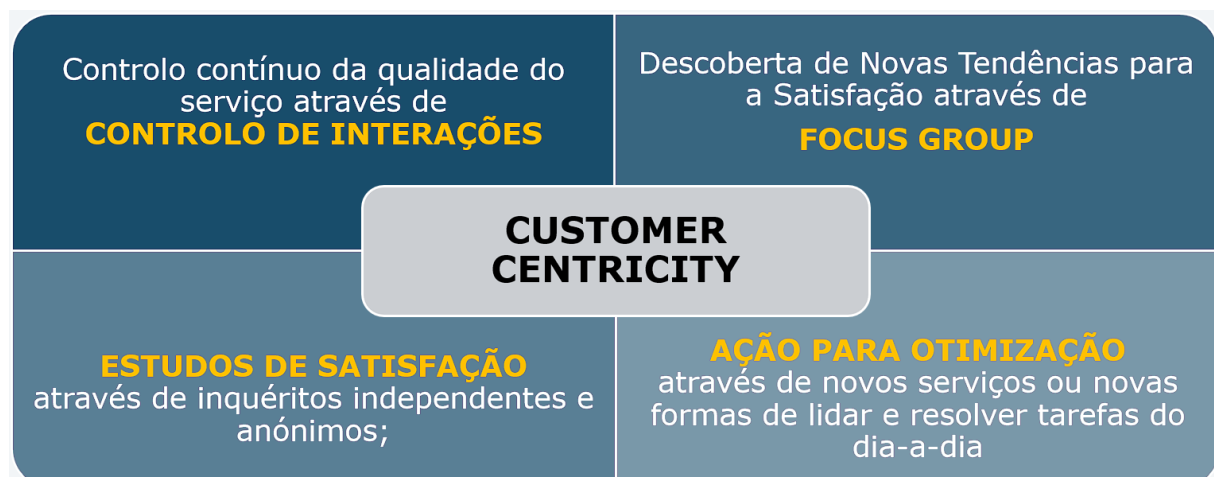
Dotar uma empresa de estudos de mercado é uma mais-valia, mas como os estudos são dispersos no tempo, há que obter uma avaliação mais próxima do serviço prestado, facto que em 2022 se começou a monitorizar a avaliação da qualidade do atendimento das chamadas do apoio ao cliente, tendo mais tarde se alargado à qualidade de atendimento por chat.

Ainda assim, era objetivo desta empresa assumir-se mais orientada para o cliente, pelo que se continuou a evoluir numa vertente cada vez mais ampla, seja ao nível do cliente enquanto consumidor ou do cliente, enquanto cliente contratante seja este município, empresa municipal ou serviço municipalizado. Nesta comunicação, só se irá abordar o nível de cliente enquanto consumidor.

## 2. METODOLOGIA

Na promoção de um estudo alargado da Satisfação do Cliente, procurou-se abordar 4 grandes áreas de desenvolvimento deste trabalho:

- Estudos de Satisfação (estudo de âmbito alargado)
- Focus Group (conhecer de forma aberta o que se pensa do mercado e das empresas)
- Controlo de Interações (medição contínua da satisfação)
- Ação para a otimização (através de medidas resultantes dos resultados obtidos)



**Figura 1** – Formas integradas de escuta do consumidor

De uma forma um pouco mais pormenorizada, detalha-se de seguida cada área deste trabalho na obtenção do grau de satisfação do cliente.

## 2.1. Estudos de Satisfação

A escolha do meio utilizado é muito importante para dirimir eventuais desvios, seja do local ou da motivação do inquirido para responder. A abertura de inquéritos a respostas meramente voluntárias presenciais pode desviar a amostra, uma vez que a grande maioria dos nossos clientes não nos contacta.

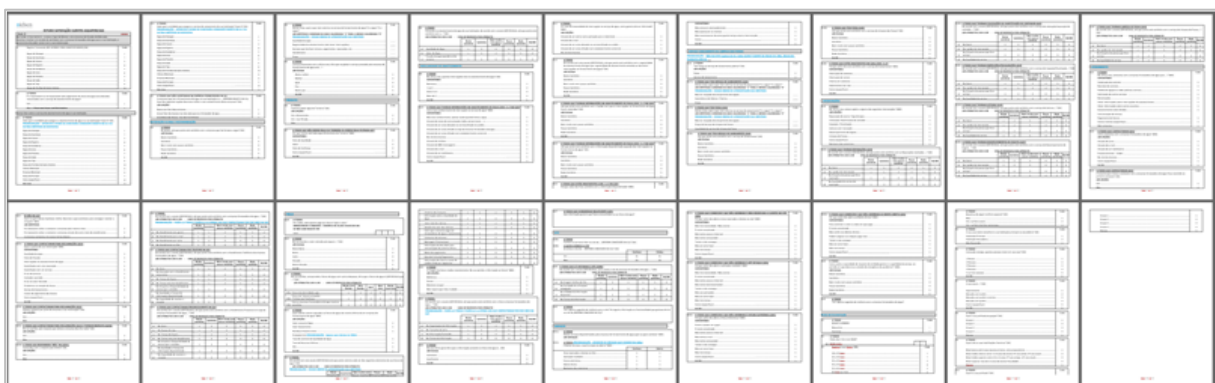
Com base neste princípio, a decisão para apurar a avaliação mais global incidiu na realização de entrevistas telefónicas, sem partilha de bases de dados, obtendo as respostas através de números aleatórios de residentes nos municípios envolvidos.

As entrevistas telefónicas, têm um tempo máximo entre 10 a 15 minutos por pessoa com mais de 40 questões encadeadas entre si, cujo tempo dependeu do entrevistado e da sequência de escolha de respostas. A escolha de certas opções das respostas, implicou a realização de mais ou menos questões dado que puderam ser eliminadas em função da falta de experiência do entrevistado em algum tema (exemplo: se o entrevistado nunca necessitou de qualquer serviço no local de consumo, não irão ser feitas questões da qualidade desse tipo de serviço ou da rapidez e resolução da solução).

Já no que respeita à monitorização do serviço de forma contínua, as perguntas já terão de ser mais simples, de preferência uma única pergunta, em que se pretende apenas que o cliente avalie o contacto tido com a empresa, permitindo conhecer de perto tudo o que se passa e responsabilizando o colaborador de forma direta no atendimento que faz ao cliente.

Na elaboração do questionário, foi importante definir claramente os objetivos que se pretendiam, para depois se avançar para a definição de questões. Neste trabalho, foi importante envolver todas as empresas e pessoas mais próximas do cliente, a fim de podermos refletir algo mais perto do que se passa e, simultaneamente, envolver toda a organização nesta dinâmica.

Na redação das questões, o risco de colocarmos as questões numa linguagem mais técnica não auxilia a realização das entrevistas. Por este motivo, foi fundamental simplificar a forma como são colocadas, redigidas num português mais comum e menos técnico, para que todos os entrevistados entendam o que se pretende.



**Figura 2** – Imagem ilustrativa de parte do questionário feito com a NIELSEN

Neste trabalho também se torna importante obtermos uma amostra representativa e identificarmos quem nos responde, mas garantindo o seu anonimato.

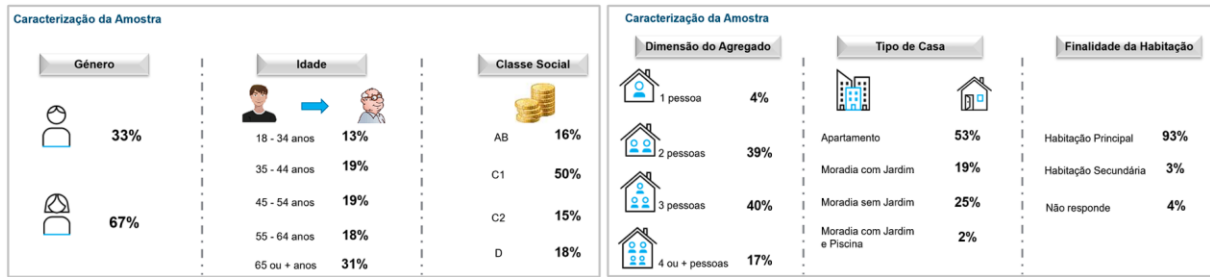


Figura 3 – Imagem ilustrativa da amostra de um questionário feito com a NIELSEN

Nesta análise também se identificam os atributos que os consumidores mais valorizam, para que se possam incidir as ações sobre aquilo que mais rapidamente irá deixar o nosso consumidor satisfeito, seja em melhoria de serviço ou melhoria de comunicação para aumentar o conhecimento do consumidor, porque apesar de tendencialmente serem semelhantes, cada população tem a sua percepção e a sua opinião.

**Atributos mais valorizados no fornecimento de água**

1º mencionado

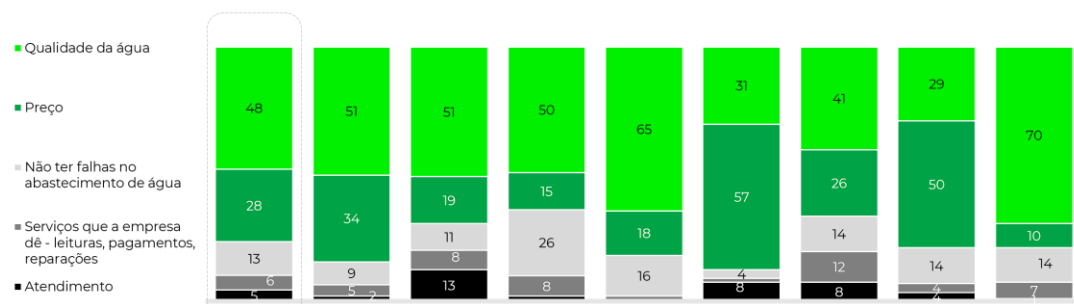


Figura 4 – Imagem ilustrativa dos atributos mais valorizados por empresa

Para além das diversas conclusões obtidas, que não se pretende analisar ao detalhe nesta comunicação por não ser o âmbito, um dos resultados mais importantes é da matriz de avaliação, em que é medida a avaliação da satisfação de vários atributos comparativamente ao nível de importância que esse atributo tem na satisfação global.

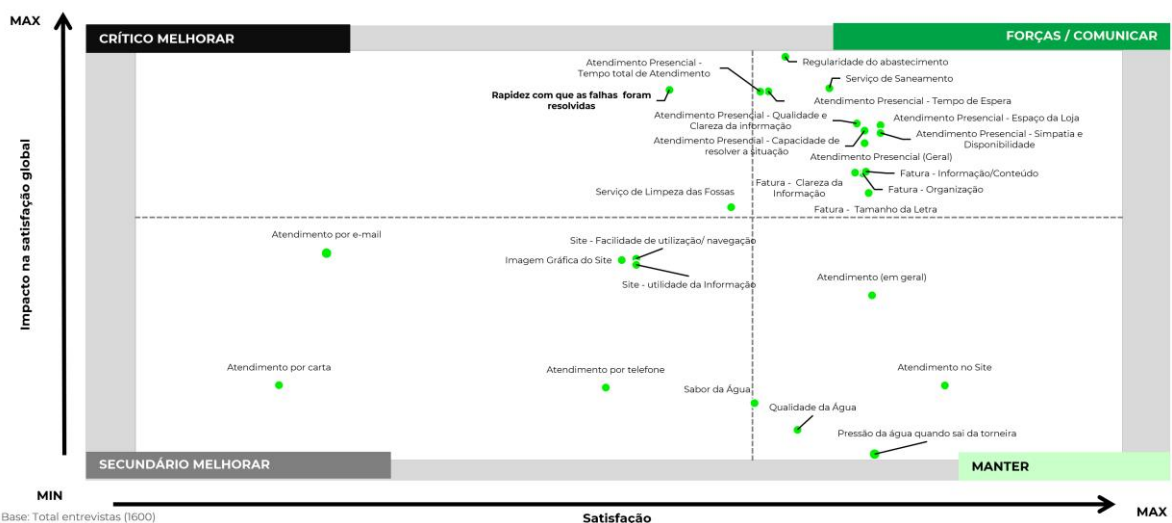


Figura 5 – Matriz de avaliação Satisfação Atributo vs Importância do Atributo

## 2.2. Focus Group

No desenvolvimento do Focus Group e apesar de ser uma abordagem mais aberta, é sempre preparado um guião detalhado com as várias abordagens e definido o tempo que cada vertente terá para ser discutida.

<b>GUIÃO ÁGUAS</b> <b>(Consumidores)</b>	
Versão Final - 2025	
<b>1. INTRODUÇÃO</b> <small>(5-10 MINUTOS)</small>	<b>APRESENTAÇÃO DA REUNIÃO E OBJECTIVOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do moderador e da Reunião de Grupo/Estudo de mercado.</li> <li>• Não existem opiniões certas nem erradas (são aceites os diferentes pontos de vista não sendo necessário chegar a um consenso). Toda a informação permanecerá confidencial e anónima.</li> <li>• Todos participarão. Falar um de cada vez. Ouvir o moderador.</li> <li>• A reunião terá 2HORAS de duração.</li> <li>• <b>Apresentação dos participantes:</b> Cada participante apresentar-se-á individualmente (Nome, idade, o que fazem, como é constituído o agregado familiar, <b>em que zona/localidade vivem, se vivem em apartamento/vivenda, com ou sem jardim...</b>)</li> </ul>
<b>2. Sustentabilidade Ambiental – Atitudes, Comportamentos e Envolvimento Global o tema</b> <small>(5 MINUTOS)</small>	<b>2. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL (Abordagem Rápida)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para começar a nossa reunião gostaria de me dissessem tudo o que vos vem à cabeça quando vos falo em <b>sustentabilidade ambiental?</b> <i>(avaliar se o desperdício de água surge de forma espontânea)</i></li> <li>• <b>[Quiz 1]</b> Agora peço que sejam o mais sinceros, até porque a ideia não é julgar ninguém mas avaliarmos verdadeiramente aquilo que são os nossos comportamentos usuais face a este tema. Vou então pedir que cada um de vocês que responda a um pequeno questionário sobre este tema.</li> <li>• <b>(1)</b> Numa escala de 1 a 10, <b>o quanto se considera preocupado e envolvido com a sustentabilidade ambiental?</b></li> <li>• <b>(2)</b> E também de 1 a 10, <b>o quanto considera que já faz o máximo de comportamentos sustentáveis face ao que é possível e viável ao dia de hoje.</b></li> <li>• <b>(3)</b> Escreva alguns exemplos de comportamentos sustentáveis que já faz ao dia de hoje. <i>(avaliação individual e anónima para não enviesar o grupo e gerar constrangimentos)</i></li> </ul>
<b>3. Sustentabilidade Ambiental – Atitudes e Comportamentos</b> →Deep-Dive – Sector água <small>(10 - 15 MINUTOS)</small>	<b>3. SUSTENTABILIDADE – SECTOR ÁGUA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (adaptar ao que foi dito anteriormente) E agora se vos falar em <b>consumo e utilização de água canalizada nas nossas casas.</b> O que pensam de imediato quando vos falo em <b>ÁGUA CANALIZADA.</b></li> <li>• E se estivermos a falar do <b>SERVIÇO PÚBLICO DE ÁGUA,</b> associam as mesmas coisas ou associam outras coisas? Quais?</li> </ul>

Figura 6 – Exemplo de uma página do guião desenvolvido

Neste trabalho é sempre implementada uma dinâmica de “story telling” encadeando os assuntos ao longo de pelo menos 2 horas de entrevistados que não sabem quem é o cliente que encomendou o estudo ou mesmo de que setor de atividade se trata. Esta divulgação só acontece no fim, quando a sessão termina. Para além da satisfação, procura-se também entender o nível de incorporação de hábitos sustentáveis dos entrevistados, para que mais tarde se possa entender se a nossa comunicação estará mais centrada na sensibilização para o despertar dessa sensibilidade pretendida ou mais focada nos trabalhos feitos pelas empresas ou nos comportamentos a adotar.

### Água e sustentabilidade

Nível médio de conhecimento e aplicação de medidas para evitar o desperdício de água canalizada

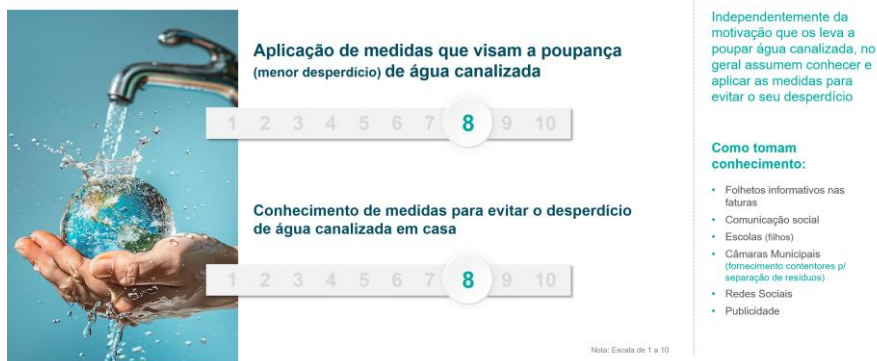


Figura 7 – Página do relatório mostrando o grau de envolvimento dos entrevistados

O objetivo será o de obter recomendações gerais e abertas das várias vertentes analisadas para que depois se possam ser alvo de estudos mais detalhados, designadamente nos estudos de satisfação.

## Sugestões finais



Figura 8 – Sugestões finais de um Focus Group realizado em 2025

Por fim e avaliando também a importância das várias temáticas discutidas e previstas no guião, chegamos ao resultado final que, entre várias outras conclusões, também nos dão as principais recomendações.

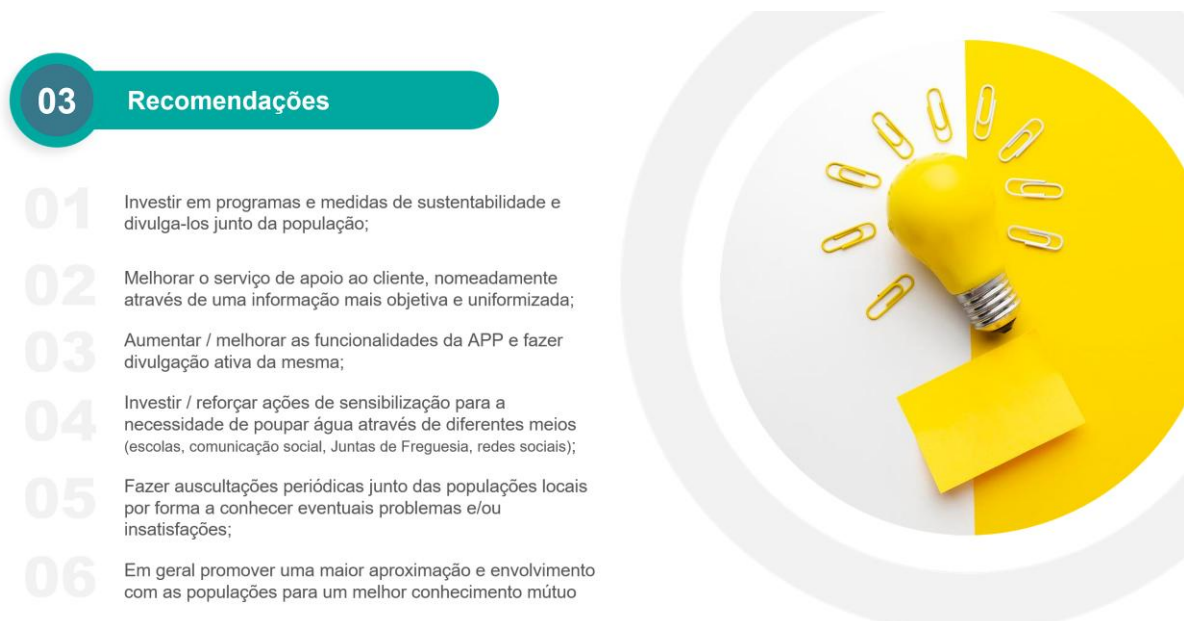
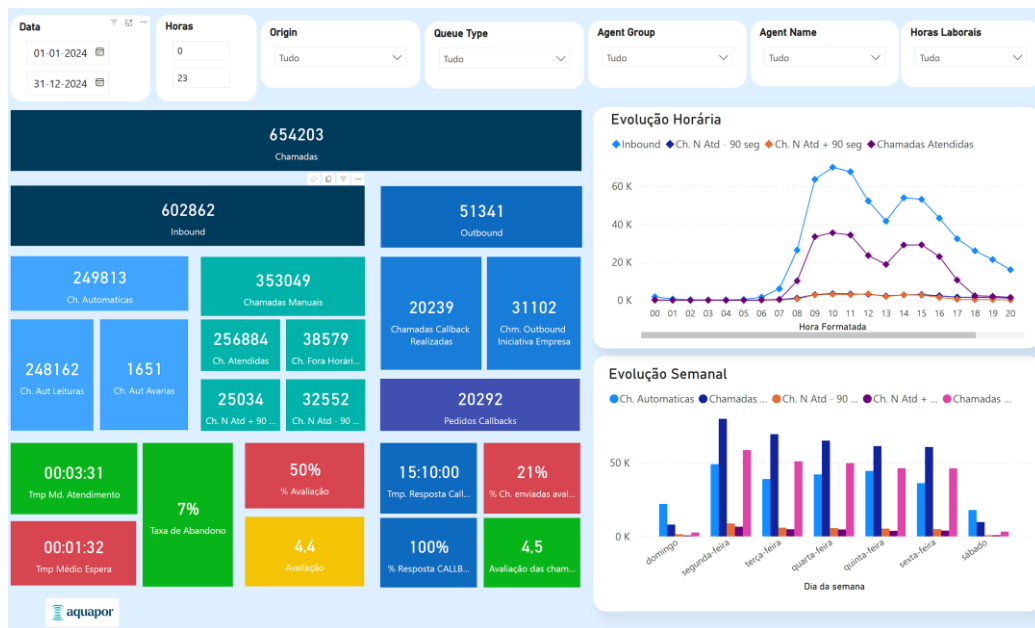


Figura 9 – Sugestões finais de um Focus Group realizado em 2025

### 2.3. Controlo de interações

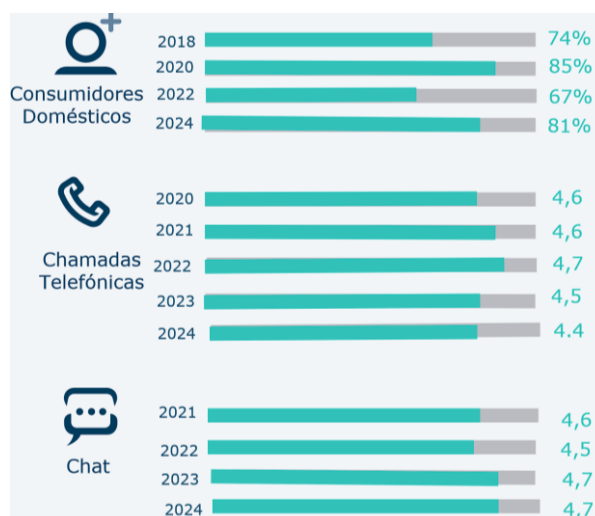
No controlo de interações, procura-se medir continuamente a satisfação do cliente avaliando as várias interações. O objetivo principal desta vertente é identificar de imediato a satisfação do serviço, verificando as oscilações das satisfações ou a identificação de algum serviço/atendimento que não tenha ocorrido da forma mais esperada.

O primeiro passo foi através da monitorização contínua da avaliação de chamadas, numa escala de 1 a 5 (em que 1 é nada satisfeito e 5 é muito satisfeito), traduzidas depois para uma plataforma de PowerBI desenvolvida internamente e que concentra a informação de todas as empresas e contratos.



**Figura 10** – Dashboard principal do PowerBI do Contact Center

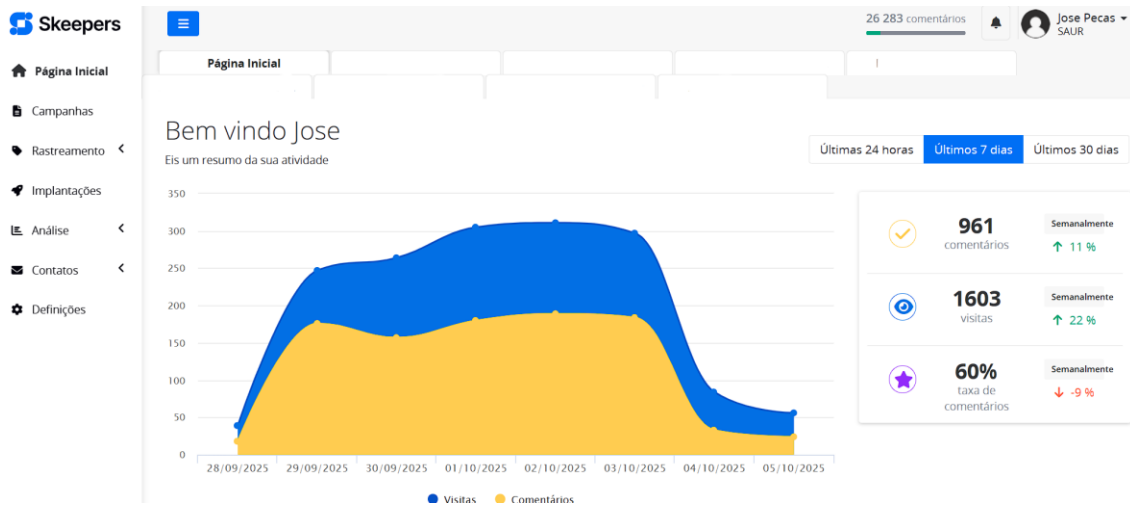
Os resultados são francamente motivadores, dado que o âmbito amostral é de grande dimensão e os níveis de satisfação são elevados no âmbito geral de atuação.



**Figura 11** – Índices de avaliação obtidos entre 2018 e 2024

Mas o objetivo passa por uma integração plena da análise, aberta também à execução dos serviços domiciliários e ao atendimento presencial, mas feita de uma forma transversal.

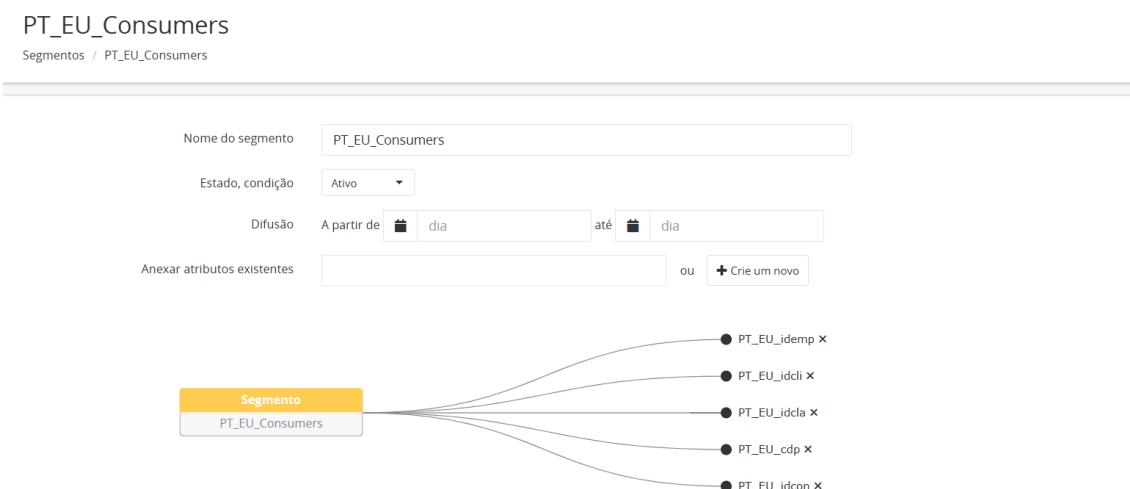
É neste âmbito que se está a desenvolver, com recurso a uma plataforma dedicada para o efeito, estando conectada de forma integrada com o sistema de gestão de clientes e com o sistema de contact center.



**Figura 11** – Plataforma Skeepers de monitorização contínua

Nesta plataforma, o âmbito alargou-se um pouco mais para além da pergunta simples da avaliação de 1 a 5, mas naturalmente também simples dado que o tempo de resposta tem de ser muito curto para que haja efetivamente respostas por parte dos consumidores.

De forma a identificar a origem, foi desenhado um fluxo onde são categorizados alguns atributos para que possamos categorizar as respostas e até seja possível a identificação do cliente e do caso em si. Se no estudo de satisfação, as respostas eram anónimas, nesta monitorização não o são pois são despoletadas por casos e essas ocorrências têm o serviço ou atendimento em causa, identificando-se também o colaborador e o cliente envolvido.



**Figura 12** – Fluxo de atributos da monitorização da satisfação

De forma complexa, mas elementar, os processos são despoletados através de mecanismos automáticos decorrentes das seguintes ações:

- Execução de um serviço domiciliário na mobilidade de serviços
- Atendimento no contact center com a geração automática de um atendimento no sistema de gestão de clientes através de uma API
- Registo de atendimento direto no sistema de gestão de clientes decorrente de um atendimento automático
- Envio automático de um email ou SMS com um link para resposta aquando da execução de um serviço ou atendimento no sistema de gestão de clientes
- Obtenção das respostas categorizadas na plataforma de monitorização contínua;
- Integração dessas respostas no sistema de gestão de clientes

O formato de apresentação é adaptativo face ao suporte em que o cliente responde.



**Figura 13** – Exemplo de previsão de visualização da questão dependendo do suporte

As questões são simples e com um grafismo fácil de entender para que o sucesso das respostas seja superior.

Diga-nos por favor, mais em concreto o seu grau de satisfação em relação a:

1 = Très insatisfait à 5 = Très satisfait

Facilidade de entrar em contato



a qualidade do atendimento



a solução ou explicações transmitidas



O prazo de resolução



< Voltar

...> Enviar

**Figura 14** – Exemplo de um questionário de monitorização contínua

### 3. CONCLUSÕES

Numa área de atividade como a de abastecimento de água, em que o cliente não reconhece diferenciação do produto nem tem hipótese de fazer a sua escolha de fornecedor, medir o nível de satisfação é francamente útil para avaliar o serviço prestado, atendendo a que o mais normal será a indiferença em relação ao serviço.

Por outro lado, como já foi referido, dado que nas suas rotinas está muitas vezes a resolução de problemas e de reclamações, as próprias organizações tendem a ser desviadas da realidade global, uma vez que percecionam que os seus problemas e o nível de insatisfação dos clientes estão nos casos particulares que vão solucionando do decorrer dos dias.

Mas a cultura que se está promover no universo das nossas concessões não se limita a estes estudos periódicos, as nossas empresas estão constantemente a monitorizar a satisfação dos clientes nos atendimentos, sejam telefónicos ou de chat, procurando no seu objetivo máximo que todas as interações diretas com os seus clientes possam ser avaliadas, de forma a conhecer a sua opinião e de forma a responsabilizar cada colaborador na promoção do bom serviço que se pretende nas empresas.

Porque as organizações têm de estar voltadas para quem servem e não apenas para os seus interesses próprios e processos organizacionais, é fundamental saber o que se passa lá fora e reconhecer o que os clientes percecionam dos nossos serviços. Só assim, poderemos efetivamente promover melhorias que possam ir de encontro às expectativas de quem servimos e nos paga os serviços prestados.

O exemplo português, no nosso contexto interno do grupo e mesmo no contexto global é avançado face a outras realidades e muitas das práticas desenvolvidas em Portugal estão a ser adotadas em outros países, assim como em Portugal estão a também a ser adotadas internamente algumas práticas que nos permitirão fazer o benchmarking.

O foco no cliente deve ser efetivamente uma cultura dentro de cada organização, escutando e atuando sobre aquele a quem servimos, independentemente do modelo de gestão ou do serviço em causa. As nossas organizações existem para servir os nossos consumidores, pelo que estes são uma parte muito importante na nossa atividade.