



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Satisfação do cliente interno

O caso da Rede Telefónica EDP

Trabalho final na modalidade de Relatório de estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre

por

Carolina Sócrates Martins

orientação da
Professora Doutora Ana Côrte Real

Universidade Católica do Porto, Faculdade de Economia e Gestão
Setembro 2014

Agradecimentos

Antes de mencionar as diversas pessoas às quais estou agradecida pelo contributo prestado na realização deste relatório de estágio devo começar por referir a importância da parceria existente entre a Universidade Católica Portuguesa e a EDP – Energias de Portugal. A possibilidade que a EDP oferece aos universitários de ter uma experiência laboral antes de envergar no mundo do trabalho pode ser determinante para o sucesso individual.

Após os 6 meses de estágio posso afirmar com certeza que o balanço positivo que retiro desta experiência se deve maioritariamente ao meu orientador de estágio, o Eng. Luís Garrotes, que sempre demonstrou grande disponibilidade incentivando e reconhecendo o meu trabalho, bem como ao Eng. Campos Cristino que com o seu gosto natural por ensinar me ajudou na realização de diversas tarefas. Devo ainda mencionar a minha gratificação a todos os colegas da Direção de Automação e Telecontrolo (DAT) e da Direção de Instalações e Serviços (DIS) pela partilha de conhecimento e pelos momentos de convívio.

A nível académico foco todos os agradecimentos na Dra. Ana Côrte Real não só pelo seu papel como orientadora deste relatório como também pela confiança e autonomia que depositou em mim. Acredito ainda que o resultado deste relatório não seria concebido sem os ensinamentos absorvidos durante as aulas lecionadas por todo o Corpo Docente que constitui a Direção do Mestrado em Marketing.

Por fim, não podia deixar de mencionar os meus pais pela oportunidade que me deram em envergar neste 2º ciclo académico que decerto irá enaltecer o meu currículo de forma a construir uma carreira de que me possa orgulhar.

Resumo

A emergência do *marketing* interno nas empresas, consequência da percepção da existência de um mercado interno que necessita de ser trabalhado em plenitude é hoje uma realidade. Neste mercado interno são trocados serviços entre colaboradores, em que quem recebe o serviço é denominado de cliente interno uma vez que não só é cliente como também colaborador da própria empresa.

Neste trabalho foca-se o tema da satisfação do cliente interno de uma área específica da EDP, as comunicações fixas. Recorrendo-se a um inquérito constatou-se a visão que os clientes têm dos serviços e produtos disponíveis pela Rede Telefónica e posteriormente, através do estudo da performance propôs-se uma estratégia de *marketing* interno assente em dois modelos teóricos, o *Balanced Scorecard* (Robert S. Kaplan e David P. Norton) e o modelo dos dois fatores desenvolvido por Herzberg (também conhecido por a teoria motivacional-higiénica). O desenvolvimento desta estratégia parte não só de uma oportunidade que surgiu graças à reestruturação do departamento como também da vontade de criar algo exequível e relevante para a EDP.

Uma vez que todo o trabalho se desenvolveu em regime de estágio, fez-se uma apresentação quer da empresa quer do percurso e atividades desenvolvidas ao longo deste período. Através desta descrição clarifica-se a escolha de recorrer ao estudo da performance da equipa.

Em suma, o estudo aspira abordar a satisfação do cliente interno da EDP através do estudo da performance e de uma proposta estratégica.

Palavras-chave: marketing interno; cliente interno; satisfação do cliente interno; performance

Abstract

The emergence of an internal marketing strategy in most companies nowadays is a consequence of the perception that there is an internal market within the company itself that needs to be developed. This internal market entails an exchange between the company's employees in which the receiver of this exchange is an internal client. In other words, an internal client is designated as such due to the fact that he is not only a company's client but also an employee of the company.

In particular to this study, the main analysis focus is the satisfaction of the internal clients of their non-mobile communications of the company EDP - Energias de Portugal. This study resourced to an internal inquiry in which the employees' opinions were registered regarding the services and products of the non-mobile communications that the company has to offer. Afterwards, a performance of study was elaborated in order to reach a proposal for an internal marketing strategy. This strategy proposal was based in two theoretical study models Balanced Scorecard (Robert S. Kaplan and David P. Norton) and Two-factor Theory (also known as Herzberg's motivation-hygiene theory or the Dual-factor theory).

This study was an appealing research opportunity due to the marketing's department current rearrangement. Moreover, this study is also quite relevant for the reason that there is a robust necessity of creating a pertinent marketing strategy to EDP's internal clients on their non-mobile communications.

Furthermore, this study was developed through an internship on the marketing department of EDP, and thus, it also includes a presentation of both the company and the activities developed throughout the internship.

In conclusion, this study aspires to approach the satisfaction of the internal clients of EDP through a performance case study and a strategy proposal.

Key words: internal marketing; internal client; internal client's satisfaction; performance

Índice

1- Introdução	1
2- Contextualização teórica	3
2.1- Marketing Interno	3
2.2- Cliente externo VS cliente interno	7
2.3- Satisfação do cliente Interno	8
2.4- Performance	10
2.5- Impacto do marketing interno no cliente externo	11
3- A empresa: breve caracterização	13
3.1- EDP Distribuição	14
3.2- EDP Valor	16
4- O Estágio.....	18
4.1- Enquadramento do estágio	18
4.2- Tema do estágio	18
4.3- Questão de investigação	19
4.4- Metodologia – Action research	19
4.5- Fases do estágio	20
4.5.1- Fase I: EDP Distribuição ATOM	21
4.5.2- Fase II: EDP Distribuição ATRT	23
4.5.2.1 - Rede Telefónica	24
4.5.3- Fase III: EDP Valor DIS	31
4.6- O Projecto	33
4.6.2 - Procedimentos de pesquisa	33
5- Conclusão	71
6- Limitações encontradas	73
7- Futuros estudos	73
8- Bibliografia	74
9- Anexos	79

Índice de figuras e quadros

Figura 1.....	6
Um modelo de <i>marketing</i> de serviços	
Figura 2.....	12
Relação entre a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e os resultados da empresa	
Figura 3.....	14
Cronologia da Marca	
Figura 4.....	16
Organograma DAT 2013	
Figura 5.....	21
Cronograma do percurso do estágio	
Quadro 1.....	22
Capital Humano ATOM 2013	
Quadro 2.....	25
Lista de colaboradores da ATRT 2013	
Quadro 3.....	27
Atividades Rede Telefónica na EDP D	
Quadro 4.....	28
Terminais geridos pela EDP Distribuição	
Figura 6.....	30
Arquitectura unificada das comunicações de voz	
Figura 7.....	32
Apresentação comparativa da estrutura da DIS	
Figura 8.....	32
Atividades das Comunicações Corporativas	
Figura 9.....	34
As etapas do procedimento	
Figura 10.....	36
Mapa estrutural	
Figura 11.....	59
Mapa estrutural completo	
Figura 12.....	63
Junção dos modelos teóricos aplicada à investigação	
Figura 13.....	65
Proposta de dados a serem coletados na plataforma	
Quadro 5.....	69
Variáveis da perspetiva do cliente interno	

Siglas utilizadas

ACD - *Automatic Call Distributor*

APD - Avaliação de Potencial e Desempenho

AT - Alta Tensão

ATOM - Automação e Telecontrolo, Operação e Manutenção

ATRT - Automação e Telecontrolo, Rede Telefónica

ATSI - Automação e Telecontrolo, Sistemas de Informação

BT - Baixa Tensão

DACN - Direção Acompanhamento ao Cliente Norte

DAE - Direção Automação Externa

DAT - Direção de Automação e Telecontrolo

DDC - Direção de Despacho e Condução

DIS - Direção DE Instalação e Serviços

DIS - Direção de Instalações e Serviços

DMN - Direção Manutenção Norte

DNC - Direção de Negociação e Compras

DOD - Direção Organização e Desenvolvimento

DOP - Direção Operações de Rede

DOR - Direção Operação de Clientes Residenciais

DPC – Direção Projetos e Construção

DPL - Direção Projeto Line

DRCL - Direção de Redes e Clientes Lisboa

DRCT - Direção de Redes e Clientes Tejo

DRH - Direção de Recursos Humanos

DSI – Direção de Sistemas de Informação

EDP D - EDP Distribuição

EDP V - EDP Valor

EME2 - Engenharia, Manutenção e Serviços CAE

GBJR - Gabinete Jurídico

IP - *Internet Protocol*

IVR - *Interactive Voice Response*

KPI - *Key Performance Indicator*

LSB - Lisboa

M2M - *Machine to Machine*

MT - Média Tensão

PC - *Personal Computer*

RND - Rede Nacional de Distribuição

SCADA - *Supervisory Control and Data Acquisition*

SLA - *Service Level Agreement*

STB - Setúbal

TFM - Trabalho Final de Mestrado

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UDAQTSE - Unidade Associação e Qualificação Técnica do Sector Energético

UDINOV - Unidade de Inovação

VOIP - *Voice over Internet Protocol*

VoIP - *Voice over Internet Protocol*

1- Introdução

Num cenário em que as empresas têm de ser cada vez mais competitivas torna-se essencial identificar e satisfazer o melhor possível as necessidades dos clientes. Este objetivo tem vindo a ganhar relevância para a EDP devido à entrada no mercado liberalizado, quer isto dizer que com a livre concorrência nos mercados de eletricidade e gás os consumidores irão ter um maior leque de escolha. Certamente esta entrada no mercado liberalizado aumenta a concorrência despoletando certas preocupações no setor.

Sabendo que as empresas devem ser vistas como elementos produtores de satisfação para os consumidores, pois só assim irão conseguir tornar-se lucrativas de forma sustentável, os processos que antecedem o consumo final tornam-se preponderantes. Estes processos são representados pelos serviços internos, serviços que influenciam diretamente o ambiente interno. Tal como vai ser explicado neste relatório, os serviços internos representam a relação entre colaboradores, de uma organização, em que uma das partes presta o serviço e a outra recebe-o. Este estudo em questão foca-se especificamente na satisfação dos colaboradores que recebem o serviço, os quais são denominados de clientes internos. A satisfação do cliente interno insere-se na disciplina de *marketing* interno, que por sua vez pode ser considerada uma parte integrante do *marketing* de serviços.

Partindo do lançamento de um inquérito, optou-se por recorrer a dois modelos teóricos para formar uma estratégia cujo objetivo era aumentar a satisfação do cliente interno. Inicialmente analisaram-se as respostas ao inquérito, o que permitiu visualizar a realidade pelos olhos do cliente, e, posteriormente recorrendo ao tema da performance criou-se a estratégia.

O presente relatório pretende descrever as atividades elaboradas ao longo do estágio, tendo como máximo objetivo dar resposta ao desafio proposto pela EDP. O desafio tem como tema “Satisfação do cliente interno da Rede Telefónica” que beneficiando da reestruturação do departamento levou à questão de investigação “De que forma se pode trabalhar a performance como meio para aumentar a satisfação do cliente interno?”. Para responder ao desafio recorreu-se à metodologia de *action research*, a qual possibilita um momento de aprendizagem a diversos níveis em que o aluno está

ativamente envolvido na empresa. Especificamente, este estudo expõe a realidade de um departamento e de que forma esta pequena parcela de uma multinacional como a EDP pode ser preponderante para o sucesso global.

Através da leitura deste relatório pode-se concluir que uma das formas de atingir a satisfação do cliente interno advém do trabalho conjunto entre a motivação no trabalho e a eficiência interna. Ao interligar estas duas forças ao mesmo tempo que se estuda os fatores que alteram a perspectiva do cliente consegue-se atingir a satisfação do cliente interno.

2- Contextualização teórica

Em termos práticos o estágio realizou-se numa área técnica contudo, o trabalho realizado ao longo do estágio desenrolou-se na óptica de *marketing* interno. Foi realizada uma revisão da literatura sobre esta área de estudo de forma a recolher informação sobre estudos já editados de temas semelhantes, bem como orientar que modelos e boas práticas adotar. A revisão da literatura foi epitomada de forma a contextualizar o trabalho em termos académicos neste relatório. Os temas investigados foram escolhidos à medida que o trabalho se ia desenvolvendo fazendo com que as necessidades presentes fossem orientando o caminho a percorrer. Defende-se que deve ser exposta uma visão de 360° sobre os temas teóricos antes de se responder ao desafio proposto.

2.1- Marketing Interno

Segundo o artigo científico “*Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*” (Rafiq e Ahmed, 2000), o termo *marketing* interno foi inicialmente referido por Berry et al. (1976) e posteriormente por George (1977), Thompson (1978) e Murray (1979). A razão pela qual surgiu reflecte-se numa proposta de solucionar o problema de prestar constantemente um serviço de qualidade elevada (Berry et al, 1976). Quer isto dizer que *marketing* interno é um conceito oriundo do *marketing* de serviços (Eiglier and Langeard, 1976) que mais tarde foi usado na teoria do *marketing* relacional (Barllantyne, 2003). Apesar de já ser referido na literatura, apenas em 1981 é que o conceito foi definido num artigo publicado por Berry: “ver os colaboradores como clientes internos, ver o trabalho como produtos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, desde que estejam endereçados aos objetivos da organização” (Rafiq e Ahmed, 2000, pag. 450).

Apesar de não estar presente na maioria das organizações, quando o *marketing* interno é implementado a sua importância é reconhecida como meio para atingir o sucesso. Segundo a literatura, existe um certo debate no que diz respeito à natureza e aplicação deste tema. Quer isto dizer que podem ser encontradas diversas definições de *marketing* interno, em que uns autores olham para este como um conceito, outros como uma filosofia ou ainda como uma prática de gestão (Lings, 2000). Além destas existem ainda outras classificações alternativas. Bekkers e Van Haastrecht (1993) sugerem três

abordagens ao *marketing* interno: processo de mudança hierárquico, fornecedores internos, processo de mudança organização/colaboradores. Foreman e Money (1995) classificam *marketing* interno consoante o respetivo *marketer* interno e segundo o *target* do projeto. A discordância na literatura no que diz respeito ao *marketing* interno estende-se além da sua definição, uma vez que apesar do seu nome este é estudado não só em *marketing* mas também em correntes de estudo como os recursos humanos e a gestão. Deste modo, uma definição holística de *marketing* interno seria a aplicação de *marketing*, gestão de recursos humanos, teorias e técnicas relacionadas, bem como princípios para motivar, mobilizar, cooperar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização de forma a melhorar continuamente o modo de servir os clientes externos e internos (Joseph W., 1996).

Cingindo o significado de *marketing* interno à literatura de *marketing*, Rafiq e Ahmed (2000) classificaram o crescimento de *marketing* interno em 3 fases separadas mas com vertentes intimamente ligadas:

Fase I: Motivação e satisfação do cliente

Inicialmente a literatura de *marketing* interno focava-se essencialmente na motivação e satisfação do colaborador. Esta preocupação não podia deixar de estar presente na primeira fase uma vez que os serviços são prestados por pessoas, pessoas que impreterivelmente apresentam inconsistência na sua performance. Deste modo, lembrando que na génese do aparecimento de *marketing* interno está o objetivo de prestar de forma homogénea um serviço de qualidade, a motivação e satisfação de quem presta o serviço constituem variáveis que causam uma variação no nível de qualidade. Nesta linha de pensamento, uma ferramenta fundamental para atingir a satisfação dos colaboradores é trata-los como clientes.

Fase II: Orientação para o cliente

O segundo grande passo no desenvolvimento do conceito de *marketing* interno foi dado por Grönroos (1981). Grönroos reparou que a relação comprador/vendedor não só tem um impacto na compra e na decisão de repetição de compra mas também representa uma oportunidade de *marketing*. Posto isto, para que a organização tire vantagens desta oportunidade necessita de adotar uma orientação virada para o cliente. Deste modo, *marketing* interno traduz-se em motivar os colaboradores e fazer que estes estejam orientados para os clientes. Em suma, Grönroos (1985) estendeu a definição de

marketing interno para um método de motivar os colaboradores através de uma orientação para o cliente e para as vendas, de forma a incluir o uso de atividades de *marketing* interno.

Fase III: Ampliando o conceito de *marketing* interno – implementação da estratégia e gestão de mudança

Esta terceira fase é marcada pelo reconhecimento do *marketing* interno como meio para implementar uma estratégia, ou seja, *marketing* interno como uma técnica de gerir os colaboradores através do cumprimento dos objetivos organizacionais. Winter (1985) foi o primeiro a identificar esta potencialidade, definindo o conceito como o processo de alinhar, educar e motivar os colaboradores através de objetivos institucionais, para que os colaboradores percebam o valor do programa e do lugar que desempenham neste.

De forma sintetizada os mesmos autores Rafiq e Ahmed (2000) identificaram 5 elementos chave:

- motivação e satisfação dos colaboradores;
- orientação para o cliente e satisfação do cliente;
- interfuncional, coordenação e integração;
- *marketing* como abordagem interna;
- implementação de estratégias funcionais ou cooperativas específicas.

Estes 5 elementos não estão necessariamente presentes em todas as 3 fases mas todos são essenciais para definir em plenitude o conceito de *marketing* interno. Após se reconhecer as parcelas que constituem o *marketing* interno é de igual modo interessante saber como estas são trabalhadas com o objetivo de se implementar uma estratégia eficaz. Por esta razão apresenta-se o seguinte esquema figurativo do modelo de *marketing* interno para serviços (Figura 1).

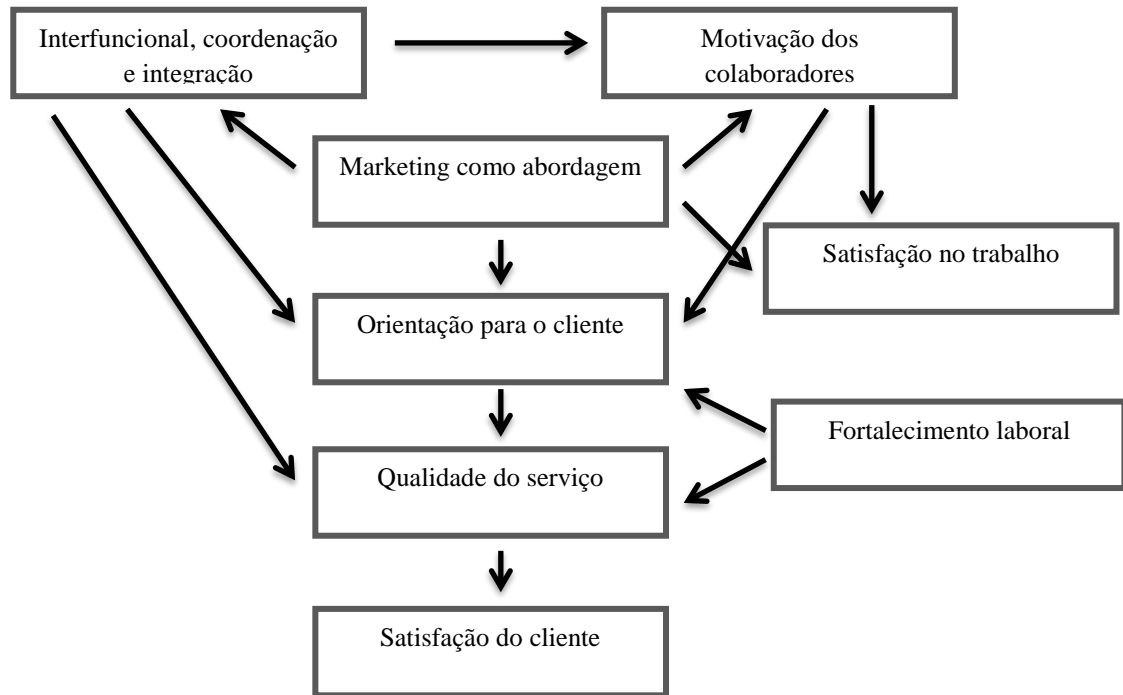


Figura 1
Um modelo de *marketing* de serviços
 Fonte: Rafiq e Ahmed, 2000, pag. 455

A necessidade de explorar este campo de estudo tanto na teoria como na prática resulta da consciência que cada organização detém um mercado interno incorporado na própria organização. Este mercado interno, que pode ser definido como grupos que comunicam com outros grupos dentro da própria organização, subdivide-se em dois: o direto que se limita às interações entre departamentos adjacentes na cadeia de valor e o indireto que interage com departamentos de suporte e distribuição (Ian N. Lings, 2000). Ambas interações são cruciais para o bom funcionamento de toda a cadeia de valor. Ignorar o mercado interno é arriscar danificar a capacidade da empresa atingir e aumentar a satisfação no mercado externo (Nigel F. Piercy, 1996). As empresas podem optar por se orientar para o mercado interno ou para o mercado que se encontra fora do núcleo interno da empresa. A orientação para o mercado interno e para o mercado externo partilham o mesmo objetivo: melhorar o valor do cliente. A diferença está que uma organização com orientação interna defende que este objetivo é cumprido mediante a satisfação das necessidades dos seus colaboradores (Spiros et al., 2010).

Através da adoção de uma orientação para o mercado interno a empresa aumenta o valor percebido por parte dos seus colaboradores, que irá levar a uma implementação efetiva do *marketing* interno. Todavia, a esfera de ação do *marketing* interno é

conduzida no exterior uma vez que complementa a estratégia de *marketing* da empresa no que toca a decidir o *target* e os serviços a prestar, oferecendo à empresa as competências necessárias para servir o cliente (Spiros et al., 2010). Os dois conceitos (orientação para o mercado externo e orientação para o mercado interno) quando interligados apresentam uma visão ampla da filosofia de *marketing* que representa o que Piercy (1995) denominou de “centralidade equilibrada”, que se traduz em entregar valor aos clientes e aos colaboradores em simultâneo (Simberová, 2007).

2.2- Cliente externo VS cliente interno

Intuitivamente pode-se afirmar que clientes externos são pessoas fora da organização e clientes internos são colaboradores que trabalham na mesma organização e dependem entre si em termos de trabalho. Os dois tipos de clientes devem ser estudados de forma distinta, pois, apesar de ambos quererem as suas necessidades satisfeitas o cliente externo normalmente tem um poder de escolha enquanto o cliente interno tem de recorrer aos colaboradores que desempenham a função de prestar este ou aquele serviço em específico.

Durante muitos anos a literatura observou a noção de cliente como um elemento unicamente externo à organização. Apesar de ser reconhecida uma ampla variedade de clientes externos, só com o surgimento do *marketing* interno é que a noção de cliente interno surgiu na literatura. O *marketing* interno trata os clientes e os colaboradores de igual forma, dando-lhes a mesma importância através de programas proactivos com o objetivo de alcançar objetivos organizacionais (Woodruff, 1997). Quer isto dizer que, independentemente do cliente ser interno ou externo à organização este representa sempre a origem de qualquer empresa. Tal como Levitt (1983) referiu, “o propósito da existência de uma empresa é encontrar e manter clientes, bem como levar os clientes atuais a continuar a fazer negócio com a empresa em vez de o fazer com os concorrentes”.

No contexto em que este trabalho se insere, é sempre necessário ressaltar a importância que existe nas operações internas das empresas, uma vez que foram estas operações que fizeram emergir o conceito de serviço interno e de cliente interno. Serviços internos são atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais, representando uma relação de cliente/fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes conotações de *marketing* de serviços (Gianesi e Corrêa, 1994). Por conseguinte, serviços e clientes

internos integram o *marketing* interno, tal como ressaltado por Grönroos nas suas publicações.

2.3- Satisfação do cliente Interno

O tema da satisfação do cliente é apresentado por distintos ângulos dependendo do autor. Uns autores consideram que a satisfação é uma emoção (Westbrook, 1980; Woodruff, 1983; Mano e Oliver, 1993), outros consideram uma mera comparação cognitiva (Churchill e Surprenant, 1982) e outros um processo cumulativo que é simultaneamente emocional e cognitivo (Oliver, 1980). Restringindo este tema aos serviços, surge na teoria a ideia de satisfação como a diferença entre as expectativas e a prestação do serviço realizado. Ambas as variáveis podem ser trabalhadas internamente contudo, uma vez que se está a trabalhar serviços sem custo e que são prestados por colegas, as expectativas formam-se com base em experiências passadas, no *word of mouth* ou na imagem que o departamento tem dentro da própria empresa. Quanto ao serviço prestado, este pode ser facilmente trabalhado pela equipa através de estratégias que levem a uma melhor performance.

O papel realizado dentro da empresa pelo capital humano na criação de um ambiente que conduza à excelência e a um melhoramento da performance é amplamente reconhecido como sendo um fator crítico de sucesso e uma vantagem competitiva sustentável (Pantouvakis, 2011). Veja-se que o papel realizado dentro da empresa muitas vezes implica a criação de uma cadeia de serviços, em que a performance de um colaborador depende da qualidade dos serviços que lhe foram anteriormente prestados. Deste modo, eleva-se a importância dos serviços prestados pela empresa à própria empresa, uma vez que estes serviços são fundamentais para que a organização mantenha a sua atividade diária.

Sabendo que a criação de valor detém dois lados, o valor para o prestador e o valor para o cliente, acredita-se que o valor para o prestador requer que o valor para o cliente tenha também sido criado (Gupta e Lehman, 2005). Adaptando este pensamento ao *marketing* interno estes papéis difunde-se pois, tanto quem presta o serviço como quem o recebe faz parte do capital humano da mesma empresa. Por outras palavras, em *marketing* interno este processo de criação de valor encontra especificidades, pois, o valor que se cria surge da relação entre dois colaboradores, daí o cliente ser designado de cliente interno. Portanto, reconhecendo a importância de uma monitorização e gestão da

satisfação do cliente, considera-se que o encontro de serviço desempenha um papel prominente na determinação da satisfação do cliente na empresa (Gremler et al., 1994).

Focando o tema da satisfação do cliente interno deve-se investigar quais os fatores mais preponderantes para que esta satisfação seja atingida. Neste estudo, optou-se por considerar a motivação como um destes fatores. Se os colaboradores estiverem motivados irão esforçar-se mais para prestar um melhor serviço, contribuindo para uma maior satisfação do cliente interno. Segundo Frederick Herzberg a psicologia motivacional é muito completa e diversas empresas iludem-se ao considerar que produtividade é sinónimo de trabalhadores motivados. É verdade que uma forma eficaz de levar os colaboradores a realizar o trabalho é através daquilo que o autor designou por KITA (*Kick in the ass*). KITA é a forma de gerir os colaboradores através de ordens diretas, em que os gestores “disparam uma ordem” para verem o trabalho feito. Efetivamente KITA pode produzir uma mudança no comportamento, no entanto faz muito pouco ou nada no que diz respeito à motivação. Perante isto, o autor desenvolveu a teoria dos dois fatores em que os diferencia em higiénicos e motivacionais. Os higiénicos são refletidos em causas como as condições de trabalho, a política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, salário, *status* e segurança. Por outro lado, os motivacionais prendem-se mais na realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, progresso e o trabalho em si. Segundo a literatura, os higiénicos não contribuem para a satisfação porém a ausência ou má gestão destes leva à insatisfação. Efetivamente, um estudo publicado por Herzberg¹ provou que de todos os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho 81% são motivacionais. Em suma, os fatores motivacionais são a primeira causa de satisfação e os higiénicos são a primeira causa de insatisfação no trabalho.

Evidentemente existem diversos autores que se dedicaram ao estudo da motivação, querendo isto dizer que são várias as teorias e modelos encontrados na literatura. Tendo conhecimento dos autores que tiveram maior impacto, tais como Maslow, Vroom, Alderfer, McClelland e Locke, Herzberg apresenta a abordagem que melhor se aplica ao estudo e à equipa que se está a trabalhar. Posto isto, no modelo de Herzberg os fatores relevantes para a presente investigação são os motivacionais uma vez podem ser trabalhados pelo departamento e pela própria equipa sem que mudanças na cultura e regras da empresa tenham de ser feitas, como seria o caso dos fatores higiénicos. Assim

¹ Estudo apresentado no artigo “*One more time: How do you motivate employees?*”

sendo, acredita-se que estes fatores motivacionais influenciam a satisfação que irá afetar a performance. Esta performance reflete-se no trabalho de outro colaborador, uma vez que estamos a trabalhar serviços internos.

O tema satisfação do cliente tornou-se um foco central na discussão de estratégia de gestão. Nagel e Cilliers (1990) sustentam que a satisfação do cliente é “o novo *standard* pelo qual os clientes medem a performance do negócio”.

2.4- Performance

A ausência de *marketing* interno pode resultar numa falta de compromisso organizacional, que pode levar a uma má performance e a elevados custos de fazer negócio. Por outro lado, a existência de *marketing* interno resulta numa performance organizacional efetiva uma vez que os colaboradores aplicam o seu maior esforço para melhor satisfazerem as necessidades e desejos dos clientes (Proctor, 2007, pp. 194).

Em termos teóricos contempla-se que uma das formas mais eficazes de medir a performance é recorrendo ao *Balanced Scorecard* desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Universidade de Harvard [Anexo 1.1]. Este modelo partilha atenções com distintas áreas, o que permite apresentar uma visão holística que mede tanto a performance a nível financeiro como em termos operacionais (Kaplan e Norton, 1992). O *Balanced Scorecard* estuda quatro perspetivas em simultâneo: a financeira, a do negócio interno, a inovação e formação e ainda a perspetiva do cliente. Apesar de todas serem essenciais para uma correta avaliação, nesta investigação só duas serão apresentadas com maior detalhe: a perspetiva do cliente e a do negócio interno. Esta escolha deve-se ao facto de serem as perspetivas que têm um impacto mais direto na satisfação do cliente.

Resumidamente, a perspetiva financeira aborda o estado atual do negócio, a perspetiva do cliente e a perspetiva do negócio interno trata de atingir os objetivos financeiros futuros, enquanto que a inovação e formação lida com melhorar e tornar eficazes a perspetiva do cliente e a perspetiva do negócio interno, fechando o gap existente entre estas perspetivas (Front, 2010).

A perspetiva do cliente é exposta através da questão “Como é que os clientes nos veem?” (Kaplan e Norton, 1992). Para que a resposta possa ser respondida existem

quatro categorias a estudar: o tempo, a qualidade, a performance no serviço e o custo. A perspectiva do negócio interno é exibida pela questão “O que se deve destacar?” (Kaplan e Norton, 1992). Para que a performance seja avaliada de forma satisfatória esta tem de derivar dos processos, decisões e ações que ocorrem na organização. Os gestores devem-se focar nestas operações internas que são críticas para a satisfação das necessidades do cliente. Pensando que estes serviços são prestados quer horizontalmente quer verticalmente na cadeia de valor ainda se torna mais importante avaliar a performance pois, nada afasta o risco de existir um efeito de bola de neve em que a má performance de um colaborador possa ganhar uma proporção significativa no funcionamento da organização. As empresas devem tentar identificar e medir as suas *core competencies*. Em suma, devem saber que processos e competências devem destacar e que medidas devem ser utilizadas para as estimar.

Para atingir os objetivos no tempo, com qualidade, produtividade e dentro dos custos pretendidos, os gestores devem adotar uma forma de mensuração que seja influenciada pelas ações dos colaboradores. Esta opinião ganha mais peso no caso em que os departamentos têm atividades que englobam maioritariamente ações técnicas e administrativas.

De forma a finalizar esta análise da performance, destaca-se que o modelo *Balance Scorecard* coloca não o controlo mas a estratégia e a visão no centro (Kaplan e Norton, 1992). Nesta ótica, o modelo estabelece objetivos ao mesmo tempo que assume que as pessoas têm diferentes comportamentos e desempenham distintas ações para atingir as mesmas metas.

2.5- Impacto do *marketing* interno no cliente externo

A noção de que todas as atividades internas têm um impacto externo por vezes é recebida com um certo ceticismo. Este ceticismo advém das várias atividades que não têm um impacto direto no cliente externo criando a ilusão que uma má performance não altera o comportamento do cliente externo. No entanto, esta ideia tem sido refutada tanto na literatura como na prática. O *marketing* interno é exemplo disto pois trabalha na esfera interna da empresa mas foca-se no cliente externo visando os lucros.

Na literatura pode-se encontrar a explicação do impacto positivo da satisfação do cliente interno através de uma sequência. Defende-se que a satisfação do cliente interno

aumenta a satisfação no trabalho, que por sua vez aumenta a moral dos colaboradores que leva a uma maior produtividade e satisfação do cliente externo. Uma maior produtividade contribui para uma melhor performance no mercado que ajuda a elevar os lucros. A figura 2 representa precisamente esta relação entre a satisfação dos colaboradores, a satisfação do cliente e os resultados da empresa.



Figura 2

Relação entre a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e os resultados da empresa

Fonte: Site *The Gelfond Group*

3- A empresa: breve caracterização

A EDP - Energias de Portugal pode ser definida como uma das grandes operadoras do sector de energia, apresentando-se hoje como o maior grupo industrial português. A sua presença expande-se mundialmente podendo-se enumerar países como Espanha, França, Bélgica, Polónia, Itália, Reino Unido, Estados Unidos e Brasil.

A empresa desenvolve atividades nas áreas de produção, comercialização e distribuição de eletricidade bem como comercialização e distribuição de gás [Anexo 1.2]. Para que todas estas atividades contribuam da melhor forma para o sucesso do Grupo, a EDP segue uma estratégia que se desenvolve sob 3 pilares fundamentais: risco controlado, eficiência e crescimento focado. Deste modo, como não podia deixar de ser, o crescimento da EDP conta uma história que acompanha a vida dos portugueses.

A EDP surgiu em 1976 com o processo de fusão de 13 empresas do sector eletrónico português que tinham sido nacionalizadas no ano anterior. Em 1978 deu-se a criação da primeira marca EDP (Figura 3), a qual transmitia uma imagem muito focada no negócio. Posteriormente em 1991 deu-se a grande mudança em termos jurídicos, passando a EDP de uma Entidade Pública a Sociedade Anónima. A alteração visual acontece em 1993 quando a empresa adota um conceito de mudança e dinamismo, mesmo antes de se tornar num grupo empresarial. De frisar que o valor que o grupo detém atualmente não seria possível atingir sem o processo de internacionalização que se iniciou em 1996. Já em 1997 o grupo vive a primeira fase de privatização, processo complexo que teve o seu término recentemente em 2013.

Já no século XXI, especificamente em 2004, dá-se o grande *rebranding* e reposicionamento da EDP. De Eletricidade de Portugal, passa a identificar-se por Energias de Portugal, uma vez que o seu negócio já abrangia outras atividades no sector da energia. Uma nova mudança aconteceu em 2006, depois da liberalização do mercado doméstico do sector elétrico em Portugal, onde o novo posicionamento traduziu-se numa nova assinatura – “Sinta a nossa energia”. Após três anos, esta assinatura sofre uma transformação passando a “Viva a nossa Energia”, transmitindo a visão de um consumidor que tem um papel cada vez mais ativo e consciente no sector da energia.

A última grande mudança no que diz respeito à marca EDP foi em 2011, onde a marca iniciou uma nova fase da sua história. A partir desta data a marca pretende chegar aos *stakeholders* como empresa dinâmica na vanguarda da área energética.²

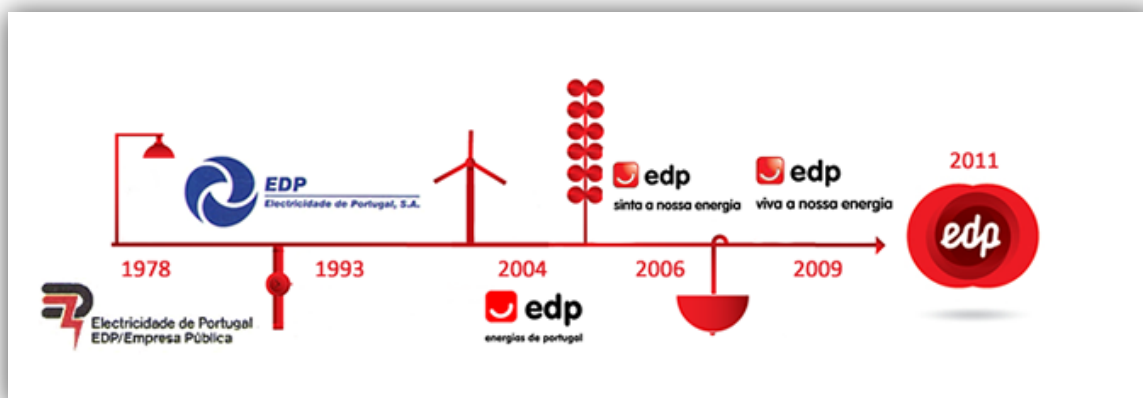


Figura 3
Cronologia da Marca
Fonte: Site oficial EDP

3.1- EDP Distribuição

O Grupo EDP – Energias de Portugal SA, detém um conjunto de empresas que se estendem pelas diversas atividades, as quais estão localizadas em vários pontos do globo e abrangem múltiplas partes da cadeia de valor. Sabendo que o estágio está associado à EDP Distribuição, um maior foco sobre esta empresa será feito.

A EDP Distribuição exerce a atividade de operador de rede de distribuição em Portugal continental, sendo titular da concessão para a exploração da rede nacional de distribuição (RND) de energia elétrica em média tensão (MT) e alta tensão (AT) e de concessões municipais de distribuição de energia elétrica em baixa tensão (BT). Esta empresa tem como missão³:

- garantir a expansão e a fiabilidade da rede - ligar clientes e produtores à rede de distribuição, planear, desenvolver, operar e manter a rede;
- garantir o abastecimento de eletricidade - abastecer os clientes dos comercializadores cumprindo os objetivos regulatórios de qualidade e de tempos de interrupção de energia;

² Toda a informação sobre a empresa foi retirada do site oficial da EDP

³ Informação retirada do site oficial da EDP

- fornecer serviços aos comercializadores - garantir os serviços, tais como, mudança de comercializador (*switching*), cortes, alterações de potência, leituras, entre outros.

Em termos organizacionais a EDP Distribuição divide-se em 4 áreas distintas: apoio à gestão, operacional, comercial e técnicas de suporte. Estas 4 áreas ramificam-se dando origem a 5 gabinetes que se inserem na área de apoio à gestão e 18 direções que se espalham pelas diferentes áreas [Anexo 1.3]. Na área de técnicas de suporte destaca-se neste trabalho a DAT (Direção de Automação e Telecontrolo), a qual tem como missão a instalação, manutenção e reparação de avarias de equipamentos de proteção, automação, telecontrolo e telecomunicações. Para que isto seja cumprido existem 49 colaboradores (informação referente a 31 de Outubro de 2013) que diariamente definem procedimentos de manutenção, elaboram orçamentos, acompanham e executam as várias ações de manutenção [Anexo 1.4]. Sucintamente pode-se listar as seguintes atividades da DAT⁴:

- desenvolver e implementar sistemas inteligentes, integrar soluções de automação, controlo e telecomunicações necessárias à eficiência da operação e condução da rede elétrica;
- desenhar a estratégia e implementar as políticas dos sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações;
- planear e executar os projetos de sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações;
- realizar a gestão e manutenção dos sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações;
- gerir os contractos de cedência de fibra ótica e estabelecer protocolos de utilização de infraestruturas da rede elétrica, para comunicações eletrónicas.

Tendo em conta que a DAT apresenta uma estrutura hierárquica horizontal funcional (Figura 4), os colaboradores estão divididos por departamentos, os quais são dirigidos pelo Eng. Aurélio Blanquet.

⁴ Informação retirada do Relatório elaborado e disponibilizado pelo colaborador Rafael Bettencourt

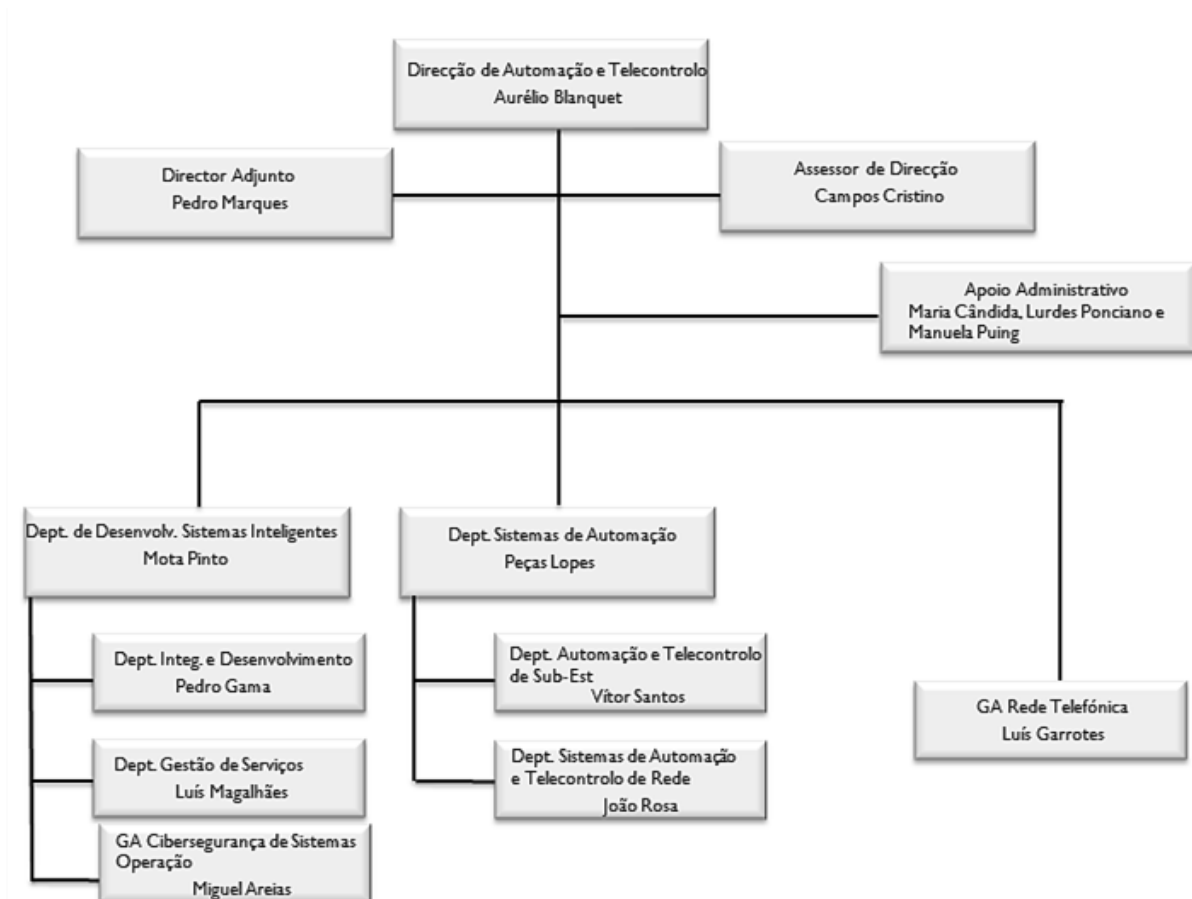


Figura 4
Organograma DAT 2013⁵

3.2- EDP Valor

A EDP Valor é a empresa do grupo que se dedica direta ou indiretamente à prestação de serviços de gestão, consultoria, administração, exploração e intermediação. Estes serviços encontram-se no âmbito de diversas áreas que incluem serviços de apoio administrativo geral, contabilístico e financeiro, planeamento e controlo de gestão, disponibilização e operação de sistemas de contratação de bens e serviços de apoio logístico às atividades empresariais. Além destas áreas, a EDP Valor também dá apoio aos recursos humanos, incluindo a formação profissional e apoia os serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Especificamente, a Direção de Instalações e Serviços (DIS) gere a parte dos serviços de transportes, incluindo a gestão de frotas, bem como os serviços complementares à sua exploração e a respetiva aquisição, oneração e alienação, por conta própria ou alheia e

⁵ Organograma desenhado com o apoio do Eng. Luís Garrotes

ainda gere o imobiliário, incluindo a administração de imóveis, condomínios, arrendamentos. A DIS foi a direção que integrou a Rede Telefónica após a sua mudança da EDP Distribuição para a EDP Valor. A parte da DIS com a qual a Rede Telefónica tem mais contacto, devido às semelhanças de negócio, é a videoconferência e a gestão das comunicações móveis. Esta última, para além de outras atividades é responsável pelos contractos com as operadoras.

4- O Estágio

4.1- Enquadramento do estágio

O estágio descrito neste relatório é de âmbito curricular uma vez que está inserido no mestrado nascendo de uma parceria entre a EDP e a Universidade Católica do Porto. No âmbito da tese de Mestrado em Marketing a Universidade Católica possibilita os seus alunos a ingressarem num estágio de 6 meses cujo desafio tenha sido previamente aprovado para representar um tema para o trabalho final de mestrado (TFM).

Apesar do estágio estar associado à EDP Distribuição, DAT, o percurso do estágio não se restringiu a uma só direção e a uma só empresa. Devido a uma reestruturação na DAT existiu a oportunidade do estágio se realizar em várias áreas de atividade e deste modo criar uma ideia mais global da empresa contudo, todo o trabalho desenvolvido pertence ao mesmo departamento, a Rede Telefónica⁶.

Para a realização deste relatório, contou-se com a orientação académica da Professora Dr. Ana Côrte Real da Universidade Católica e do Engenheiro Luís Garrotes, atualmente responsável pelo Departamento de Redes e Serviços da EDP.

4.2- Tema do estágio

Tema de estágio: “Satisfação do cliente interno - O caso da Rede Telefónica EDP”

Este tema foi sugerido pelo Eng. Luís Garrotes e aprovado pelos recursos humanos no momento da reestruturação da DAT, a qual irá ser explicada mais adiante. Este tema tornou-se especialmente interessante uma vez que o próprio departamento da rede telefónica estava a sofrer alterações, tornando-se preponderante apurar a opinião dos clientes internos com vista a perceber qual seria o melhor caminho a percorrer. A atividade chave vinculada a este tema era o lançamento de um questionário a uma amostra com o propósito de identificar a satisfação do cliente interno tanto a nível das funcionalidades dos equipamentos como da prestação do serviço.

⁶ Após a mudança da Rede Telefónica para a EDP Valor esta começou a denominar-se por Redes e Serviços. Neste relatório utiliza-se várias denominações que se referem à mesma equipa de trabalho: ATRT, Rede Telefónica, Redes e Serviços ou comunicações fixas.

4.3- Questão de investigação

Questão de investigação: “Beneficiando da reestruturação da DAT, de que forma se pode trabalhar a performance como meio para aumentar a satisfação do cliente interno?”.

A questão de investigação não foi imposta pela empresa, tendo sido formada ao longo do percurso do estágio. A criação desta questão de investigação nasceu do elo entre a teoria e o novo “projeto de serviços integrados” a ser desenvolvido pela DIS. O objetivo desta questão é estudar de que forma a empresa pode atingir a satisfação do cliente ao trabalhar a performance dos seus colaboradores.

4.4- Metodologia – *Action research*

Tendo em consideração a grande componente prática que permite espelhar a realidade da empresa sem nunca esquecer o uso corrente da literatura, a metodologia da investigação que mais se adequa é *action research*.

Apesar da origem de *action research* não ser clara, na literatura tudo indica que tenha sido Kurt Lewin o primeiro a utilizar o termo durante os anos 40, tendo em 1946 publicado o artigo “*Action research and minority problems*”. Neste artigo Lewin defendeu que “a pesquisa necessária à prática social pode ser melhor caracterizada como uma pesquisa para a gestão social ou engenharia social. Sendo esta um tipo de *action research*, uma pesquisa comparativa nas condições e efeitos de várias formas de ação social e de pesquisa que conduz à ação social” (Lewin, 1946). Recorrendo a obras mais recentes pode-se definir *action research* como um modelo de ação educacional que promove uma reação em cadeia na qual a aprendizagem se dá em diversos níveis (Krogh, 2001). Em *action research* o pesquisador torna-se ativamente envolvido no planeamento e na apresentação de algumas mudanças, utilizando a sua experiência de pesquisa para monitorizar e possivelmente avaliar o resultado e deste modo aprender através do processo (Rowley, 2003). Quer isto dizer que nesta metodologia a ação e a pesquisa dão-se em paralelo, tanto o pesquisador como a empresa pretendem chegar a uma conclusão que consiga gerar um novo conhecimento.

Action research envolve sempre dois objetivos chave: a resolução do problema e a contribuição para o conhecimento (Gummesson, 2000). Em particular, os objetivos desta metodologia são enaltecer a aprendizagem do estudante através do conhecimento e da análise e avaliação crítica da teoria. Além disto, pretende-se encorajar os estudantes

a usar os conceitos e modelos teóricos para que possam ser aplicados à organização. Outro objetivo é apoiar a preparação da dissertação ou relatório que transpareaça a capacidade do aluno associar a teoria à prática (Rowley, 2003). Para que estes objetivos sejam atingidos, é importante conhecer a rotina processual básica de *action research*, a qual envolve quatro fases: (1) identificar a questão de pesquisa, (2) coletar a informação para responder à questão, (3) analisar e interpretar a informação, e (4) partilhar os resultados com os participantes (Berg e Lune, 2004). Kemmis e McTaggart (1988) também descrevem *action research* como um processo constituído por uma espiral de atividades: planear, agir, observar e refletir.

De acordo com a literatura pode-se reconhecer facilmente três definições de *action research*: metodologia que se reflete numa pesquisa de investigação em que o pesquisador recolhe os dados e apresenta-os a quem detém o poder de decisão; numa segunda vertente esta metodologia prende-se pelo pesquisador coletar os dados de um sistema e apresentar os resultados como uma intervenção que influencia a ação que está a decorrer; noutra ótica, a terceira definição que é considerada a forma mais pura desta metodologia, traduz-se na participação do pesquisador num sistema social em que este é envolvido num processo de recolha de dados onde os dados recolhidos recaem sobre este mesmo grupo (Rowley, 2003).

Quando se escreve um relatório recorrendo a esta metodologia deve-se seguir uma estrutura que tipicamente se define por incluir uma introdução, uma revisão da literatura, a metodologia que explica as razões para recorrer ao *action research*, a história e os resultados, a discussão e conhecimento do pesquisador. Neste relatório a estrutura será idêntica a esta génese mas o estudo refletir-se-á num projeto desenvolvido pelo investigador com base na realidade do departamento em estudo. Em *action research*, o investigador é designado por *action researcher* uma vez que ao trabalhar dentro da organização apresenta dois papéis: o de colaborador e de pesquisador (Rowley, 2003).

4.5- Fases do estágio

O estágio realizado na empresa EDP teve uma duração de 6 meses com início em Setembro de 2013 e termino em Fevereiro de 2014. O estágio tinha como objetivo dar resposta a um desafio proposto pela EDP Distribuição – “Avaliação da satisfação do cliente interno no processo de manutenção do ATOM/OMLSB”. Tal como já foi

referido, este desafio foi alterado aquando a reestruturação da direção, o que fez com que o tempo de estágio passado no ATOM tenha sido dedicado ao conhecimento da atividade de distribuição de energia.

De forma a clarificar o percurso percorrido ao longo do estágio é apresentado um cronograma dividido em três fases distintas (Figura 5).

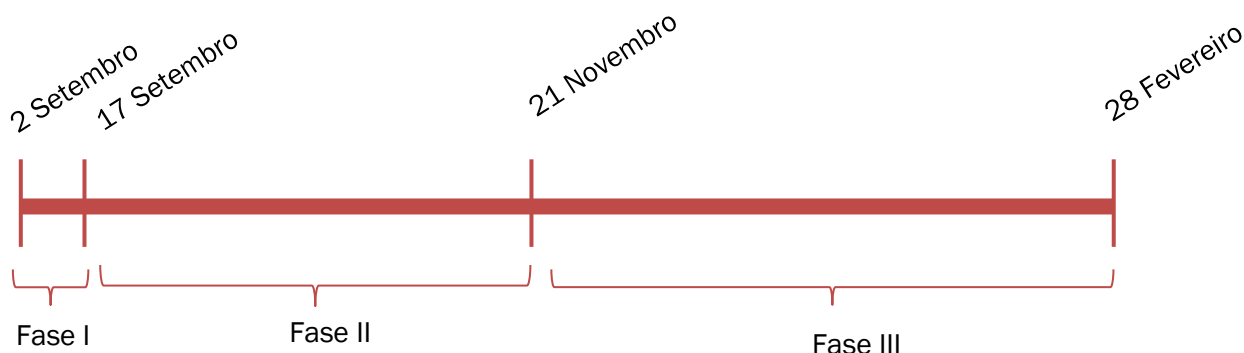


Figura 5
Cronograma do percurso do estágio

4.5.1- Fase I: EDP Distribuição ATOM

Informação base

- Empresa: EDP Distribuição
- Direção: Automação e Telecontrolo
- Departamento: Operação e Manutenção
- Local: Rua D. Luís I, 12. 1200-151 Lisboa

Atividades desenvolvidas:

- Conhecer as funções desenvolvidas pelo ATOM;
- Visita a diversas subestações;
- Vista a Palhavã, local onde se encontra o Centro de Despacho.

Nesta primeira fase o Eng. Luís Garrotes apresentou a estrutura genérica da empresa e especificamente a do ATOM. Após esta apresentação e a leitura de relatórios, pode-se afirmar de forma sucinta que as funções do ATOM passam pela instalação, acompanhamento de instalação e parametrização de sistemas de proteções, automação, telecontrolo e telecomunicações. Para além destas atividades o ATOM acompanha e executa a reparação, analisa relatórios de inspeção/reparação e prepara ações de manutenção preventiva condicionada. Também fazem parte das suas funções a identificação dos programas de manutenção para os sistemas mencionados

anteriormente, a orçamentação e execução dos programas, bem como a manutenção de bases de dados de cadastro de equipamentos dos sistemas. Para que tudo isto possa ser cumprido é necessário a existência de uma chefia qualificada (Quadro 1).

Capital Humano ATOM - Organização	
Departamento de Operação e Manutenção – Chefia Eng. José Miguel	
Áreas Departamentais – Chefia	
Eng. Luís Magalhães Lisboa	Eng. Pedro Vidal Porto
Grupos de Atividades OMLSB – Chefia	
Eng. José Carlos Picareta OMLSB - STB	Eng. Luís Garrotes OMLSB - LSB

Quadro 1
Capital Humano ATOM 2013

Com o objetivo de perceber de que forma se realiza a distribuição de energia existiu a possibilidade de visitar algumas subestações, estas visitas foram acompanhadas pelo Eng. Carlos Cura. Particularmente pode-se explicar que uma subestação é uma instalação elétrica destinada aos seguintes fins:

- transformação e corrente elétrica por um ou mais transformadores estáticos, cujo primário é de alta tensão e o secundário é de média tensão;
- compensação do fator de potência por compensadores síncronos ou condensadores, em alta ou média tensão.

Segundo o “Manual de ligações à rede elétrica do serviço público” (2011), uma subestação contém equipamentos para transmissão e distribuição de energia elétrica, além de equipamentos de proteção e controle. Esta representa um sistema de transmissão de energia elétrica que direciona e controla o fluxo energético, transformando os níveis de tensão. A energia elétrica pode ser transportada em alta tensão ou em média tensão para as zonas de consumo, ou, uma vez perto das zonas de consumo, baixar o nível de tensão para a energia elétrica poder ser distribuída em baixa tensão.

Normalmente as subestações contém pórticos, que são estruturas em forma de “U” invertido que tem como função fixar a chegada da linha trifásica aérea de alta tensão à

subestação que a recebe. Outra estrutura que se deve referir na explicação da distribuição elétrica é o posto de corte. O posto de corte é uma instalação elétrica de ligação de linhas do mesmo nível de tensão, equipado com aparelhagem de proteção, corte e seccionamento, que permite interromper ou restabelecer as linhas elétricas. O posto de corte deverá ser telecomandado para que as ações desempenhadas pelo mesmo sejam executadas à distância, através do centro de condução e exploração da rede. Nos pontos de corte com terreno afeto à rede de distribuição, os serviços auxiliares devem possuir uma alimentação a partir da rede de distribuição local.

Toda a distribuição de energia tem um controlo de 24h por dia para assegurar a satisfação de todos os clientes. Com o intuito de conhecer de que forma se assegura continuamente as melhores condições de exploração da rede de distribuição o Eng. Luís Garrotes considerou importante inserir nas atividades do estágio a visita ao centro de Despacho e Condução da EDP Distribuição. É interessante saber que antigamente nos sistemas elétricos de energia as instalações tinham pessoal permanente porém, com os avanços na área das telecomunicações esta situação alterou-se. Atualmente, as decisões e ações de controlo e operação são concentradas em instalações especialmente vocacionadas para o efeito que se designam por centros de controlo e condução. Estes centros assumem uma grande importância na qualidade do serviço, importância que é reforçada pelos processos de reestruturação dos sistemas elétricos de energia e dos mercados de energia elétrica. Uma vez que tem de ser muito eficientes e atuar em tempo real a EDP Distribuição trabalha com o sistema SCADA. Este sistema permite, em tempo real, receber e enviar informação fiável sobre o estado dos diversos componentes das redes elétricas.

4.5.2- Fase II: EDP Distribuição ATRT

Informação base

- Empresa: EDP Distribuição
- Direção: Automação e Telecontrolo
- Departamento: Rede Telefónica
- Local: Rua Camilo Castelo Branco, 43. 1050-044 Lisboa

Atividades desenvolvidas:

- Conhecer as funções desenvolvidas pela Rede Telefónica;
- Elaboração de atividades diárias;
- Elaboração, lançamento e recolha de dados do questionário.

Devido a uma alteração na estrutura da DAT, especificamente do ATOM, o Eng. Luís Garrotes ficou responsável pela Rede Telefónica. Uma vez que o estágio estava a ser orientado pelo Eng. Luís Garrotes, juntamente com o facto deste se ter iniciado à relativamente pouco tempo, foi feita uma alteração no plano de estágio para que este se inserisse na Rede Telefónica.

Sabendo que todo o estudo presente neste relatório dirige-se unicamente ao departamento - Rede Telefónica ou ATRC, uma apresentação mais detalhada será feita⁷.

4.5.2.1 - Rede Telefónica

A Rede Telefónica dedica-se a todas as funções no âmbito das comunicações de rede fixa associada ao Grupo EDP, ficam fora do seu campo de atividade as comunicações de rede móvel e a parte das comunicações de rede fixa que são geridas pela REN (EDP Produção; Labelec) ou pela ONI (Centro Corporativo de Lisboa; EDP Valor). Quer isto dizer que a Rede Telefónica é responsável pela gestão do equipamento telefónico e de todos os serviços associados a este.

Apesar do estudo apresentado só referir superficialmente as atividades da Rede Telefónica que não se dedicam às comunicações fixas, a verdade é que este departamento também é responsável pela gestão de outros ativos tais como as fibras óticas escuras (fibras alugadas a outras empresas). Estas fibras denominam-se como escuras porque são cabos que estão instalados nos locais mas não estão a ser usados, a fibra não é iluminada daí ser escura. Clarificando, o departamento da Rede Telefónica detém diferentes atividades genéricas:⁸

- Gestão de Serviço Telefónico;
- Planeamento e Projeto de novos sistemas;
- Gestão operacional de contractos de manutenção;
- Análise do desempenho e ajustamento das políticas de manutenção;
- Instalação e manutenção de sistemas, equipamentos terminais e de repartidores telefónicos.

⁷ Apesar de numa próxima fase da reestruturação a denominação desta área se alterar para Redes e Serviços os colaboradores que a constituem permanecem os mesmos.

⁸ Informação retirada do Documento "Gestão de ativos de redes e serviços de telecomunicações" elaborado pelo Eng. Campos Cristino.

No que diz respeito à estrutura, o departamento ATRT é formado por uma equipa de nove trabalhadores, os quais se dividem em três espaços geográficos distintos de forma a dar uma mais rápida resposta local quando os pedidos assim o exigem (Quadro 2).

Capital Humano – Organização
<u>Assessor de Direção</u> Eng. Campos Cristino
<u>Coordenador de Grupo de Atividade</u> Eng. Luís Garrotes
<u>Equipas operacionais</u> Porto Técnico Teleinformações – José Paulo Coimbra Técnico Teleinformações - Carlos Alberto Técnico Teleinformações – Rafael Bettencourt Lisboa Técnico Principal Manutenção - Luís Gomes Técnico Principal Manutenção - Jorge Afonso Técnico Teleinformações - Valdemar Martins Electricista Teleinformações - Vítor Marçal

Quadro 2

Lista de colaboradores da ATRT 2013

Clientes internos do ATRT em instalações administrativas

- Colaboradores da EDP Distribuição com extensões telefónicas, incluindo os Despachos AT e Centros de Condução MT/BT;
- Colaboradores do Grupo EDP no edifício sede Boavista, Porto;
- Colaboradores da EDP Comercial (Rua Castilho, Lisboa);
- Colaboradores da EDP Produção (Belver, Ermal, Seia e Pedrogão);
- Colaboradores da EDP Renováveis (Parques Eólicos no território português);
- Colaboradores da EDP Soluções Comerciais;
- Colaboradores da EDP Valor (consolas de operadora);
- Colaboradores da Sãvida, Labelec e Fundação EDP.

Cientes internos do ATRT em instalações industriais

Terminal de voz e os de dados para serviços de telecontagem, teleparametrização (analisa as mudanças de parâmetro), osciloperturbografia (controla a qualidade da energia da onda) e para acessos remotos para telemanutenção de equipamentos e sistemas.

Cientes externos do ATRT

Entidades públicas e privadas como a REN, Proteção Civil Municipal (Lisboa), Bombeiros Sapadores de Lisboa, Metro de Lisboa, CP Caminho-de-Ferro, Cimpor, Valorsul, Parque Expo e Solvay.

Fornecedores e prestadores de serviços internos do ATRT

- DAT (ATSI); DMN; DPL; DRH; DGF; DOD e GBJR da EDP Distribuição;
- DSI (Centro Corporativo); DNC e DIS da EDP Valor.

Fornecedores externos do ATRT

O ATRT tem como fornecedores externos integradores de sistemas e de tecnologias de informação e comunicação (TIC), as seguintes firmas:

- Syncrea para sistemas Siemens;
- SSTIC (Grupo TecnoCom) para sistemas CISCO;
- Nextiraone para sistemas Alcatel – Lucent;
- Teleaplicação para sistemas Aastra/Ericsson.

Outros fornecedores externos são os operadores públicos de telecomunicações

- PT (serviço fixo e móvel) – M2M;
- OPTIMUS (serviço fixo e móvel)
- ONITELECOM (serviço fixo)

Parceiros

O ATRT tem parceria externa ao Grupo EDP com a REN / RENTELECOM, para partilha de infraestruturas de telecomunicações no âmbito do SEN (Sistema Elétrico Nacional).

Arquitetura da Rede Telefónica na EDP Distribuição

A rede telefónica da EDP Distribuição detém 4 sistemas de comunicações de voz distintos, que foram adquiridos aos fabricantes:

- Alcatel– Lucent;
- CISCO;
- Siemens;
- Aastra – Ericsson.

Com o intuito de clarificar o trabalho diário das equipas operacionais, as quais lidam diretamente com o cliente interno, o departamento criou uma divisão em três linhas de atuação (Quadro 3). A primeira e segunda linha é da responsabilidade das equipas operacionais enquanto a terceira requer sempre a intervenção mais ativa do Assessor de Direção e do Coordenador.

1ª Linha - Serviço Helpdesk
<ul style="list-style-type: none">• Registo de pedidos de intervenção• Despiste e resolução em 1ª linha• Encaminhamento para 2ª linha• Fecho de ocorrências e pedidos de intervenção• Acompanhamento e feedback ao cliente
2ª Linha - Serviço de Suporte Técnico
<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico, avaliação e resolução remota em 2ª linha• Encaminhamento para 3ª linha ou suporte local (contratos de manutenção e suporte de operador de telecomunicações)• Implementação de medidas correctivas• Apoio aos técnicos de assistência no local• Actualização do cadastro• Apoio local (EDP V e EDP D)
3ª Linha - Serviço de Suporte Técnico
<ul style="list-style-type: none">• Intervenções de fabricantes e integradores (equipas mistas de operação)

Quadro 3 **Atividades Rede Telefónica na EDP D**

Em resumo, a Rede Telefónica recebe três tipos de solicitações que podem ser referentes à manutenção corretiva, a operações (alterações, modificações e ensaios) ou a trabalhos programados (implementação de novas soluções, ensaios e comissionamentos). Uma vez que o desafio proposto se incide na satisfação dos

clientes, grande parte do estudo debruça-se sobre o serviço *Helpdesk*. Normalmente, o serviço *Helpdesk* é quem recebe as solicitações ao serviço. Estas podem ser de três tipos:

- manutenção corretiva (caso de avarias);
- operações (alterações, modificações e ensaios);
- trabalhos programados (implementação de novas soluções e ensaios e comissionistas).

O serviço telefónico operado, mantido e gerido pela EDP Distribuição apresenta diversos tipos de terminais listados no Quadro 4.

Analógicos	5809
Digitais TDM	1781
Digitais IP (VOIP)	397
Mobilidade telemóvel	1122
DECT	168
Acessos básicos RDIS	22
<i>Softphone</i>	76
Consolas Despacho <i>Trading</i>	28
Consolas operadora atendimento geral	18

Quadro 4 **Terminais geridos pela EDP Distribuição**

O cálculo total dos terminais é de 9421, e, tal como se pode perceber através da lista, cada terminal apresenta características bastante distintas. Alguns destes terminais irão ser explicados de seguida.

Comutação telefónica

A rede de comutação telefónica é composta por elementos de rede chamados de centrais de comutação, que permitem o encaminhamento da chamada telefónica do terminal do assinante de origem até ao destino.

Pode-se denominar de central telefónica ao equipamento eletrónico que realiza a ligação (comutação) entre dois usuários do serviço. Inicialmente, os caminhos para a formação dos circuitos telefónicos eram comutados manualmente nas centrais. A automatização

deste processo só teve lugar no início do século XX e desde aí as centrais telefónicas têm vindo a alterar-se à medida que a tecnologia de comutação evolui. A comutação automática contribuiu para reduzir o tempo necessário para configurar conexões, melhorar a qualidade do serviço e reduzir os custos operacionais. Uma central automática compreende um sistema de comutação, aparelhos de comando, fios para conectar linhas telefónicas no sistema de comutação, uma instalação de fornecimento de energia elétrica e equipamentos auxiliares tais como ventilação.

Para que seja possível aos utilizadores com extensões telefónicas de uma central falarem com outros ligados a outra central, são estabelecidos circuitos para interligação das duas centrais conhecidos como circuitos de junção digitais. Sendo assim, uma rede telefónica abarca várias centrais locais. Por outras palavras, a EDP na sua rede telefónica tem várias centrais que estão estabelecidas em edifícios da própria empresa.

Comunicações unificadas

Comunicações unificadas traduzem-se numa integração em tempo real de serviços de comunicação. As comunicações unificadas não se restringem necessariamente a um único produto mas a um conjunto de produtos que prestam um interface unificado e consistente em vários dispositivos (Figura 6). De forma generalizada, as comunicações unificadas podem envolver todas as formas de comunicações que são comutadas via network. Especificamente permite a convergência entre as comunicações de voz, dados e vídeo em torno de uma infraestrutura baseada em IP.

A EDP acredita que a facilidade e eficiência da comunicação entre os colaboradores é cada vez mais um fator diferenciador na produtividade e competitividade. Com base nesta crença, a EDP Distribuição, a EDP Inovação e a EDP Valor delinearam uma estratégia de comunicações unificadas que visa integrar os sistemas geridos por estas entidades de forma coerente: telefones, computadores e videoconferência.

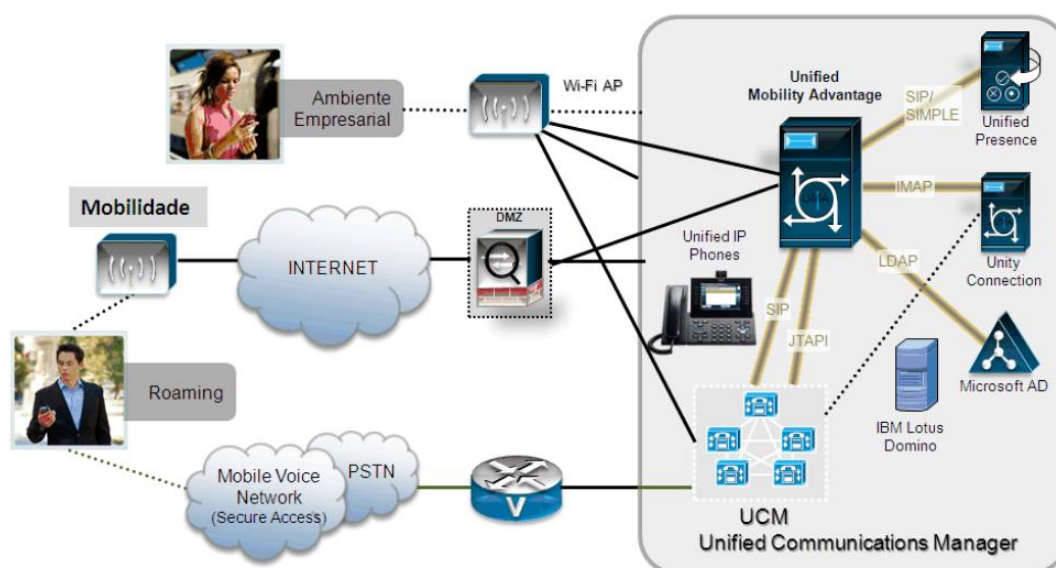


Figura 6
Arquitetura unificada das comunicações de voz

Fonte: Relatório realizado e disponibilizado pelo colaborador Rafael Bettencourt

Serviço de número único

O número único, o qual correspondente à extensão do utilizador no Servidor VoIP, consiste em dirigir uma chamada para mais do que um dispositivo. Quer isto dizer que todos os dispositivos associados à mesma extensão irão tocar independentemente da sua localização geográfica. Os benefícios deste serviço são de facto bastante perceptíveis, o colaborador poderá atender uma chamada mesmo que não se encontre no seu posto de trabalho, pois a chamada toca ao mesmo tempo no dispositivo móvel. Este serviço é possível através do sistema CISCO.

Mobilidade

A mobilidade reflete-se na substituição de telefones fixos por telemóveis, bem como na implementação do conceito de EDP *office*. Quer isto dizer que a mobilidade permite que dentro (ou próximo) das instalações da EDP os telemóveis da empresa assumam o papel das extensões telefónicas fixas, com um tarifário equivalente ou melhor do que um telefone fixo. Esta tendência acompanha a realidade atual em que o telemóvel constitui uma ferramenta de trabalho indispensável à atividade de maior parte dos colaboradores. Perante isto, tem-se como objetivos simplificar e aumentar a acessibilidade e comodidade.

Aquando a mudança para a nova sede do Porto esta estratégia foi adotada porém, deve-se salientar que alguns colaboradores representam exceções uma vez que na sua atividade o telefone fixo é indispensável.

Softphone

Softphone é um *software* que permite fazer chamadas telefónicas pelo computador recorrendo à rede corporativa. Por outras palavras, transforma o computador num telefone multimédia com capacidade de voz, dados e imagem. Pretende-se que o *softphone* permita fazer chamadas de voz com a mesma facilidade que um telefone fixo.

4.5.3- Fase III: EDP Valor DIS

Informação base

- Empresa: EDP Valor
- Direção: Gestão de Instalações
- Departamento: Rede Telefónica
- Local: Rua Camilo Castelo Branco, 46. 1050-045 Lisboa

Atividades desenvolvidas:

- Agregação de dados do questionário;
- Elaborar apresentação sobre resultados do questionário;
- Elaborar tarefas propostas na conclusão do questionário;
- Conhecer processo de agregação do atendimento das comunicações/ criação de uma plataforma unificada de serviços.

Esta terceira fase foi marcada pela mudança da equipa da Rede Telefónica para outra empresa do grupo, a EDP Valor. Uma vez que a gestão das comunicações móveis, da videoconferência e de outros serviços relacionados pertencem à DIS, a administração considerou que a gestão da rede fixa deveria ser agregada a esta área de serviços. Pensando no cliente interno, esta mudança possibilitou uma melhor estruturação da empresa que se refletiu num novo desenho de processos e melhor aproveitamento do capital humano.

Tal como se pode ver através da figura 7, a área de Gestão das Comunicações passou a chamar-se de Comunicações Corporativas e divide-se agora em dois departamentos, a Gestão das Comunicações e a Redes de Serviços. Esta última integra na íntegra a equipa que constituía a Rede Telefónica na EDP Distribuição. A nova denominação comunicações corporativas deve-se ao facto da equipa estar agora responsável não só pelos equipamentos e sistemas telefónicos, videoconferência e repartidores de edifícios

administrativos mas também pelo facto da gestão da rede de fibra ótica ganhar um maior peso.

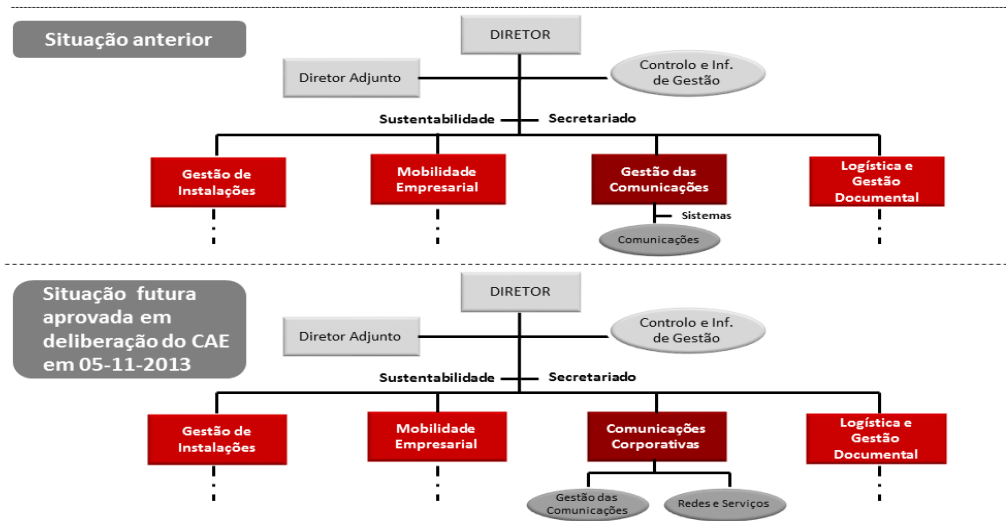
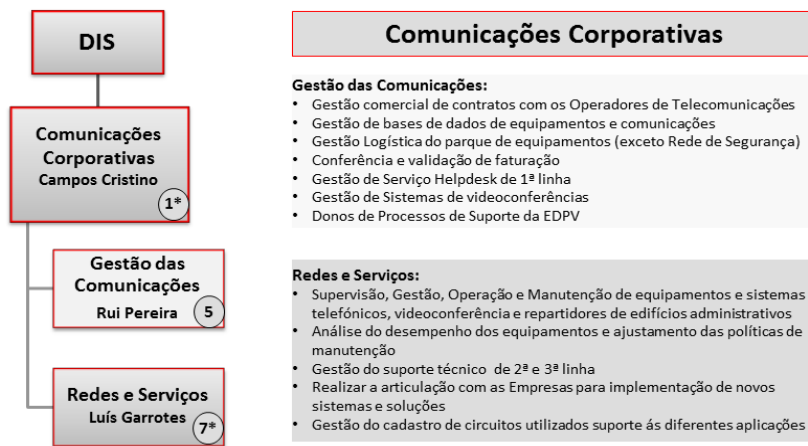


Figura 7
Apresentação comparativa da estrutura da DIS⁹

Importa detalhar as atividades delineadas para a equipa de Redes e Serviços. Apesar de algumas se terem mantido na íntegra, deram-se algumas mudanças.



* Colaboradores transferidos da EDP Distribuição: Campos Cristino, Luís Garrotes, Luís Gomes, Jorge Afonso, Rafael Bettencourt, Valdemar Martins, Carlos Pinto e José Paulo.

Figura 8
Atividades das Comunicações Corporativas¹⁰

⁹ Documento disponibilizado pelo departamento

¹⁰ Documento disponibilizado pelo departamento

Tal como se pode observar na figura 8 acima apresentada, o serviço *Helpdesk* deixa de ser da responsabilidade da equipa que constituía a Rede Telefónica passando a ser da responsabilidade da Gestão das Comunicações. Esta mudança tem como objetivo delinear e organizar melhor a estrutura dos processos, cingindo os colaboradores das Redes e Serviços aos trabalhos técnicos tanto remotos como no terreno. Com base nesta mudança e conhecendo as atividades que a DIS desempenha no seu global, nasceu um novo projeto que tinha como objetivo a criação de uma plataforma unificada de serviços. Até ao momento a Gestão de Instalação já tinha uma plataforma na intranet em que o cliente interno podia submeter o seu pedido, logo, a ideia seria alargar a todos os serviços para além das instalações. A plataforma irá permitir ao cliente interno criar pedidos relacionado com as instalações, frota, *printing* e comunicações (móveis e fixas).

Uma plataforma unificada de serviços pode trazer benefícios não só para os colaboradores da área mas também para os clientes internos. Os clientes poderão com facilidade expor o seu pedido preenchendo alguns campos pré definidos. Inicialmente, os clientes têm de se identificar e posteriormente têm de preencher campos destinados à descrição da ocorrência. Após o envio, o cliente interno recebe um número de pedido que o permite acompanhar o processo de resolução. Do lado dos colaboradores que prestam os serviços, estes irão ter acesso a um programa que assinala a gravidade dos pedidos (com base nos SLA's), monitoriza prazos e permite delegar responsabilidades, consultar histórico entre outras funcionalidades [Anexo 1.5].

4.6- O Projecto

A resposta ao desafio deu lugar a um projeto que tal como a metodologia escolhida explica, permite o elo entre a teoria e a prática. Este projeto iniciou-se, a pedido da empresa, pela elaboração de um questionário que conseguisse apresentar um panorama sobre a Rede Telefónica segundo a ótica do cliente. Ao longo do estágio todo o trabalho foi culminando num tema mais específico que ficou definido como “*marketing* interno e o impacto da performance na satisfação do cliente interno”.

4.6.2 - Procedimentos de pesquisa

Com o objetivo de guiar esta parte do projecto recorreu-se a uma metodologia de investigação em ciências sociais desenvolvida por Quivy e Campenhoudt. Tal como se

pode observar na figura 9 esta metodologia apresenta “três atos e as sete etapas do procedimento” (Quivy, R., e Campenhoudt, 2008, pag. 24).

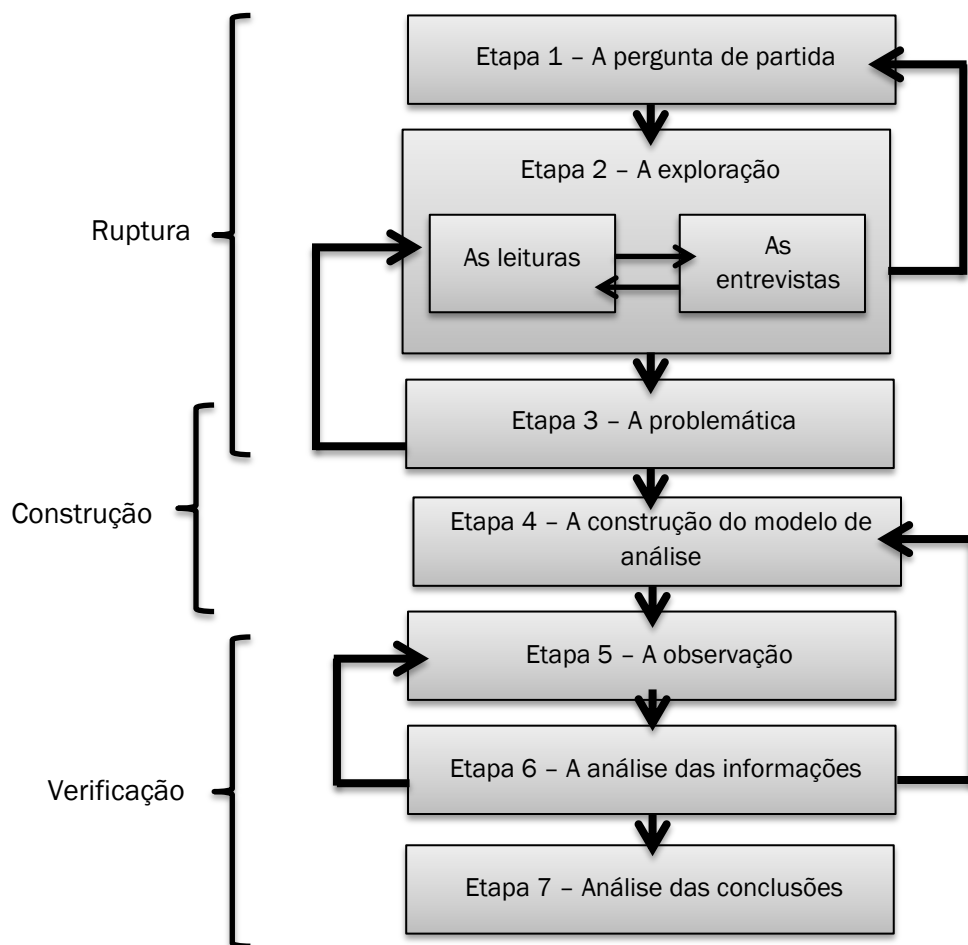


Figura 9

As etapas do procedimento

Fonte: Quivy, R., e Campenhoudt, 2008, pag. 24

Etapa 1 – Pergunta de partida

A elaboração do questionário surgiu da necessidade de apurar a satisfação dos clientes internos da Rede Telefónica. É sempre importante avaliar os serviços que o departamento presta para que deste modo sejam identificadas falhas e pontos a melhorar, bem como perceber de que forma a estratégia adotada está a cumprir os objetivos. Deste modo, a pergunta de partida “Estão os nossos clientes internos satisfeitos?” é aquela que engloba todos os pontos que se quer avaliar.

Etapa 2 – A exploração

Esta etapa engloba na sua maioria a revisão da literatura anteriormente apresentada uma vez que quando um investigador inicia um trabalho, é pouco provável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por outra pessoa (Quivy e Campenhoudt, 2008). Para além da revisão da literatura foi fundamental recorrer a uma pesquisa de inquéritos presentes em diversos sites existentes para este fim, bem como a recolha de questionários já utilizados pela empresa ou por empresas da área.

Antes de desenhar o questionário é necessário saber, em termos teóricos, qual é a estrutura típica de um questionário de satisfação de serviços e a linguagem mais apropriada a ser utilizada. Além disto, deve-se conhecer os métodos que a empresa normalmente utiliza quando realiza um inquérito, o modo de divulgação e de apresentação de resultados, bem como outras questões essenciais para que todas as etapas sejam realizadas com êxito. Em termos práticos deve-se conhecer muito bem as atividades que a Rede Telefónica desempenha, que tipo de interação tem com os clientes internos, além de conhecer os processos e programas utilizados no dia-a-dia. Toda esta informação foi coletada de forma informal durante o estágio, tendo existido reuniões informais com os colaboradores do departamento em que alguns colegas da equipa explicaram detalhadamente os objetivos pretendidos e que tipo de perguntas satisfazia esses objetivos. A informação retirada espelhou a necessidade de tocar em três pontos-chave: funcionalidades dos equipamentos; serviço prestado e reação dos clientes internos a propostas de mudança. Este último ponto resulta da mudança do departamento para a EDP Valor ter sido uma possibilidade que já estava a ser estudada no momento da realização do questionário. É importante justificar que não foi utilizado nenhum modelo teórico de marketing para a construção deste questionário uma vez que a empresa apresentou requisitos específicos no que diz respeito à forma e conteúdo do mesmo.

Etapa 3 – A problemática

A elaboração da problemática é uma operação frequentemente realizada em dois momentos. Num primeiro momento trata-se de explorar as leituras e as diversas entrevistas e de fazer o balanço dos diferentes aspetos do problema que foram evidenciados. Com base nisto, num segundo momento pode-se escolher e construir a nossa própria problemática (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Inicialmente começou-se por pensar nas diferentes forma que a satisfação do cliente interno pode ser estudada. Uma vez que se pretendia perceber que temas deveriam ser englobados no questionário foi necessário escolher e definir um ponto de vista e situá-lo no campo teórico da disciplina que se depende (Quivy e Campenhoudt, 2008). Isto implica que na escolha da problemática algumas perspetivas sejam renunciadas. Posto isto, segue-se para a atribuição da problemática em que o objeto de análise é a satisfação do cliente interno. Uma vez que o questionário irá servir como base para um estudo mais aprofundado não se pretendia mencionar as diversas dimensões que influenciam a satisfação mas sim, cingir àqueles que facilmente podem ser trabalhados pelo departamento. Assim, optou-se por explorar os produtos distribuídos pela Rede Telefónica e os serviços que o departamento presta aos seus clientes.

Etapa 4 – Construção do modelo de análise

O objetivo desta fase é traduzir as ideias numa linguagem e numa estrutura que permitam conduzir de forma sistemática o trabalho de recolha e análise dos dados de observação ou experimentação que se deve seguir. Seguindo o exemplo dado pelos autores Quivy e Campenhoudt criou-se um mapa que estrutura esquematicamente as ideias do estudo em questão, tal como se pode observar na figura 10.

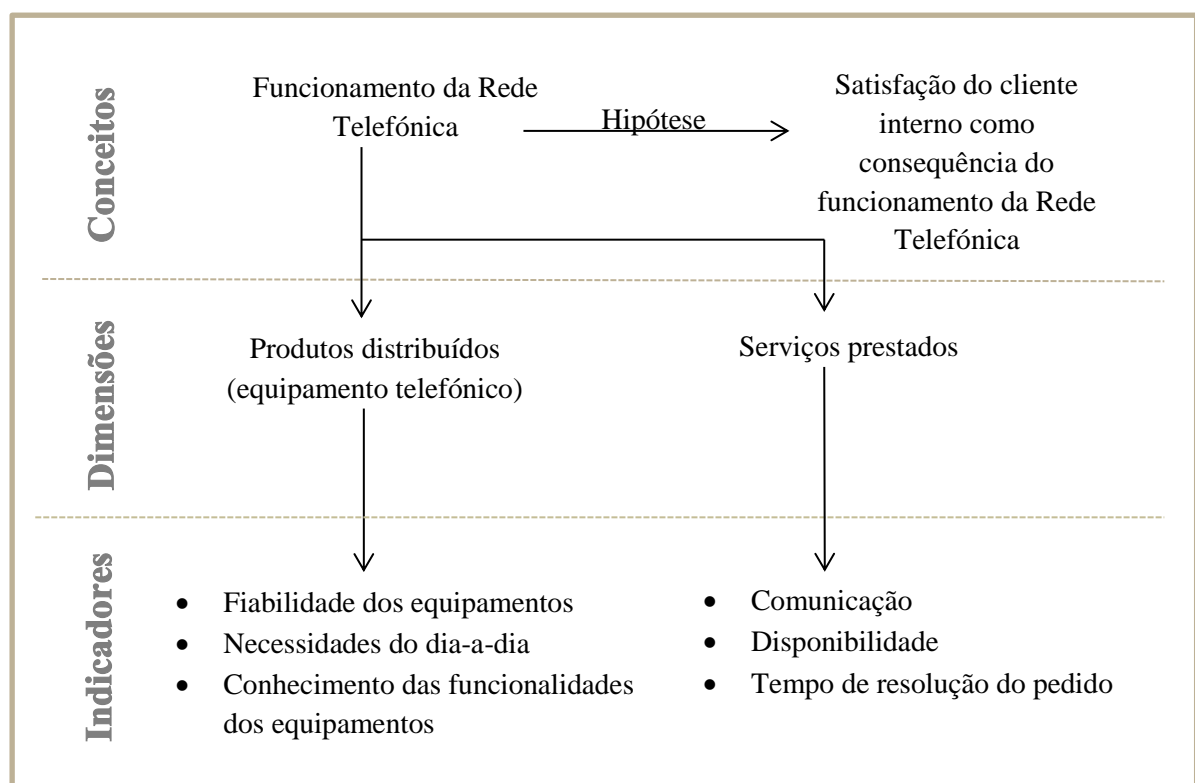


Figura 10
Mapa estrutural

Ao observar as perguntas do questionário [Anexo 2.1] facilmente se identifica a presença destes indicadores. Algumas perguntas não se restringem a estudar um só indicador e outras podem mesmo não estudar nenhum indicador sendo o seu propósito outro. Pode-se considerar que existem perguntas cujo objetivo é analisar diretamente um dos indicadores: fiabilidade pergunta 2.1 do questionário, necessidades do dia-a-dia 2.2 e 2.3; funcionalidades 2.4 e 2.6; comunicação (conhecimentos do meios) 4.1 a 4.7; disponibilidade 4.8 a 4.13; tempo de resolução 4.14.

Etapa 5 – A observação

Na elaboração de um questionário deve-se responder a questões chave, tais como:

1. Observar o quê?
2. Em quem?
3. Como?

A primeira questão (1. Observar o quê?) foi respondida no próprio desafio proposto - “satisfação do cliente interno”. Aprofundado este tema de observação, e, com a ajuda do Assessor de Direção e Coordenador da Rede Telefónica, decidiu-se repartir o questionário em 4 grupos:

- Equipamento telefónico – Funcionalidades
- Serviço telefónico – Funcionalidades
- Serviço de apoio
- Apreciação global

Estes grupos explorados no questionário correspondem às dimensões apresentadas na etapa anterior. Apesar de existirem diversos indicadores que se inserem nestas dimensões e que influenciam a satisfação, o inquérito ignora grande parte deles. Isto acontece devido aos interesses da empresa serem restritos e também ao facto de se pretender que o inquérito destaque os indicadores que mais necessidades apresentam em serem trabalhados.

A segunda questão (2. Em quem?) refere-se à escolha da amostra. Uma vez que a Rede Telefónica, na sua maioria, presta serviços à EDP Distribuição, optou-se por limitar o

inquirido a esta empresa. A amostra é do tipo não aleatória intencional, uma vez que se pediu às chefias de cada direção para enviar uma lista representativa de 20% dos colaboradores. Esta forma de selecionar a amostra foi adotada por se pretender uma amostra que abrangesse distintos níveis hierárquicos e principalmente pelo facto da plataforma corporativa utilizada exigir descarregar previamente os inquiridos para que estes pudessem aceder ao questionário.

A terceira e última questão (3. Como?) transparece a forma como o estudo foi feito, ou seja, através de um inquérito digital desenhado numa plataforma corporativa detida pela DAT. Antes de se lançar o questionário à amostra escolhida deve-se testá-lo. O principal objetivo desta fase preliminar foi evitar ao máximo a formação de erros (Quivy e Campenhoudt, 2008), bem como ajustar o mais possível as perguntas à amostra e prever se através das perguntas se obteria a informação desejada e verdadeira. Com este intuito, o questionário foi discutido com membros da equipa técnica da Rede Telefónica. Após as observações indicadas pela equipa, rescreveram-se algumas questões e inseriu-se um novo grupo de perguntas exclusivas ao *softphone*. Após estas mudanças deu-se a testar, de forma presencial, o questionário a 5 clientes internos. O *feedback* foi positivo, globalmente as perguntas estavam claras e adequadas reunindo todas as condições necessárias a criar o questionário final em formato digital. De referir que todo o questionário foi elaborado em paralelo na plataforma da DAT com o Eng. António Lopes. A construção em formato digital tornou-se a fase mais demorada de todo o processo devido a todos os requisitos que a plataforma exige. Também o questionário digital teve de ser submetido a vários testes de forma a confirmar que todas as particularidades estavam a funcionar em plenitude.

De forma a esclarecer, o piloto foi lançado a todos os colaboradores que possuem *softphone*, quer isto dizer que a amostra do piloto não apresenta unicamente colaboradores da EDP Distribuição. Não tendo sido comunicado qualquer tipo de erro, considerou-se que tanto a estrutura como o conteúdo permaneciam iguais.

Especificamente, o questionário elaborado é do tipo misto uma vez que é constituído por perguntas abertas e fechadas. O questionário lançado apresentava 18 perguntas fechadas do tipo sim/não; 4 perguntas de resposta aberta opcional; 1 pergunta de escolha múltipla e 20 perguntas com escala de classificação. Nas perguntas com escala de classificação o maior objetivo era estudar os níveis de satisfação do cliente interno,

deste modo, recorreu-se à escala de Likert que é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizada em pesquisa quantitativa. Esta escala pretende registar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada.

Etapa 6 – A análise das informações

A análise das informações pretende fazer uma verificação empírica tendo também como objetivo interpretar factos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise ou de propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro (Quivy e Campenhoudt, 2008).

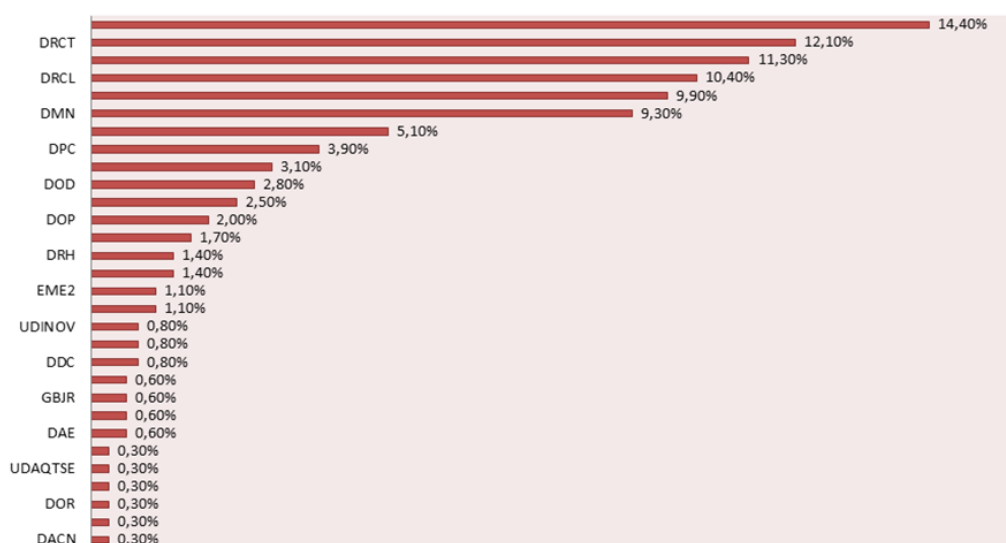
A plataforma utilizada permite identificar os colaboradores por resposta e possibilita ter uma visão gráfica dos resultados porém, insuficiente para o estudo em questão. Esta situação juntamente com o facto do questionário ser dinâmico fez com que alguns gráficos não apresentassem uma imagem da realidade das respostas, o que obrigou a que os dados fossem trabalhados separadamente pelo pesquisador.

A amostra do piloto teve como requisito o colaborador ter *softphone*, o que quer dizer que nem todos pertencem à EDP Distribuição. O piloto foi enviado a 71 pessoas das quais 48 responderam, sendo a taxa de adesão 48%. Não tendo sido comunicado qualquer tipo de erro, considerou-se que tanto a estrutura como o conteúdo permaneciam iguais. Deste modo, lançou-se o inquérito a 559 colaboradores da EDP Distribuição previamente selecionados pelas direções. Destes 559 colaboradores 355 responderam ao questionário com sucesso, que somado com o piloto reflete-se num total de 626 resposta, ou seja, uma taxa de adesão total de 57%.

Apresentação do questionário

Para a leitura dos resultados seja de fácil compreensão, os dados não serão apresentados segundo a ordem exata das perguntas mas sim de forma agregada consoante os 4 grupos que representam o questionário.

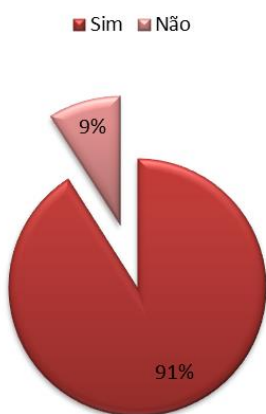
Na amostra estão presentes 30 Direções maioritariamente da EDP Distribuição



Através deste gráfico observa-se o peso que cada uma destas direções¹¹ teve no total das respostas. Relembrando que o inquérito foi enviado a 20% dos colaboradores de cada direção, as direções com mais funcionários representam mais de metade da amostra.

1. Equipamento terminal telefónico

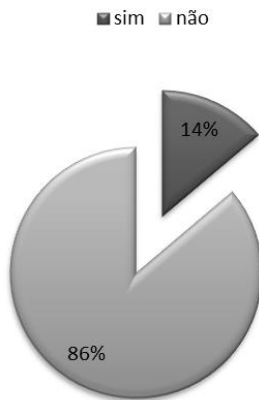
Dispõe de equipamento telefónico fixo?



Constata-se que 91% da amostra tem telefone fixo no seu posto de trabalho e 9% não. Estes 9% não estão privados à comunicação fixa uma vez que podem dispor de outro tipo de equipamentos como telemóvel ou *softphone*.

¹¹ Siglas das direcções explicadas no Índice de siglas

Dispõe equipamento *softphone* (telefone no pc)?



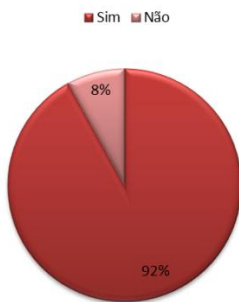
A taxa de indivíduos que alegam ter *softphone* (14%) não apresenta um peso real no total da empresa uma vez que o piloto foi enviado a todos os colaboradores que detêm este *software*. No entanto, esta elevada percentagem será uma mais-valia para avaliar a satisfação dos clientes que utilizam diariamente *softphone*. Em contrapartida constata-se que 86% não tem acesso ao *softphone*.

2 - Equipamento terminal telefónico – Funcionalidades

2.1 - Telefone Fixo

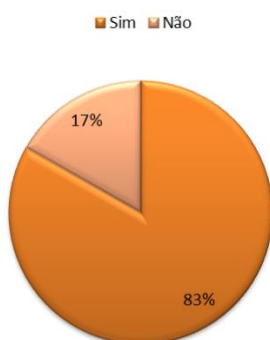
Este grupo (2.1) foi respondido pelos 91% dos inquiridos que afirmaram ter equipamento telefónico fixo

Considera que o seu equipamento telefónico tem uma boa fiabilidade?



A percentagem de indivíduos que considera que o seu equipamento telefónico tem boa fiabilidade é de 92% contudo, 8% alega o contrário. Esta última percentagem poderá ser preocupante pois, 8% daqueles que têm telefone fixo consideram que o equipamento não desempenha as suas funções com a qualidade e durante o período esperado.

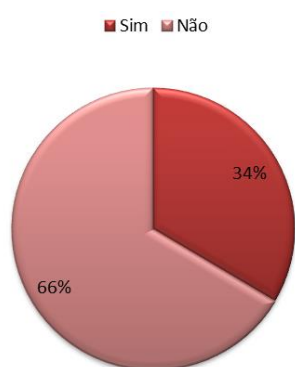
O equipamento telefónico que dispõe corresponde às necessidades do seu dia-a-dia?



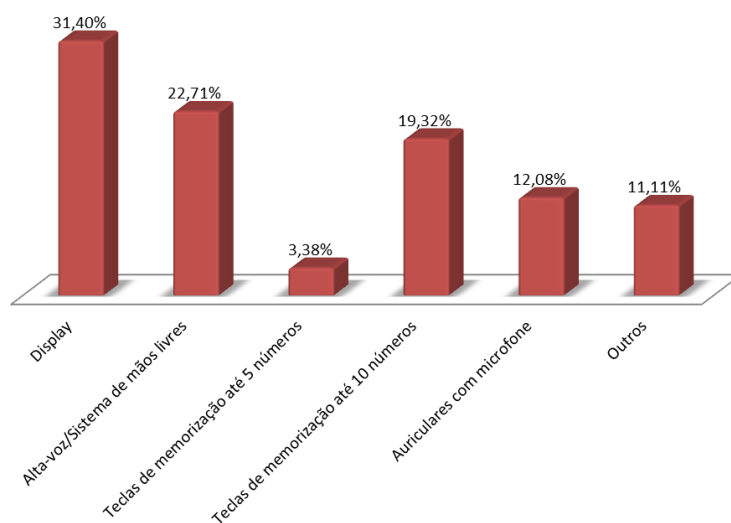
Uma vez que se está a avaliar um equipamento de trabalho, é importante apurar se este serve as necessidades laborais daqueles que o utilizam. Nas respostas constata-se que 83% dos colaboradores consideram que as suas necessidades são

satisfeitas e 17% considera que o equipamento que tem não cobre as necessidades enfrentadas no seu dia-a-dia de trabalho. É importante apurar a razão pela qual estes 17% responderam de forma negativa para posteriormente oferecer soluções a estes colaboradores.

Na sua atividade sente a necessidade de ter um equipamento telefónico fixo que oferecesse mais funcionalidades?

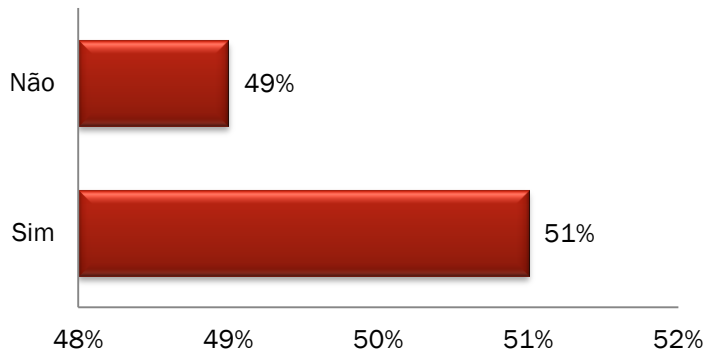


Se sim, quais?



A necessidade de ter um equipamento com mais funcionalidades pode ser a causa de 17% ter alegado que o equipamento não correspondia às necessidades do dia-a-dia. Todavia, 34% considera que necessita de mais funcionalidades, o que quer dizer que alguns dos indivíduos que responderam que o equipamento satisfazia as suas necessidades diárias também alegam precisar de mais funcionalidades. Destes 34% as funcionalidades que são mais requisitadas são o display (31,4%), o sistema de mãos livres (22,71%) e as teclas de memorização (22,7%). Além destas funcionalidades alguns clientes internos têm interesse em ter auriculares com microfone ou mencionam outras funcionalidades mais específicas como por exemplo “memorização dos últimos números atendidos”, “transferência automática após alguns segundos para o telemóvel”, “ligação à lista de contactos móveis corporativa”, “base de dados de contactos criada pelo colaborador”, “possibilidade de atender chamadas em grupo”, entre outras semelhantes às mencionadas. Aqueles que estão satisfeitos com as funcionalidades que dispõem no presente representam 66% dos indivíduos que têm telefone fixo.

Valoriza uma funcionalidade de videoconferência através do telefone fixo?

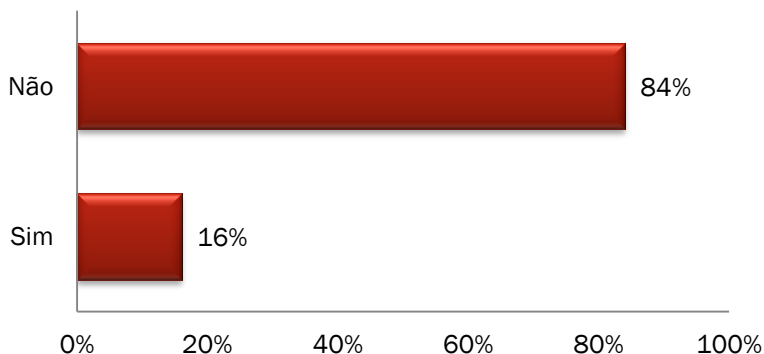


A funcionalidade de videoconferência é valorizada por 51% e não é valorizada por 49%. Estes valores são extremamente semelhantes, o que faz com que seja difícil apurar a necessidade desta funcionalidade para os colaboradores. Todavia, pode-se especular que a elevada percentagem de colaboradores que não valorizam a videoconferência deve-se não só à falta de necessidade de recorrer a esta funcionalidade no dia-a-dia bem como à consciência que esta necessidade já é satisfeita através de um *software* próprio da empresa instalado nos computadores dos trabalhadores.

2 - Equipamento terminal telefónico – Funcionalidades

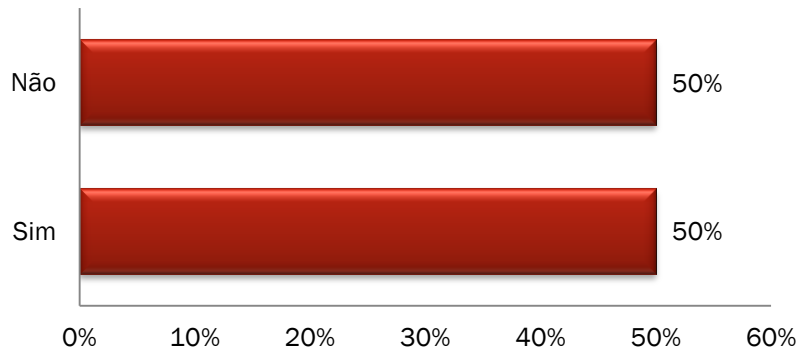
2.2 - Telefone móvel

Tem um número fixo e um número móvel num único telefone móvel?



Como já foi referido anteriormente alguns colaboradores têm rede fixa e móvel num único equipamento móvel, funcionalidade que valoriza a mobilidade. Como se pode visualizar no quadro apresentado, 16% dos inquiridos respondeu que sim à questão e os restantes 84% responderam que não.

Dá preferência a funcionalidades de mobilidade, em que o número fixo e o número móvel estejam num único telefone móvel?



Esta questão só foi colocada aos 84% dos indivíduos que responderam que não tinham acesso a esta funcionalidade uma vez que o objetivo desta questão era

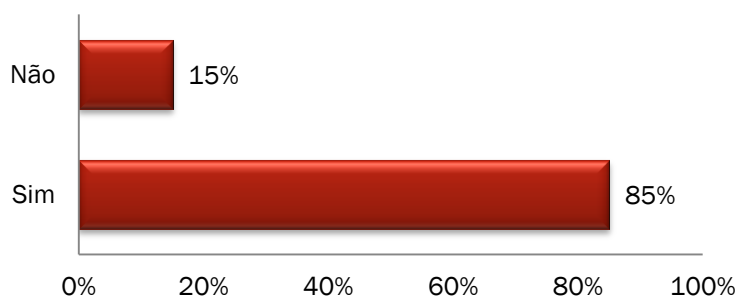
perceber se os colaboradores preferem ter um telefone fixo e um móvel ou se valorizam a mobilidade preferindo um só equipamento que junte as duas funções. Verificando que as opiniões se dividem irmanamente entre quem dá preferência e quem não dá, nada se pode especular através desta pergunta.

2 - Equipamento terminal telefónico – Funcionalidades

2.3 - *Softphone* (telefone no pc)

Este grupo (2.3) foi respondido pelos 14% dos inquiridos que afirmaram ter *softphone*

O equipamento telefónico que dispõe corresponde às suas expectativas?

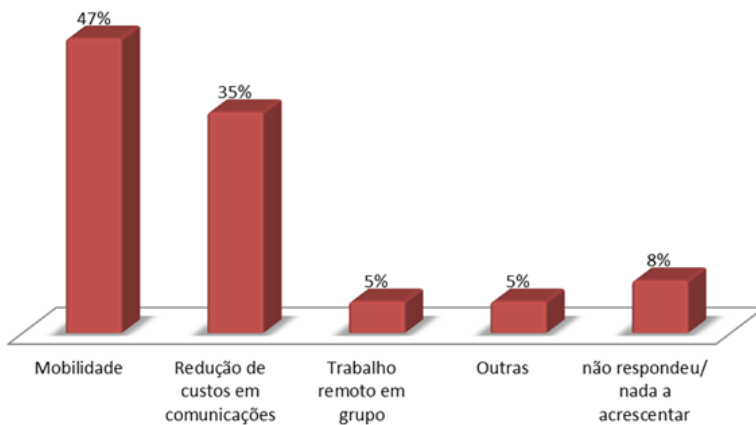


Contabilizou-se 85% de respostas em que o equipamento correspondia às expectativas dos indivíduos enquanto 15% considerou que não correspondia.

Porque razão considera que não corresponde?

Esta era uma pergunta de resposta aberta em que as opiniões se debruçaram muito em respostas idênticas, citando alguns exemplos: “o modo de espera de chamadas devia ser melhorado. Se estiver com o pc desligado e se alguém me ligar dá a informação de número não atribuído”; “por diversas vezes as comunicações voip não têm a melhor prestação na atual rede corporativa”; “falta de capacidade de registo de dados de contacto”.

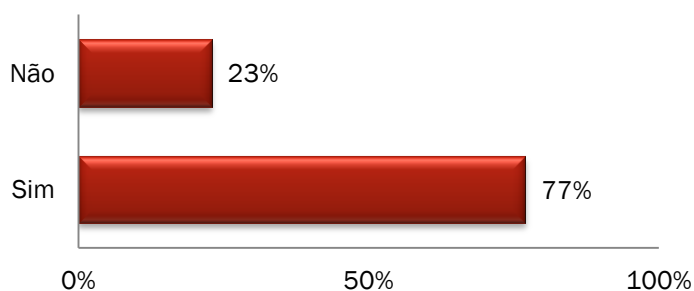
Assinale as melhores vantagens que o *softphone* apresenta para si



Os inquiridos que têm *softphone* consideram que a maior vantagem desta funcionalidade é a mobilidade (47%) e a redução de custos em comunicações (35%), reconhecendo também que o *softphone* facilita o

trabalho remoto em grupo. Aqueles que ainda veem mais vantagens para além das referidas apontam a mais-valia que é o *softphone* “indicar o remetente da chamada”, “as facilidades incluídas com a aplicação CISCO, histórico de chamadas, chamadas efetuadas, chamadas recebidas, chamadas perdidas” e “qualidade do som incomparavelmente melhor face à alternativa do telefone móvel”, entre outras semelhantes.

Dá preferência à utilização de um número único, o mesmo número em todos os equipamentos ex: telefone, *softphone* e telemóvel



Nesta pergunta pretendia-se perceber se os colaboradores inquiridos valorizariam a utilização

do número único (funcionalidade anteriormente explicada). Consta-se que 23% desconsideram o número único enquanto a maioria (77%) acredita na sua potencialidade.

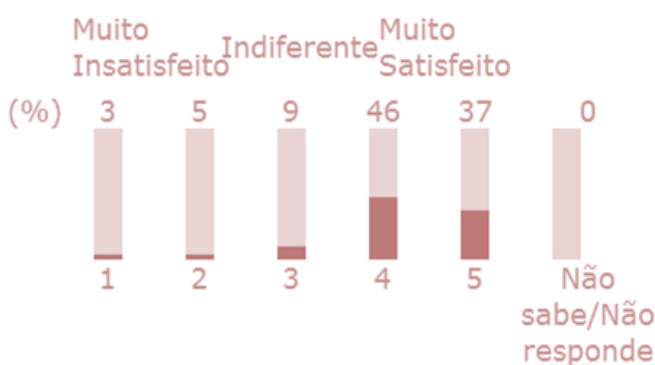
Tem alguma sugestão no que diz respeito ao *softphone*?

Esta pergunta de resposta aberta tinha como objetivo perceber se existem pontos relevantes que o departamento não está a considerar em relação a esta funcionalidade, bem como receber informação direta daqueles que diariamente o utilizam. Algumas das sugestões apresentadas foram: “deveríamos ter possibilidade de construir listas de contactos, sendo que os contactos deviam existir por defeito”; “deveria ser possível o bloqueio temporário do número de telefone fixo ex: férias”; “deveria ser disponibilizado auriculares a todos os colaboradores, pois se o tivesse utilizaria com muito mais frequência”; “base de dados de contactos internos e externos atualizáveis e com e com pesquisa por nome e número”; “o programa CISCO IP PHONE deveria ser de arranque automático no pc, deveria ser dado acesso ao *USERS* de criação de listas telefónicas”; “deveria permitir a desativação da função reencaminhar”; “deveria ser disponibilizado auriculares a todos os colaboradores, pois se o tivesse utilizaria com muito mais frequência”. Todas as sugestões recaem muito sobre estas citações.

3 - Serviço telefónico – Funcionalidades

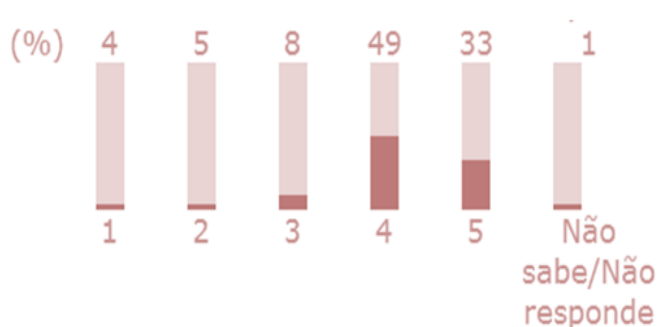
Este grupo (3) foi respondido pelo total da amostra.

De que forma está satisfeito com a realização de chamadas internas?



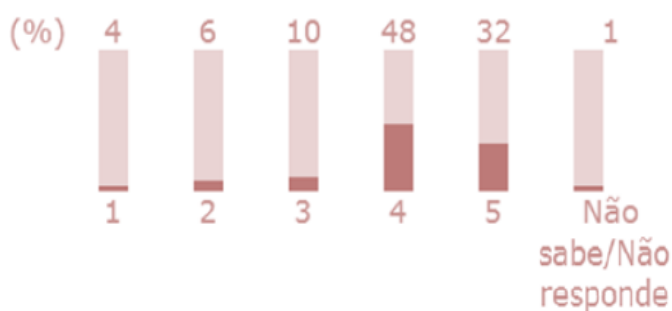
Através do gráfico verifica-se que 3% está muito insatisfeito, 5% está insatisfeito, 9% alega ser indiferente e a maioria, 46% e 37% considera estar satisfeito e muito satisfeito com a realização de chamadas.

De que forma está satisfeito com a realização de chamadas para a rede pública?



Verifica-se que 4% está muito insatisfeito, 5% insatisfeito e 8% indiferente com a realização de chamadas para a rede pública. Dos restantes inquiridos 49% está satisfeito, 33% muito satisfeito e unicamente 1% “não sabe/não responde” a esta questão.

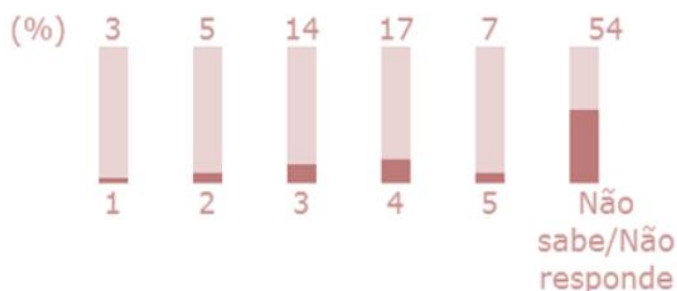
De que forma está satisfeito com a realização de chamadas para a rede pública móvel?



Nesta questão os resultados seguem o mesmo padrão das respostas anteriores. Especificamente, 4% considera estar muito insatisfeito com a realização de chamadas para a rede pública móvel, 6% insatisfeito, 10% indiferente enquanto 48% e 32% encontra-se respetivamente satisfeito e muito satisfeito. Por fim, 1% “não sabe/não responde”.

10% indiferente enquanto 48% e 32% encontra-se respetivamente satisfeito e muito satisfeito. Por fim, 1% “não sabe/não responde”.

De que forma está satisfeito com a realização de audioconferências?

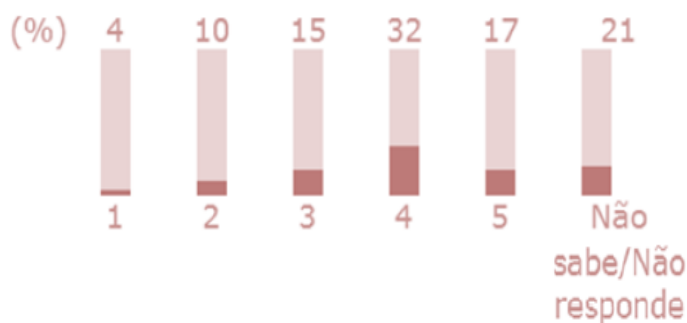


Esta questão apura a satisfação do cliente na realização de audioconferências. Assim, conclui-se que 3% encontra-se muito insatisfeito, 5% insatisfeito, 14% indiferente, por oposição aos 17% satisfeitos e aos 7% muito satisfeitos. A percentagem de colaboradores que responderam “não sabe/não responde” é muito

14% indiferente, por oposição aos 17% satisfeitos e aos 7% muito satisfeitos. A percentagem de colaboradores que responderam “não sabe/não responde” é muito

elevada, facto que pode ser justificado pela falta de necessidade que certos níveis hierárquicos têm nesta funcionalidade bem como da utilização de videoconferência para atingir o mesmo fim.

De que forma está satisfeito com a função de transferência de chamadas entre extensões internas?



Nesta questão sobre a transferência de chamadas, 4% considera-se muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 15% indiferente, 32% satisfeito e 17% muito satisfeito. Tal como a percentagem de inquiridos que

mede o seu nível de satisfação como indiferente, também a percentagem daqueles que responderam “não sabe/não responde” é elevada atingindo os 21%.

Em suma, os gráficos sobre a satisfação das chamadas acima apresentados, revelam que no geral grande parte dos colaboradores demonstram satisfação. Porém, não pode não deixar de ser destacado os 54% de indivíduos que “não sabe/não responde” sobre a sua satisfação em relação à realização de audioconferências e os 21% que tem a mesma posição em relação à satisfação de transferência de chamadas entre extensões internas. Estas percentagens podem significar, tal como foi referido, que no seu trabalho não necessitam destas funcionalidades contudo, pode também demonstrar que não sabem utilizar ou não tem equipamentos que ofereçam estas funcionalidades.

Tem alguma sugestão no que diz respeito ao serviço telefónico?

De forma a evitar uma listagem extensiva de todas as respostas apresenta-se em baixo algumas que melhor demonstram as sugestões do global dos inquiridos.

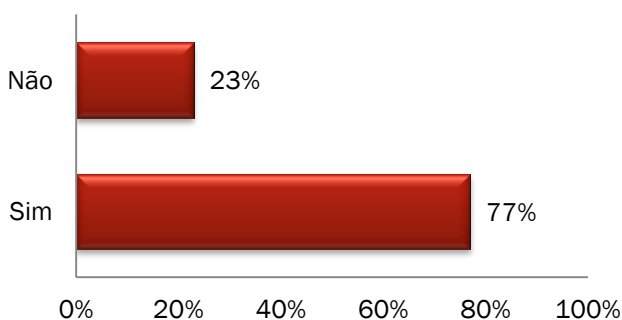
- “Permitir rejeitar chamadas”
- “Transferência de chamadas do fixo para o móvel, nomeadamente no período de férias”
- “Seria bom que no registo de chamadas que fazemos via telemóvel não aparecesse o número da extensão mas sim o nº do TMV”
- “Por vezes indisponibilidade para o exterior, devido ao limite (acho que 4) de chamadas para a mesma rede”
- “Gostaria de ter o manual do telefone fixo, porque certamente existem potencialidades nesse telefone que eu desconheço”
- “ (...) equipamentos que permitissem gravação de lista telefónica”
- “Se atender a chamada no pc fico preso ao mesmo”
- “Solução integrada com um único telefone, de preferência um telemóvel com boas características”
- “2 em 1 não permite certas funcionalidades. Acresce que não é fácil aceder à devolução de chamada na RTC, pois para certas regiões do país é necessário alterar o número”
- “Atualização dos telefones fixos para versões mais modernas”

Resumidamente, tendo conhecimento de todas as respostas, aquelas que se repetem mais são: “poder rejeitar chamadas”, “telefones com mais funcionalidades” e “disponibilizar manual do telefone”.

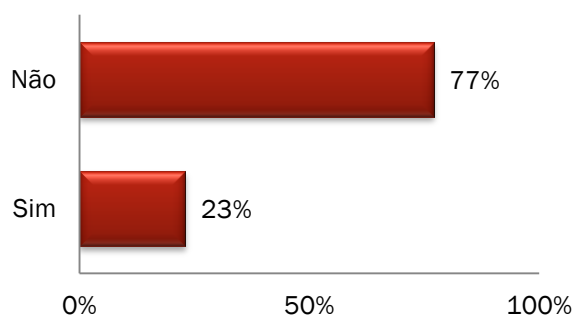
4 - Serviço de apoio

Este grupo (4) foi respondido pelo total da amostra.

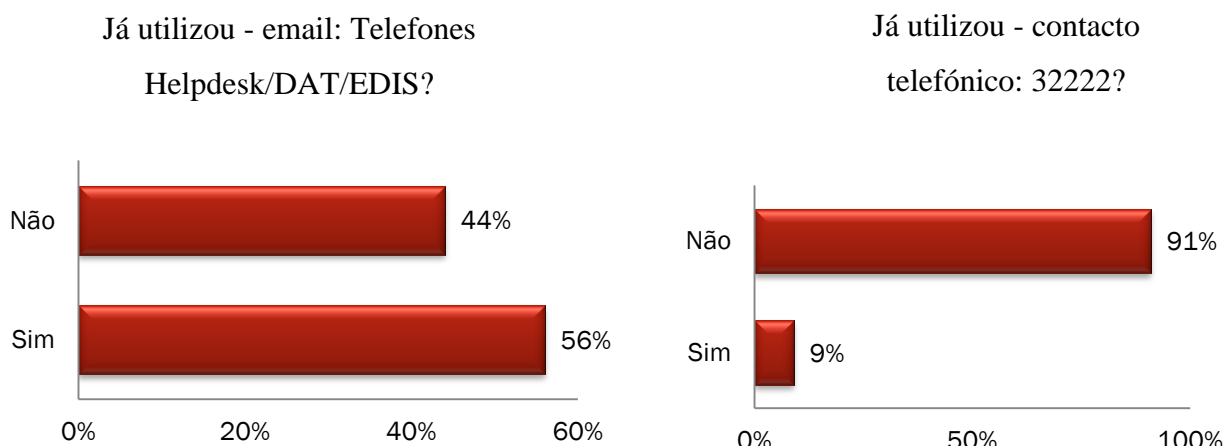
Conhece o meio de contacto - email:
Telefones Helpdesk/DAT/EDIS?



Conhece o meio de contacto -
contacto telefónico: 32222?



Através destas duas questões apresentadas na página anterior avalia-se que a percentagem de indivíduos que não conhece o meio de contacto email é de 23% e a percentagem que não conhece o contacto telefónico é de 77%. Estas percentagens, principalmente a que se refere ao contacto telefónico, são muito elevadas relevando uma falta de conhecimento dos meios de comunicação que a Rede Telefónica disponibiliza.



Estas duas questões, acima expostas, pretendiam perceber qual o meio de comunicação que o cliente interno prefere recorrer. Ambos os gráficos revelam uma realidade não muito favorável para o departamento, uma vez que a percentagem de quem nunca utilizou o email é de 44% e a percentagem de quem nunca contactou para o 32222 é de 91% contra, respetivamente, a 56% e 9%. Mesmo tendo consciência que nestas percentagens estão incluídos os colaboradores que nunca necessitaram de fazer um pedido e aqueles recorrem à hierarquia para resolver o problema, estas percentagens continuam a ser elevadíssimas em comparação com à situação esperada.

Utiliza outros meios? Quais?

De forma a evitar uma listagem extensiva de todas as respostas apresenta-se em baixo algumas que melhor demonstram as sugestões do global dos inquiridos.

- "Caixas de correio pessoais"
- "Pessoalmente"
- "Telemóvel"
- "Utilizo o 18080"
- "Email: Helpphones/PAL/LX-ATA/EDPValor"
- "Contacto directo com os colaboradores do ATRT"
- "Normalmente quando tenho uma reclamação a apresentar faço-a através da minha hierarquia"

Resumidamente, tendo conhecimento de todas as respostas, muitos clientes internos optam por contactar diretamente os colaboradores do departamento. Verifica-se que um elevado numero de pessoas nomeia meios que não pertencem à Rede Telefónica mas sim a outros departamentos ou mesmo outras empresas, como é o caso do email da EDP Valor¹². Estas respostas vincam a falta de conhecimento pelos meios de comunicação.

Com que frequência utiliza - email:
Telefones Helpdesk/DAT/EDIS?

Com que frequência utiliza -
Contacto telefónico: 32222?

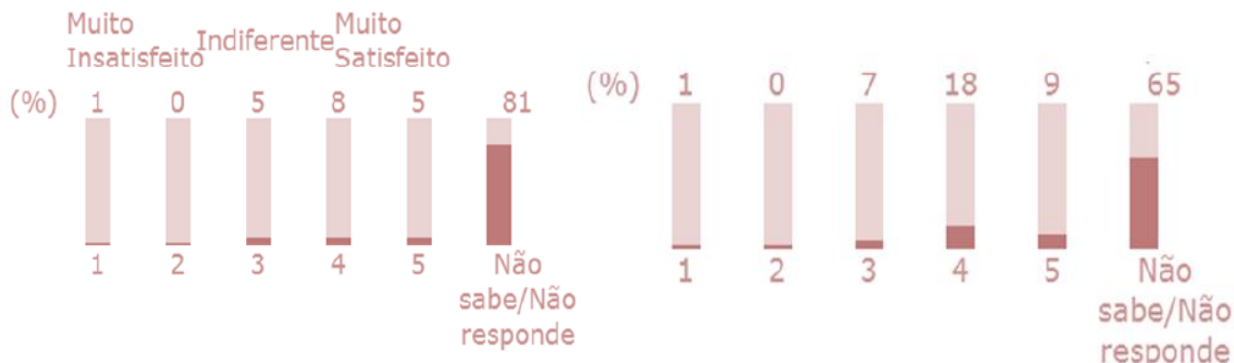


Estas duas questões averiguam a frequência com que os clientes internos contactam a Rede Telefónica a partir dos dois meios de comunicação. Relativamente ao email, 10% utiliza com muita frequência, 9% com frequência, 10% às vezes, 36% raramente e 33% nunca utilizou. Quanto ao telefone, 1% utiliza com muita frequência, 3% com frequência, 2% às vezes, 11% raramente e 63% nunca utilizou este meio. Recorre-se a estas questões para certificar as respostas que os inquiridos deram quando foi perguntado se conheciam estes meios de comunicação. As perguntas semelhantes são uma técnica que frequentemente se utiliza nos inquéritos.

¹² No momento que se inquiriu os colaboradores a Rede Telefónica ainda pertencia à EDP Distribuição.

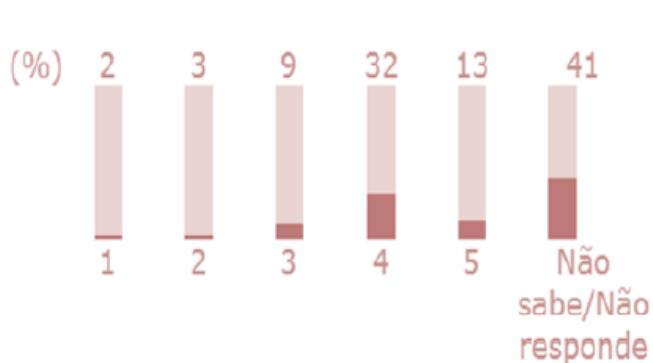
Qual o seu grau de satisfação quanto ao atendimento por telefone: 32222?

Qual o seu grau de satisfação quanto à disponibilidade demonstrada por telefone?



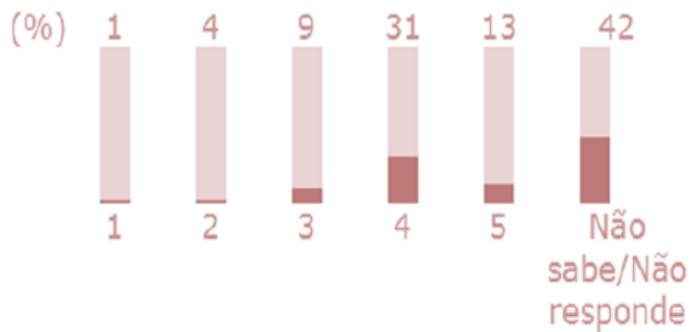
Uma vez que se tinha constatado que são poucos os colaboradores que conhecem e que já utilizaram o meio de contacto telefónico, estas duas perguntas apresentam elevadas percentagens na opção “não sabe/ não responde”. Especificamente 81% na questão da satisfação quanto ao atendimento por telefone e 65% na que interroga a disponibilidade demonstrada pelo mesmo meio. As restantes respostas apresentam que os clientes estão satisfeitos com o atendimento e com a disponibilidade demonstrada (8% e 18%) ou muito satisfeitos (5% e 9%) e alguns (5% e 7%) sentem indiferença quanto ao atendimento e disponibilidade. Em ambas as questões 1% está muito insatisfeito, o que remete para casos particulares.

Qual o seu grau de satisfação quanto ao atendimento via email:
TelefonesHelpdesk/DAT//EDIS?



No atendimento via email 13% está muito satisfeito, 32% está satisfeito e 9% é indiferente. Apurou-se que 2% está muito insatisfeito e 3% está insatisfeito. Por último, 41% considera não saber ou opta por não responder a esta questão.

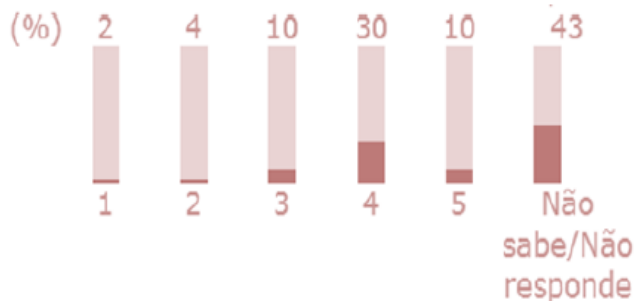
Qual o seu grau de satisfação quanto à disponibilidade demonstrada via email?



A disponibilidade demonstrada via email espelha a forma como os colaboradores que respondem aos emails manifestam interesse, flexibilidade e rapidez em atender o pedido. Enquanto a questão acima focava-se essencialmente na

cordialidade e profissionalismo da resposta via email. Deste modo, tal como se pode ver no gráfico, 1% está muito insatisfeito, 4% insatisfeito, 9% indiferente enquanto 31% está satisfeito e 13% considera-se muito satisfeito. Também nesta questão a percentagem de pessoas que “não sabe/não responde” atinge um elevado nível de 42%.

Qual o seu grau de satisfação quanto ao tempo entre o pedido via email e o primeiro contacto?



Esta é uma questão fulcral uma vez que o tempo de espera é um factor com bastante peso na avaliação da satisfação e percepção do servio. Assim, analisando as respostas, 2% está muito insatisfeito, 4% está insatisfeito, 10% indiferente, 30%

satisfeito e 10% muito satisfeito. O numero de pessoas que respondeu “não sabe/não responde” atingiu os 43% do total da amostra.

No que diz respeito ao email, as respostas diferem um pouco da realidade do telefone pois, há menos indivíduos a responder que “não sabe/não responde” (41%, 42% e 43%) e desta forma, são mais aqueles que mostram o seu nível de satisfação.

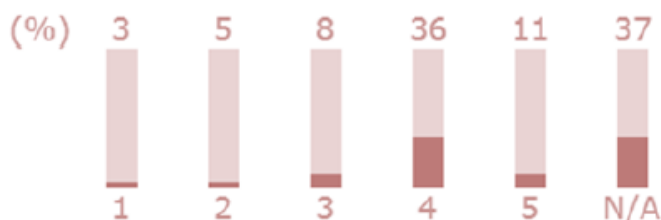
Qual o seu grau de satisfação sobre o tempo entre o pedido de serviço e o primeiro contacto?



Esta pergunta pretendia coletar informação sobre a satisfação com o tempo que os colaboradores do ATRT demoram a contactar o cliente após este ter exposto o pedido. Esta questão já tinha sido feita especificamente para o contacto

telefónico e para o email, neste momento, pretendia-se apurar o tempo independentemente do meio de comunicação utilizado (abrange-se meios como emails e extensões pessoais). Resumidamente, 37% “não sabe/não responde”, 10% está satisfeito, 37% está muito satisfeito, 9% indiferente, 4% insatisfeito e 3% muito insatisfeito.

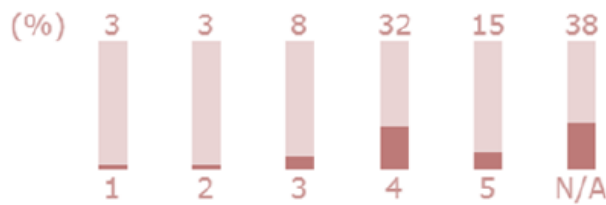
Qual o seu grau de satisfação sobre o tempo de resposta ao serviço pedido/resolução?



As respostas ilustradas neste gráfico são também consideradas das mais relevantes pois, o tempo que se espera até à resolução do pedido é das variáveis mais fortes

no que toca a avaliar a satisfação. Tendo presente que a satisfação do tempo de resposta depende em muito da zona de tolerância, deve-se ter um espirito crítico ao ler este gráfico. Objetivamente, 37% “Não sabe/Não responde”, 11% está muito satisfeito, 36% está satisfeito, 8% está indiferente, 5% insatisfeito e 3% muito insatisfeito.

Qual o seu grau de satisfação sobre o apoio local?

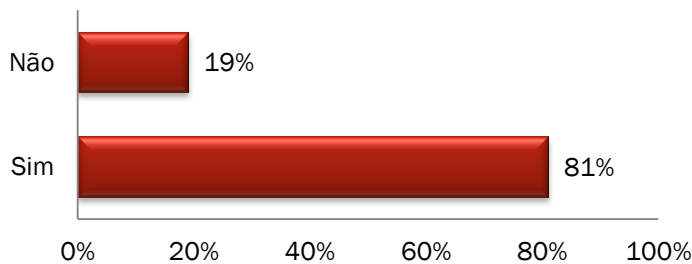


Apesar de maior parte dos clientes internos não poderem avaliar o desempenho técnico perante uma intervenção local, todos avaliam consciente ou inconscientemente a simpatia, disponibilidade, profissionalismo entre outras variáveis muito importantes na prestação de um serviço. Assim, 15% diz estar muito satisfeito, 32% satisfeito e 8% indiferente, 3% insatisfeito e 3% muito insatisfeito acrescendo ainda os 38% que responderam “não sabe/ não responde”.

5 - Funcionalidades e Serviços

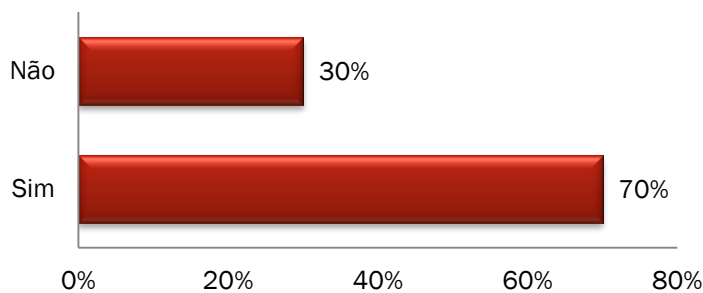
Este grupo (5) foi respondido pelo total da amostra.

Valoriza a resposta ao serviço pedido com indicação de um número de registo?



Colocou-se esta questão uma vez que o ATRT estava a ponderar associar, via email automático, um numero de registo a cada pedido. Isto facilitaria os processos e demonstraria um maior controlo e monitorização dos pedidos. Previsivelmente a percentagem de clientes que valoriza esta iniciativa é elevada (82%) contra os 19% que não valorizam.

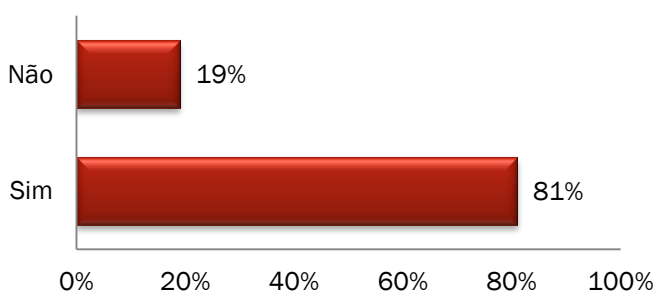
Valoriza a colocação de pedidos de serviço no *Service Now*?



O *Service Now* é uma plataforma presente na intranet, esta serve para se colocar pedidos de serviço entre outras funcionalidades. Surgindo a hipótese de incorporar nesta plataforma os serviços do ATRT, pretendia-se saber como esta ideia seria recebida pelos clientes

internos. Confirma-se que 70% valoriza esta ideia e 30% não. Conhecendo a plataforma, especula-se que parte destes 30% desvaloriza esta ideia por não considerar o *Service Now user friendly* e não pela ideia em si de recorrer a uma plataforma eletrónica. Esta especulação advém de conversas informais com colegas que afirmam que um pedido feito no *Service Now* implica despende demasiado tempo a preencher os dados pessoais e do pedido.

Valoriza um atendimento único para o serviço telefónico fixo e móvel?



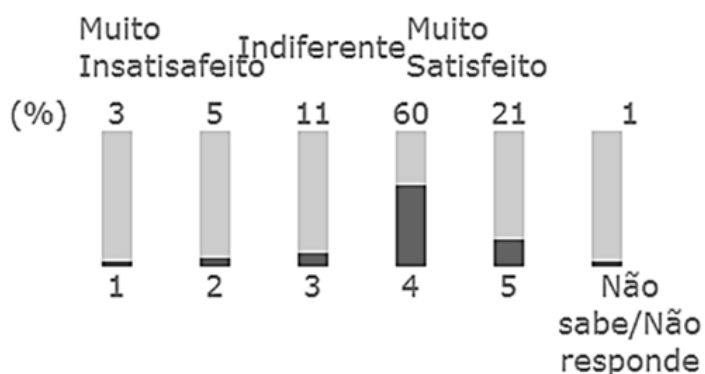
Como já foi mencionado anteriormente, o ATRT já colocava a hipótese da sua mudança para a DIS, logo, esta questão previa a reação dos clientes caso esta hipótese se torna-se realidade. Relembrando

que alguns clientes internos mencionaram recorrer meios de comunicação que pertenciam à rede móvel sem terem consciência de se tratar de serviços separados, acresce a importância de aferir a valorização de um serviço conjunto. O gráfico demonstra que 19% dos inquiridos não valoriza mas a maioria representada por 81% valoriza.

6 – Apreciação global

Este grupo (6) foi respondido pelo total da amostra.

Globalmente está satisfeito com o serviço telefónico?



A última pergunta do questionário tem como propósito sumarizar todas as questões e conhecer a opinião global dos clientes internos quanto aos serviços prestados pelo ATRT. Observa-se que 3%

está muito insatisfeito, 5% apresenta-se insatisfeito, 11% considera-se indiferente enquanto 60% está satisfeito, 21% muito satisfeito e unicamente 1% optou pela resposta “não sabe/não responde”

Etapa 7 – As conclusões

As conclusões advieram de uma observação cuidada dos resultados, que mais tarde após uma reunião com o Eng. Luís Garrotes fizeram nascer propostas de ação. Para que a conclusão seja de fácil análise e leitura optou-se por fazer uma síntese SWOT que no fundo é uma simplificação da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*) creditada a Albert Humphrey.

Forças

- Elevada fiabilidade dos equipamentos fixos
- Elevada disponibilidade de serviço
- Clientes internos globalmente satisfeitos com o serviço telefónico

Fraquezas

- Falta de conhecimento por parte dos clientes internos sobre algumas funcionalidades (ex: audioconferência e transferência de chamadas)
- Desconhecimento pelos clientes dos canais de comunicação *Helpdesk*

Ameaças

- Aumento da descredibilização dos equipamentos telefónicos por falta de conhecimento das suas funcionalidades
- Distribuição de diferentes gamas de equipamentos fixos pode ser visto como iniquidade laboral

Oportunidades

- Unificação de serviços (rede fixa e rede móvel)
- Estar presente numa plataforma na intranet para facilitar comunicação cliente interno/Rede Telefónica e melhorar qualidade dos serviços Ex: Service Now

Desenvolvendo a informação exposta na síntese SWOT, a Rede Telefónica tem agora consciência que os equipamentos que entregam aos seus clientes internos têm uma

elevada fiabilidade, o que defende a continuidade dos contratos com os presentes fornecedores.

Através deste inquérito validou-se que a maioria dos clientes estão globalmente satisfeitos com o serviço porém, existem campos a melhorar tais como a proliferação de informação sobre os meios de contacto disponíveis pela Rede Telefónica. Isto pode ser trabalhado através da oportunidade de criar uma plataforma interativa onde os clientes colocariam os pedidos. Com o estudo do inquérito algumas ameaças tornaram-se evidentes, estas ameaças devem ser trabalhadas com antecedência de forma a não se transformarem em falhas. É preponderante delinear de que forma o equipamento telefónico pode ser visto como resposta a várias necessidades tentando acompanhar as tecnologias de mercado e hábitos de consumo dos colaboradores. Outro ponto mais sensível é a gama dos telefones entregues. Sabendo que se está a trabalhar dentro da mesma empresa com colaboradores de diversos níveis hierárquicos, deve-se evitar que os equipamentos sejam vistos como objetos de *status*. A Rede Telefónica deve abordar esta questão de modo a fomentar a igualdade ao mesmo tempo que adapta os equipamentos às necessidades particulares do trabalho de cada colaborador.

Com base nesta análise delinearão-se propostas de ação no curto prazo:

- Todas as respostas abertas que referiam queixas ou pedidos considerados relevantes e possíveis de resolver foram listados e entregues à equipa técnica para que esta entrasse em contacto com os clientes internos e conseqüentemente abrisse uma nota em SAP [Anexo 2.2].
- Tendo sido repetidamente pedido por vários clientes internos informação sobre funcionalidades específicas do telefone fixo (ex: reencaminhamento), decidiu-se publicar uma notícia informativa. A elaboração deste documento ficou da responsabilidade do Eng. Luís Garrotes e do Dr. Rui Pereira.
- Sabendo que aquando a apresentação do questionário já se sabia que o serviço ao cliente iria sofrer alterações, tornou-se preponderante desenhar os processos utilizados para que a partir deste se pudesse identificar processos e atividades que deveriam ser alterados [Anexo 2.3]. O procedimento de desenhar os processos obriga a detalhar como a Rede Telefónica funciona e de que modo poderia funcionar melhor. Além disto também motoriza a parte técnica e a relação com os prestadores de serviços externos.

Marketing Interno e o impacto da performance na satisfação do cliente interno

Após a análise das informações do questionário surgiram mais indicadores que influenciam a satisfação. Estes indicadores foram referidos direta ou indiretamente nas respostas dos inquiridos abrindo portas para que um estudo mais completo sobre as causas da variação da satisfação pudesse ser feito. Perante isto, foi possível reconstruir o mapa referido anteriormente (figura 10) e agora representado pela figura 11.

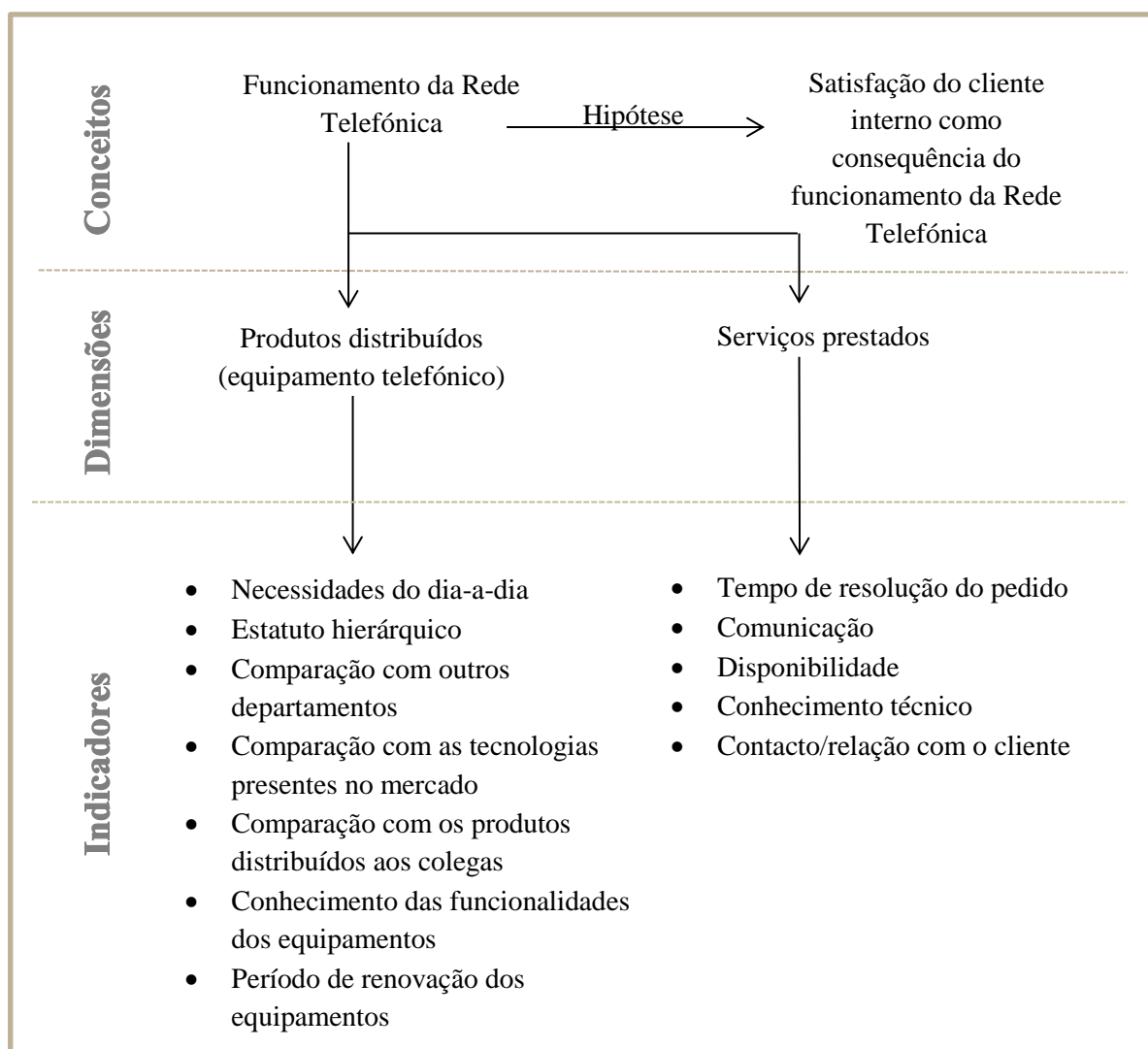


Figura 11
Mapa estrutural completo

Este novo mapa estrutural (figura 11) demonstra que grande parte dos indicadores, principalmente os que definem a dimensão dos serviços, podem ser trabalhados através da performance dos colaboradores. Assim se construiu o caminho “*Marketing Interno e*

o impacto da performance na satisfação do cliente interno”. Ao seguir esta direção o estudo está-se a focar na dimensão dos serviços, o que não descora a dimensão do produto uma vez que uma relação de proximidade com o cliente permite conhecer as necessidades do seu dia-a-dia e deste modo, atribuir um equipamento devidamente adequado ao trabalho do cliente. Por outras palavras, ao trabalhar a performance dos colaboradores da Rede Telefónica, este departamento tem possibilidade de melhorar os indicadores da satisfação ao mesmo tempo que trabalha o *marketing* interno.

Relembrando a teoria apresentada anteriormente, decidiu-se apresentar uma proposta em que a performance da equipa, agora denominada de Redes e Serviços, contribuísse diretamente para a satisfação do cliente interno. Tal como se verificou com na revisão da literatura, a performance tem de ser mensurável para que o desempenho da equipa possa ser avaliado objetivamente.

De forma a apresentar uma proposta real em que a performance contribua para aumentar a satisfação do cliente interno deve-se primeiro estudar a forma como a equipa é avaliada no presente. A avaliação da equipa é importante uma vez que só se consegue estimar objetivamente a performance se existirem parâmetros específicos para fazê-lo. Assim, vai-se expor a estrutura de avaliação que é utilizada pela EDP independentemente da área de negócio.

A EDP criou um sistema de avaliação que integra todos os colaboradores, o qual se denomina de Avaliação de Potencial e Desempenho (APD). Segundo a divulgação interna feita pela EDPessoa, “a criação deste sistema tem como objetivo permitir reconhecer e recompensar equitativamente o mérito e incentivar uma cultura de transparência, alinhamento e comunicação”. As componentes de avaliação dividem-se em dois grandes grupos: o potencial (competências) e o de desempenho (objetivos; apreciação global). Como em qualquer empresa, a EDP apresenta um modelo organizacional com diferentes níveis de enquadramento profissional. Apesar de existirem 6 níveis distintos, para este trabalho os nível que têm mais relevância é o nível 4 formado por “profissionais altamente qualificados” e o nível 3 constituído por “profissionais altamente qualificados que desempenham tarefas com um nível de exigência superior ao nível 4”.

Focando a avaliação de potencial, esta produz uma apreciação sobre as competências estratégicas e fomenta a realização de uma reunião de *feedback* [Anexo 1.6]. A

avaliação de objetivos está estruturada para que todos os colaboradores não só estejam cientes dos objetivos individuais como também dos corporativos pois, os objetivos corporativos dependem do trabalho de todos os colaboradores [Anexo 1.7]. Existem quatro tipos de objetivos: dois corporativos que se dirigem ao Grupo e à empresa e dois individuais que se dirigem à área e ao colaborador individual [Anexo 1.8]. Estes objetivos são mensuráveis pelo grau de atingimento dos mesmos, este grau varia entre 80% e 120%. Especificamente, até 100% significa que o objetivo não foi atingido, 100% indica que objetivo definido foi atingido e acima de 100% simboliza que foi superado. A avaliação global é qualitativa e é feita pela hierarquia relativamente ao ano anterior. Esta avaliação pretende englobar todas as atividades do colaborador durante todo o ano e classificar em: excecional; supera as expectativas; corresponde às expectativas; próximo das expectativas; abaixo das expectativas.

No estudo da satisfação do cliente interno é mais revelador focar o desempenho individual dos colaboradores da equipa das Redes e Serviços, antiga Rede Telefónica. Deste modo, interessa perceber que tipo de KPI's são da responsabilidade destes. Sabendo que KPI's (*Key Performance Indicator*) são indicadores chave de desempenho estipulados à priori e decididos pelas chefias, os KPI's são associados a um colaborador ou uma equipa que fica responsável por concluir os objetivos planeados no prazo de um ano. Esta avaliação anual é submetida numa plataforma da EDPessoa, a qual está desenhada em sintonia com o sistema acima descrito. Nesta plataforma o colaborador pode consultar o seu perfil profissional, submeter a sua autoavaliação bem como visualizar outros itens relacionados com a sua carreira profissional.

Após esta breve descrição sobre a avaliação consegue-se perceber que a performance não é avaliada com base em ações de curto prazo, em vez disto as chefias analisam o comportamento e o desempenho que o colaborador apresentou ao longo do ano. O que se pretende com este estudo é demonstrar que uma avaliação mais detalhada da performance seria uma mais-valia tanto para o departamento como para os colaboradores. Isto permitiria que o departamento apresentasse a performance da equipa à direção com base no cumprimento de SLA's e por outro lado permitia uma autoavaliação mais objetiva. Em gestão de pessoas verifica-se que a existência de metas no curto prazo não só incentiva a motivação pelo trabalho como contribui para um melhoramento da performance.

Tendo presente a metodologia a que se está a recorrer para este estudo, seguiu-se o conselho de alguns autores tais como Rowley (2003) e selecionou-se dois modelos teóricos que pudessem ser aplicados à organização. Deste modo, considerou-se interessante pegar na teoria desenvolvida por Frederick Herzberg e interligá-la ao modelo *Balanced Scorecard* publicado pela *Harvard Business Review* (1992). Por outras palavras, pretendeu-se pegar nos fatores motivacionais e perceber de que modo estes podem ser trabalhados em conjunto com a perspetiva do negócio interno (uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*). Apesar das teorias terem sido publicadas com distanciamento no tempo considera-se que ambas são bastante atuais. O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido entre 1986 e 1992 e continua a ser utilizado como modelo estratégico para algumas empresas. Quanto à teoria de Herzberg, apesar de ter sido publicada pela primeira vez em 1959 e ter sido sujeita a algumas críticas, esta tem-se revelado bastante duradoura. Para se trabalhar esta teoria de Herzberg deve-se reconhecer as suas limitações tais como o facto o autor ter optado por uma metodologia limitada, da sua pesquisa ter sido imperfeita pois foram identificadas algumas deficiências, identificando-se ainda uma inconsistência com evidências passadas sobre satisfação e motivação (House e Lawrence, 1967). Para além destas críticas existe uma que deteve maior peso colocando o modelo em causa. Esta crítica questiona o facto do salário ser considerado higiénico e não motivacional, uma observação bastante pertinente nos dias de hoje. Todavia, no presente estudo optou-se por ações que não alterariam nem a cultura nem as regras da empresa, quer isto dizer que neste estudo esta polémica não constitui uma limitação podendo-se prosseguir com a utilização do modelo.

Após conhecermos as duas teorias e suas limitações constrói-se a ligação entre elas, que pode ser observada na figura 12. Uma ligação como esta nunca foi vista na literatura, sendo o modelo *The Motivation Scorecard* o mais semelhante [Anexo 1.9] contudo, diferencia-se não só por recorrer à teoria de Pink¹³ como por utilizar os fatores higiénicos em vez dos motivacionais. O objetivo desta nova ligação seria juntar fatores que podem levar à satisfação do cliente interno por intermédio do estudo da performance. Ao conjugar os fatores motivacionais com a perspetiva do negócio, o departamento está a recorrer ao *marketing* interno para consequentemente melhorar a

¹³ Daniel Pink é um autor americano que fundou uma teoria motivacional que batizou de “motivação 3.0”, esta define três elementos motivacionais: propósito, domínio e autonomia.

perspetiva do cliente interno. Relembrando a terceira fase da construção do conceito, em que Winter (1985) considera que *marketing* interno é o “processo de alinhar, educar e motivar os colaboradores através de objetivos institucionais”, a aplicação prática deste novo modelo poderá ser considerada uma estratégia de *marketing* interno. Enquanto equipa que presta serviços internos, o departamento pode influenciar a perspetiva do cliente interno uma vez que este forma uma ideia do serviço com base em experiências anteriores ou com base no *word of mouth* dos outros colegas. Assim se percebe que ao trabalhar a perspetiva do negócio interno com vista ao melhoramento trabalha-se as experiências do cliente interno de forma a aproximar o serviço ao “serviço ideal”.

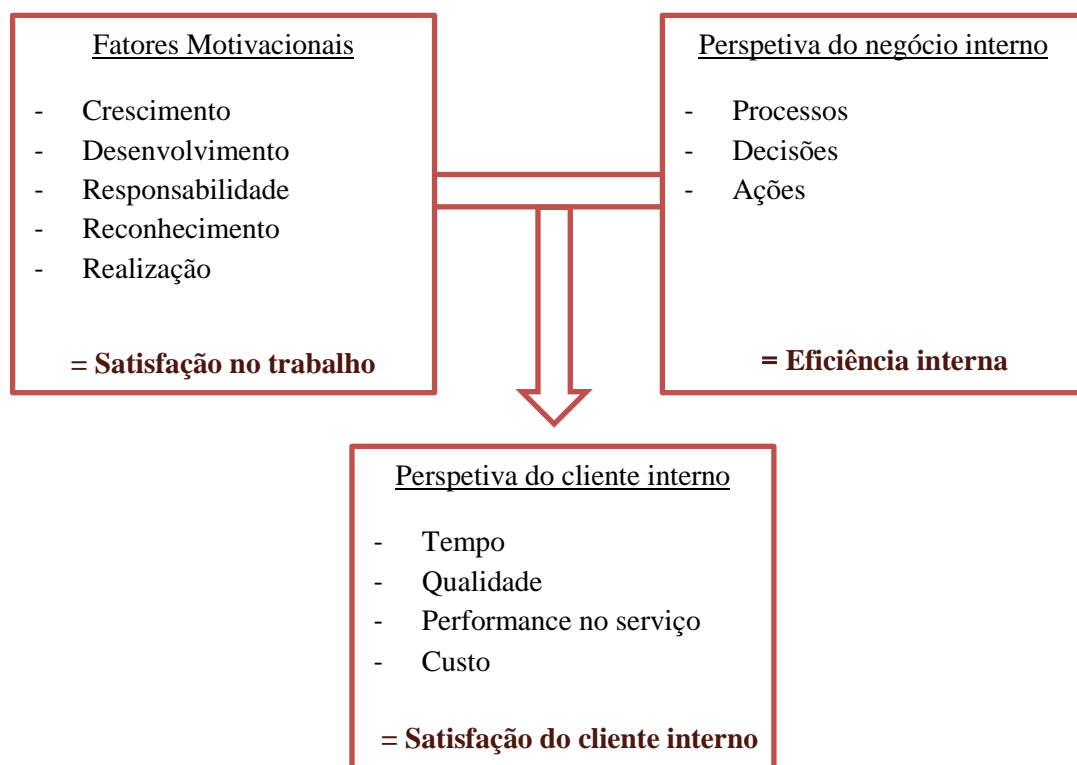


Figura 12
Junção dos modelos teóricos aplicada à investigação
Fonte: Kaplan e Norton, 1992; Herzberg, 1987

Com o intuito de justificar a potencialidade prática desta junção é imprescindível explicar separadamente cada passo.

Fatores Motivacionais (figura 12)

O estudo dos fatores motivacionais aplicados ao departamento Redes e Serviços pode ser trabalhado através da avaliação da performance. A avaliação serve não só para

premiar os colaboradores como para descobrir formas de trabalhar os fatores motivacionais. Recordando a “Avaliação de Potencial e Desempenho” não há dúvidas que isto já é feito porém, sabendo que a motivação é algo que deve ser trabalhado diariamente surge a necessidade de procurar um sistema que permita às equipas auto avaliarem-se com base em dados objetivos periódicos. Quando a avaliação das equipas se faz unicamente com base em fatores subjetivos, tais como a opinião das chefias, a motivação pode estar a ser mal trabalhada uma vez que os colaboradores recebem a informação com maior ceticismo. Posto isto, o que se propõe é aproveitar as potencialidades da plataforma que está a ser desenvolvida para criar um sistema de auto avaliação da equipa. Este sistema trabalharia como um coletor de dados chave, tais como o tempo médio de fecho de um pedido consoante os SLA´s do mesmo. De referir que hoje em dia a única contabilização de pedidos que existe é feita em SAP e devido à complexidade e dispêndio de tempo os números ficam muito aquém da realidade, não reconhecendo verdadeiramente o trabalho da equipa. Para além de coletar dados destinados unicamente à avaliação da performance a plataforma poderia também expandir-se ao estudo do cliente. Por outras palavras, esta poderia listar todos os pedidos que o cliente fez ao longo dos anos bem como associar pedidos ao sector de atividade dos clientes. Desta forma, seria possível ter uma relação de proximidade com o cliente prevendo pedidos e falhas.

Toda a informação que se pode coletar depende do desenho informático da plataforma, especificamente, dos campos que o cliente preenche quando submete um pedido devem ser pensados minuciosamente para que posteriormente esta informação possa ser utilizada para dados estatísticos. Existem ainda outras formas de coletar informação relevante, como por exemplo o lançamento de um mini questionário de satisfação após o fecho do pedido. Assim, apresenta-se a figura 13 como proposta de dados que devem ser coletados de forma a contribuir quer para o melhoramento da performance quer para uma maior relação com o cliente. Ao ter acesso a esta informação, os colaboradores da equipa veem estatisticamente espelhado a sua performance, podendo estipular objetivos, identificar falhas e fazer crescer ideias. Mesmo que estes dados não alterem a avaliação anual que as chefias fazem aos seus colaboradores, é de entendimento geral que um melhor conhecimento da performance pessoal contribui para uma maior motivação no trabalho. A título de exemplo, um aluno que não tenha qualquer elemento de avaliação por mais que seja motivado não tem como medir o seu conhecimento enquanto que a

proposta de trabalhos e testes incentiva ao estudo motivando-o a distinguir-se dos colegas.

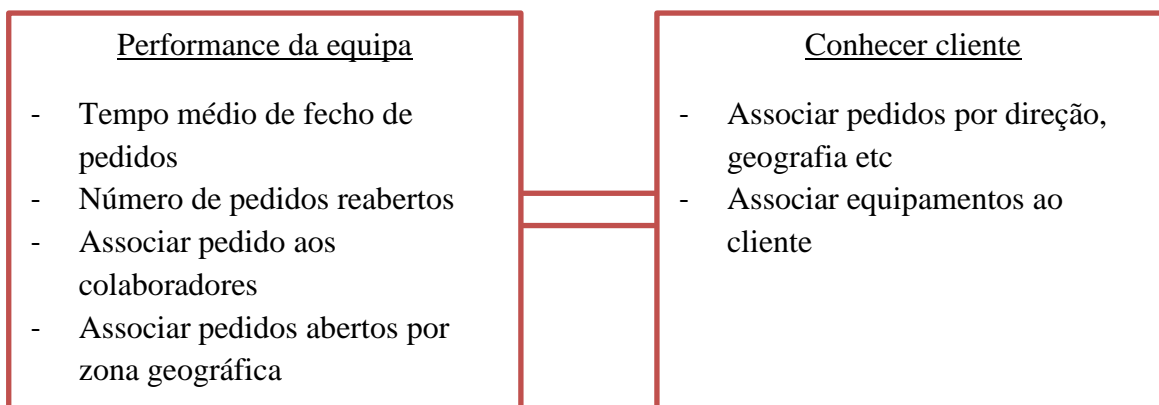


Figura 13
Proposta de dados a serem coletados na plataforma

Conhecendo a atividade e os serviços prestados pela Rede e Serviços, os dados que mais podem contribuir para a avaliação da performance da equipa são 5.

- 1) Ao contabilizar o tempo médio de fecho de pedidos obtém-se a capacidade de reação dos colaboradores, este tempo médio teria de ser avaliado em vários grupos consoante os SLA's, ou seja, urgência do pedido. A própria plataforma já está preparada para fazer esta distinção uma vez que oferece alertas sobre os pedidos que mais se aproximam da data limite de resposta.
- 2) O número de pedidos reabertos oferece uma visão sobre os casos que foram mal resolvidos, uma falha na resolução pode não depender do trabalho técnico ou da falta de conhecimento do colaborador mas não deixa de ser relevante registar este valor. Um valor muito elevado pode alertar para falhas nas centrais telefónicas, falhas cuja responsabilidade pode ser do prestador de serviços ou pode mesmo alertar para falta de formação dos colaboradores sobre certas matérias.
- 3) O item associar pedido aos colaboradores propõe uma avaliação mais pessoal, que além de estimular a competitividade permite a divisão de tarefas incentivando a uma melhor gestão dos recursos humanos, pois, os colaboradores apresentam diferentes níveis de conhecimento perante diferentes tarefas.
- 4) A Rede e Serviços tem clientes espalhados por vários pontos do país, o que por vezes obriga a custos de deslocação do colaborador. Deste modo, surge a ideia

de estudar os pedidos antes de estes serem fechados, isto porque agregar pedidos por zonas pode-se refletir numa diminuição dos custos e numa maior produtividade.

- 5) Por fim, o último item identificado é o conhecimento qualitativo do grau de satisfação do cliente, este pode ser utilizado para criar ações que combatam situações de insatisfação.

Como foi referido pode-se aproveitar a plataforma para fins diretamente associados ao estudo do cliente. Uma vez que se trata de prestação de serviços internos, o estudo do cliente não tem de ser tão aprofundado como se existisse concorrência ou se tivesse de vender um serviço contudo, conhecer os nossos clientes pode ser sinónimo de eficiência. Por isto, propõem-se associar os pedidos por direcção, zona geográfica ou outra variável que seja relevante, de forma a encontrar correlações. Imagine-se que vários colaboradores da mesma direcção enviavam pedidos iguais, a equipa podia pressupor que o problema era da central ou do fornecedor e não do equipamento de cada cliente. Além disto também seria interessante criar uma base de dados com o equipamento que cada cliente dispõe uma vez que a resolução dos pedidos implica sempre o conhecimento do equipamento por marca e modelo.

Agora que foi detalhadamente apresentado a forma como a plataforma pode contribuir para uma melhor performance é essencial explicar como é que isto se transforma em fatores motivacionais. Na verdade, acredita-se que os colaboradores ao serem avaliados desta maneira irão sofrer de um maior sentido de responsabilidade ao mesmo tempo que o seu trabalho será reconhecido com mais facilidade e de forma mais objetiva. Isto leva à realização pessoal, e, dependendo das chefias, pode-se mesmo refletir num crescimento e desenvolvimento de carreira. As chefias devem aproveitar esta possibilidade e construir uma estratégia motivacional assente nestes dados retirados da plataforma. Esta estratégia deve ser pensada em equipa e idealmente deve incluir os seguintes pontos (Herzberg, 1987):

- apresentar oportunidades de reconhecimento;
- reconhecer a contribuição dos colaboradores;
- criar trabalho que seja recompensado e que corresponda às capacidades e habilidades dos colaboradores;

- dar a mesma responsabilidade a cada membro da equipa;
- proporcionar oportunidades para avançar na empresa através de promoções internas;
- oferecer formação e desenvolvimento.

Perspetiva do negócio interno (figura 12)

A perspetiva do negócio interno envolve um plano que consiste em pensar numa estratégia que se reflita num desenho eficaz dos processos. Estes processos devem dirigir as ações da equipa de forma a cumprir as decisões da chefia. O plano que envolve os processos deve ser pensado em sintonia com os fatores motivacionais. Com esta mudança das comunicações fixas é decisivo redesenhar todos os processos sem nunca esquecer as conclusões retiradas do inquérito e tentando sempre agilizar o processo que inicialmente era adotado. Estes processos foram elaborados durante o estágio e corrigidos pelo Eng. Luís Garrotes e Eng. Campos Cristino.

Com a união dos serviços (videoconferência, comunicações fixas, móveis e M2M) num único departamento, o contacto telefónico 32222 foi adotado como um único centro de atendimento através do sistema de ACD (*automatic call distributor*) com IVR (*interactive voice response*) e num único email (helpphones@edp.pt). Esta junção reflete a necessidade de integrar processos, pois, no mínimo irá existir mudanças no serviço *Helpdesk* de todos estes serviços que até agora trabalhavam de forma independente. É importante reforçar a ideia que esta alteração na DIS faz nascer a necessidade de oferecer formação a alguns colaboradores que até ao momento cingiam as suas atividades a um único serviço.

Distinguiram-se três tipos de processos consoante a origem da causa: processo de gestão de incidentes, de pedidos e de manutenção. O processo de gestão de incidentes [Anexo 2.4] torna-se mais detalhado no caso das comunicações fixas e da videoconferência uma vez que nas comunicações móveis e M2M (*Machine to Machine*) os incidentes são resolvidos pelo operador. Apesar disto representar a realidade do presente espera-se uma alteração na gestão M2M, esta alteração tem como objetivo monitorizar e controlar a gestão dos SIM's M2M através de uma plataforma que conceda acesso direto pela EDP, o que não acontece até ao momento uma vez que esta gestão é da responsabilidade do operador. Prevendo que esta solução para M2M seja adotada, considerou-se interessante delinear os processos desta monitorização [Anexo

2.5]. Quanto ao processo de pedidos pode-se explicar que este integra as programações, as modificações, as aquisições e as mudanças (IMAC – *Instal; Move; Add; Change*) [Anexo 2.6]. Por último, o processo de monitorização das comunicações fixas expõe a forma como se resolve os alertas enviados via plataformas de gestão dos quatro fornecedores com que as comunicações fixas trabalham [Anexo 2.7].

O desenho destes processos facilita o trabalho diário das equipas permitindo uma diminuição da necessidade de formação perante a entrada de um novo colaborador. Deste modo, estes podem ser vistos como mapas de trabalho que contribuem para uma melhor performance fazendo com que os colaboradores se sintam mais apoiados nas suas tarefas. Estes processos serão ainda descritos tarefa a tarefa pelas respetivas equipas, quer isto dizer que existirá um registo explicativo da forma como se deve agir e dos documentos que se deve utilizar perante um determinado pedido. Este trabalho será feito durante 2014 uma vez que no início deste ano as equipas ainda se estavam a ajustar à reestruturação.

Em suma, olhando para os processos deve-se responder à questão “o que destacar?”, ou seja, deve-se identificar a fase do processo mais crítica para a satisfação do cliente. Pensando na relação com o cliente e nos momentos de verdade, dir-se-ia que a 1º linha é a mais crítica em termos de serviços internos. O cliente interno não se interessa pela 2º ou 3º linha uma vez que o cliente interno não paga nem o equipamento nem o serviço associado à resolução do seu pedido. Concluindo, o cliente interno avalia a sua satisfação com base em fatores como o atendimento, a resposta ao pedido ou outras variáveis que se podem resumir àquelas que representam os pilares da perspetiva do cliente.

Perspetiva do cliente (figura 12)

São 4 as categorias a estudar para responder à questão: “Como é que os clientes nos veem?”. Estas categorias além de terem de ser adaptadas à realidade vivida pelo cliente interno devem ser associadas a itens que permitam a avaliação de cada categoria, tal como se pode ver no Quadro 5. Para se avaliar cada item devem existir parâmetros de medição, como por exemplo, na categoria do tempo a equipa tem de estipular como teto o número de minutos aceites para reagir à alarmística. Assim sendo, assume-se que o cliente estará satisfeito caso os colaboradores despendam menos minutos que os

estipulados, caso contrário este item simboliza um fator de insatisfação que, dependendo dos outros, pode ter peso na avaliação que o cliente fará sobre o serviço. O exemplo dado não se afasta muito da realidade praticada na empresa, este tipo de avaliações são comuns nos contratos entre a EDP e os fornecedores, como por exemplo com a OPTIMUS.

Perspetiva do cliente interno	
Pilares	Itens
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de resposta ao pedido (email/plataforma/telefone) - Tempo de resolução do pedido - Tempo de reação à alarmística (sistemas de gestão) - Cumprimento de prazos no que diz respeito à instalação, manutenção e a novos projetos
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de erros técnicos - Profissionalismo na concretização das tarefas - Predisposição para satisfazer as necessidades do pedido - Taxa de reabertura de incidentes por parte do cliente - SLA's
Performance no serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de valor para os clientes internos - Serviço melhorou ou restabeleceu a atividade diária do cliente interno
Custo	<ul style="list-style-type: none"> - Todo o esforço despendido pelo cliente até o pedido ser resolvido

Quadro 5 **Variáveis da perspetiva do cliente interno**¹⁴

Observando com maior pormenor o quadro 5, no pilar do tempo escolheu-se recorrer a itens que o cliente consegue avaliar e que por sua vez podem alterar os níveis de satisfação. Após esta análise correlacionou-se cada um com os vários motivos e atividades em que existe necessidade de interação entre o cliente interno e a equipa, porém esta interação pode não ser direta ex. sistemas de gestão. O segundo pilar do

¹⁴ Quadro corrigido pelo Eng. Campos Cristino

quadro diz respeito à qualidade, este será certamente um dos mais importantes levando a que a escolha dos seus itens tenha de seguir os padrões do setor. Como se pode reparar dois dos itens são de caráter qualitativo e cuja avaliação só poderá ser feita através do próprio cliente interno. A existência deste tipo de itens é propositada uma vez que em serviços a qualidade pode ser uma pura conceção do cliente, acrescentando a importância de formação dos colaboradores. A performance no serviço deve ser avaliada por itens genéricos uma vez que a performance deve ser a visão da soma de todos os passos dados até à necessidade ou desejo do cliente ser satisfeita/o. Por fim, o custo é avaliado pela simplicidade ou complexidade de ações que o cliente teve de ter, ou seja, quantidade de chamadas feitas, emails trocados, minutos perdidos etc. No fundo reflete-se no esforço despendido pelo cliente durante todo o processo. O quadro 5 deve ser visto como um todo, em que o esquecimento de um pilar é suficiente para não assegurar a satisfação do cliente.

Em suma, a forma como estes modelos se fundiram pode ser considerado uma estratégia de *marketing* interno. Uma estratégia que recorre a ações que contribuem para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, conduzindo os colaboradores a apresentarem uma melhor performance. Para que isto aconteça recorre-se aos fatores motivacionais porque ao trabalhar estes fatores irá existir uma maior satisfação no trabalho. Esta satisfação está intimamente ligada com a forma como o departamento se organiza, sendo relevante associar os fatores motivacionais à perspetiva do negócio interno. Ao conjugar estas duas frentes estamos a trabalhar os pilares que formam a visão que o cliente interno detém dos nossos serviços, ou seja, teremos um impacto na satisfação do cliente interno.

5- Conclusão

Após a leitura deste relatório é possível ter uma visão global do tema marketing interno, bem como a sua aplicação prática no departamento da Rede Telefónica da EDP, o maior grupo industrial português.

Segundo a literatura, o marketing interno, conceito inicialmente definido por Berry em 1981, defende uma visão onde o colaborador deve ser visto como um cliente interno e o trabalho como meio para de satisfazer as necessidades e desejos destes clientes sempre que endereçados aos objetivos da empresa (Rafid e Ahmed, 2000, pag. 450). A satisfação das necessidades e desejos destes clientes internos depende dos outros colaboradores pois, o papel realizado dentro de uma empresa normalmente implica a criação de uma cadeia de serviços em que a performance de um colaborador depende dos serviços que lhe foram anteriormente prestados. Assim, o tema da performance dos colaboradores aparece como um importante fator para atingir a satisfação dos clientes internos.

Inicialmente, com o intuito de avaliar a satisfação real dos clientes internos da Rede Telefónica foi lançado um inquérito a 559 clientes internos em que a taxa de adesão atingiu os 57%. Verificou-se que os clientes estão globalmente satisfeitos com o serviço porém, existem campos a melhorar tais como a proliferação de informação sobre os meios de contacto disponíveis pela Rede Telefonica. Com base nestes resultados foram prontamente elaboradas propostas de ação como abertura de notas em SAP para as queixas mais críticas, publicação de informação sobre as funcionalidades do telefone fixo e desenho dos processos como via a uma reorganização.

Posteriormente, com uma visão de longo prazo, foi desenhada uma estratégia que juntou a componente teórica e a prática. A componente teórica utilizada foi o Balanced Scorecard (Robert S. Kaplan e David P. Norton) e o modelo dos dois fatores desenvolvido por Herzberg (também conhecido por a teoria motivacional-higiénica). A componente prática transmite-se tanto pela aplicação das conclusões do inquérito como pela observação diária do investigador como parte integrante da equipa. Sabendo que a metodologia utilizada neste trabalho é o action research em que o pesquisador se torna simultaneamente colaborador, o elo entre a teoria e a prática representa a base do seu cumprimento.

A estratégia desenvolvida traduz-se na junção dos dois modelos acima mencionados, em que os fatores motivacionais (Modelo de Herzberg) trabalhados em simultâneo com a perspetiva do negócio interno (Balanced Scorecard) culminam na perspetiva do cliente interno (Balanced Scorecard) que, por sua vez, leva à satisfação do cliente interno. A elaboração desta estratégia responde à questão de investigação: “De que forma se pode trabalhar a performance como meio para aumentar a satisfação do cliente interno?”.

Em jeito de conclusão, a estratégia apresentada neste relatório depende do desenvolvimento de uma plataforma interna de serviços que irá tornar exequível este plano. Sucintamente, a estratégia defende que a satisfação no trabalho e a eficiência interna levam à satisfação do cliente interno caso se cultive diariamente uma orientação virada para o cliente.

6- Limitações encontradas

No que diz respeito ao questionário lançado, a sua estrutura teve de se adaptar às necessidades que o departamento tinha e às restrições que a plataforma utilizada para lançar este inquérito apresentava.

O estudo focou-se essencialmente na performance e nos fatores motivacionais porém, reconhece-se que existem enumeras formas de trabalhar a satisfação do cliente interno. A perspetiva de *marketing* interno adotada foi influenciada pela reestruturação do departamento e pela oportunidade oferecida pela plataforma integrada de serviços.

Por último, como em todos os trabalhos experienciais o modelo acarreta com as limitações que herda dos dois modelos que foram utilizados. Apesar de se reconhecer o risco não é possível determinar se estas limitações contribuem ou não para uma falha estratégica.

7- Futuros estudos

O trabalho apresentado oferece uma proposta teórica para atingir a satisfação do cliente interno, uma vez que não há dados do seu sucesso, seria interessante avaliar a sua implementação. Em estudos futuros, propõe-se uma comparação da satisfação do cliente interno antes e posterior à implementação do modelo.

Este modelo apresenta uma versatilidade que permite ser adotado por serviços internos cujas características não sejam iguais ao departamento e empresa aqui estudada. Testar o modelo em diferentes áreas de serviços internos requeria uma alteração na forma como se trabalha os fatores motivacionais e se avaliam as perspetivas porém, testar a sua aplicação global seria um desafio aliciente para o estudo de *marketing* interno.

8- Bibliografia

Ballantyne, D. 2003. **A relationship-mediated theory of internal marketing.** European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 9, pp.1242 - 1260

Bekkers, M., Van Haastrecht, R. 1993. **The foundation of internal marketing.** 22nd EMAC Conference Proceedings, Vol. 1, pp 140 – 164.

Berg, B. L., e Lune, H. 2004. **Qualitative research methods for the social sciences** (Vol. 5). Boston: Pearson.

Berry, L.L., Hensel, J.S. and Burke, M.C. 1976. **Improving retailer capability for effective consumerism response.** Journal of Retailing, Vol. 52 No. 3, Fall, pp. 3-14, 94.

Churchill, Gilbert A. e Carol Supremant 1982 em Morgan, Marcy J., Jill S. Attaway, and Mitch Griffin. 1996. **The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation.** Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior 9:104-114.

Gremler, Dwayne D., Bitner, Mary Jo, Evans, Kenneth R. 1994. **The Internal Service Encounter.** International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 Iss: 2, pp.34 – 56.

Eiglier, Pierre e Langeard, Eric. 1977. **A new approach to Service Marketing.** Marketing Consumer Services: New insights, Cambridge: Marketing Science Institute.

Foreman S.K e Money A.H.. 1995. **Internal marketing concepts measurements and applications.** Proceedings of the Marketing Education Group, Bradford, pp. 301-313

George, W.R. 1977. **The retailing of services ± a challenging future.** Journal of Retailing, Fall, pp. 85-98.

Gianesi, I.N e Corrêa, H.L. 1994. **Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente,** ed.Atlas.

Grönroos, C. 1981. **Internal marketing – an integral part of marketing theory**, in Donnelly, J.H and George, W.E. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8.

Grönroos, C. 1985. **Internal marketing – theory and practice**. American Marketing Association's Service Conference Proceedings, pp. 41-7.

Gummesson, E. 2000. **Qualitative Methods in Management Research** (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.

Gupta, S. e Lehman, D.R. 2005. **Managing Customers as Investments**. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.

Herzberg, F.I. 1987. **One more time: How do you motivate employees?**. Harvard Business Review, Sep/Oct. 87.

House, Robert J. e Lawrence A. Wigdor. 1967. **Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism**. Personnel Psychology 20.4: pp. 369-390.

Ian N. Lings. 2000. **Internal marketing and supply chain management**. Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 1, pp.27 – 43

Joseph W. 1996. **Internal marketing builds service quality**. Journal of Health Care Marketing, Vol. 16, No 1.

Kaplan, S. Robert e Norton, P. David. 1992. **The Balanced Scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review.

Kemmis, S. e Mc Taggart, R. 1988. **The Action Research Planner** (3rd ed.). Geelong, Australia: Deakin University Press.

Lewin, Kurt. 1946. **Action research and minority problems**. Journal of social issues 2.4: pp.34-46.

Levitt, T. 1983. **The Globalization of Markets**. Harvard Business Review, pp. 92-102

Lings, Ian N. 2000. **Internal marketing and supply chain management**. Journal of Services Marketing 14.1: pp. 27-43.

Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed. 2000. **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.** Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 6, pp.449 – 462

Murray, J.G. 1979. **The importance of internal marketing.** Bankers Magazine, July/August, pp. 38-40.

Mano, Haim e Richard L. Oliver, 1993 em Morgan, Marcy J., Jill S. Attaway, e Mitch Griffin. 1996. **The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation.** Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior 9:104-114.

Nagel, P. e Cilliers, W. 1990. **Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach.** International Journal of Physical Distribution and Logistics, Vol. 20 No. 6, pp. 2-46.

Nigel, F. Piercy. 1996. **The effects of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market.** Marketing Intelligence & Planning, Vol. 14 Iss: 4, pp.9 – 15

Pantouvakis, Angelos. 2011. **Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment,** Journal of targeting, measurement and analysis for marketing, Vol.19, 1, pp. 11-22.

Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed. 2003. **Internal marketing issues and challenges.** European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 9, pp.1177 – 1186

Piercy, N. F. 1995. **Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees.** Journal of Marketing Practice, Applied Marketing Science, Vol. 1 No. 1, pp.22-44.

Proctor, T. 2007. **Public sector marketing.** Pearson Education.

Quivy, R., e Campenhoudt, L. 2008. **Manual de Investigação em Ciências Sociais** (5^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Rowley, J. 2003. **Action Research: an approach to student work based learning.** Education + Training, Vol. 45 Iss: 3, pp.131 – 138

Simberová, I. 2007. **Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer.** Economics & Management, Vol. 15 No. 1, pp. 470-80.

Spiros Gounaris, Sergios Dimitriadis e Vlasis Stathakopoulos. 2010. **An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping.** Journal of Services Marketing, Vol. 24 Iss: 2, pp.142 – 156

Thompson, T.W., Berry, L.L. e Davidson, P.H. 1978. **Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning.** Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY.

Winter, J.P. 1985. **Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite.** Health Marketing Quarterly, Vol. 3, No. 1, pp. 69-77.

Woodruff, R. B. 1997. **Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage.** Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 2, No. 2, pp.139-153.

Westbrook, 1980 em Morgan, Marcy J., Jill S. Attaway, and Mitch Griffin. 1996. **The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation.** Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior 9:104-114.

Woodruff, 1993 em Morgan, Marcy J., Jill S. Attaway, and Mitch Griffin. 1996. **The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation.** Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior 9:104-114.

Webgrafia

História da Marca. Disponível em: <http://www.edp.pt>. Acesso em: 5 de Novembro 2013.

Linking employee satisfaction, customer satisfaction and business performance. Disponível em: <http://www.gelfondgroup.com/linkage.cfm>. Acesso em: 30 de Janeiro 2014.

Manual de ligações à rede elétrica do serviço público. Disponível em: <https://www.edpdistribuicao.pt>. Acesso em: 18 de Dezembro de 2013.

Telefone fixo. Disponível em: <http://www.anacom.pt/index.jsp>. Acesso em: 25 de Novembro de 2013.

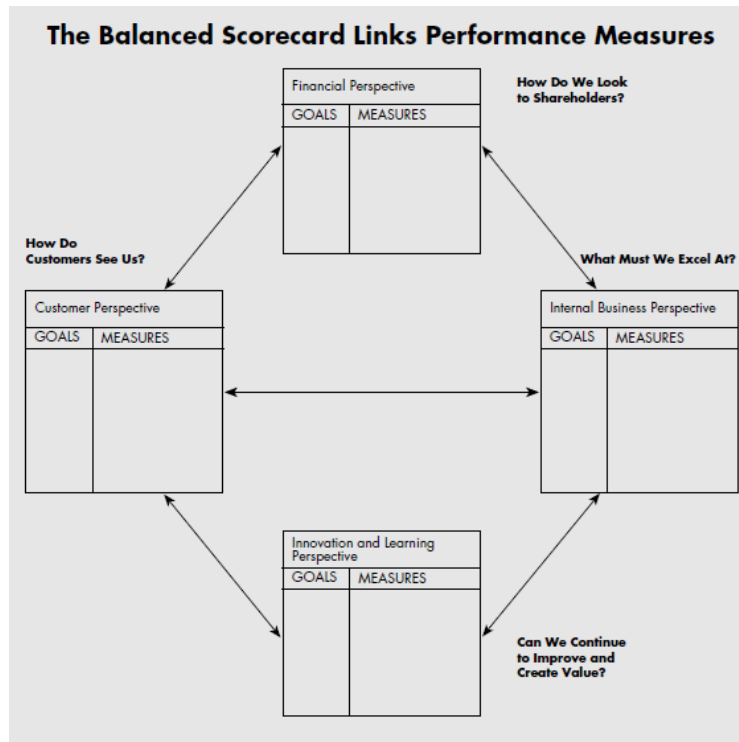
Krogh, L. 2001. **Action research as action learning at multiple levels in adult education.** Disponível em: http://www.avetra.org.au/abstracts_and_papers_2001/Krogh_full.pdf. Acesso em: 18 de Outubro de 2013.

Front, Pekka . 2010. **Work motivation through a balanced scorecard approach – motivational leadership for the 21st century.** Disponível em: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24838/Pekka_Front.pdf?sequence=2. Acesso em: 25 de Março de 2014.

9- Anexos

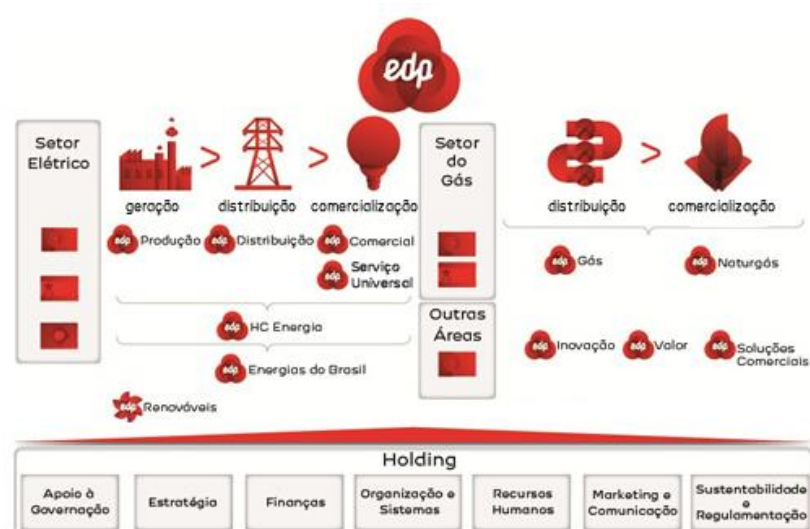
Anexo 1- Documentos auxiliares

Anexo 1.1- Balanced Scorecard



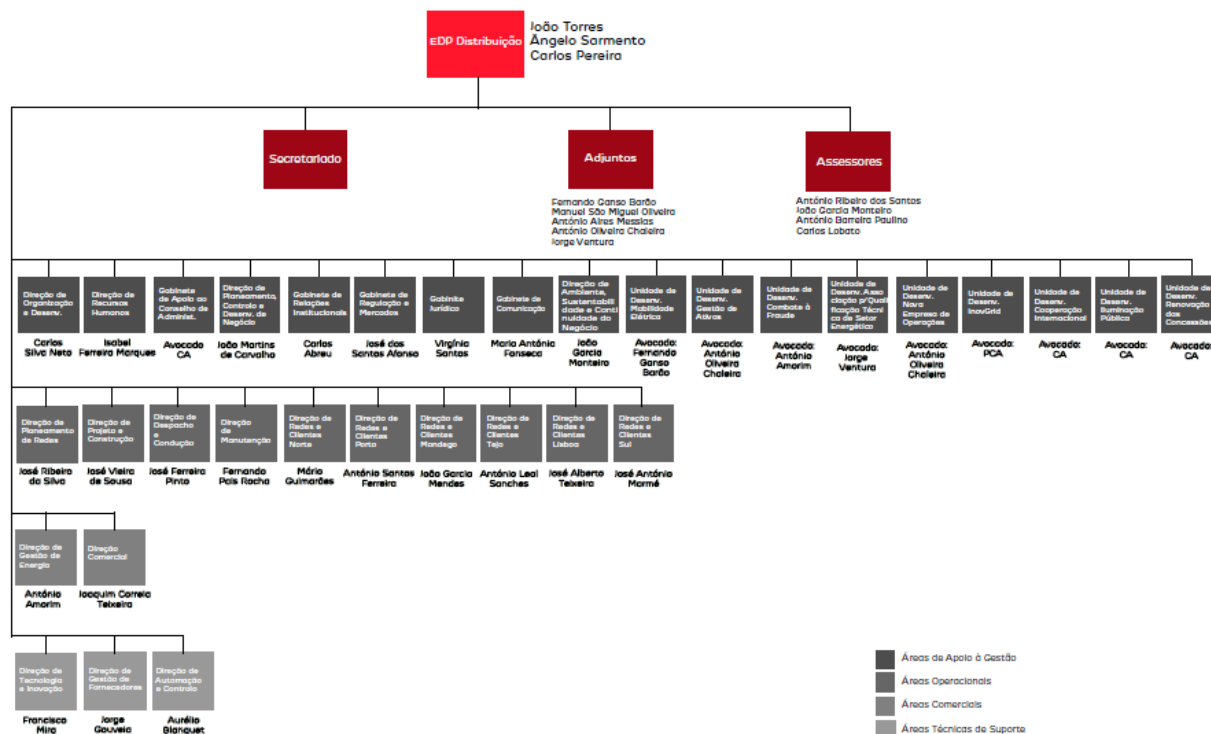
Fonte: Robert Kaplan e David Norton (1992), pp.72

Anexo 1.2- Áreas de atividade da EDP



Fonte: Site EDP

Anexo 1.3- Organização da EDP Distribuição



Fonte: Site EDP

Anexo 1.4- Colaboradores EDP Distribuição por direcção

EDPD 31.10.2013	
DEP.AD	9
GBAC	18
DOD	29
DRH	32
DPN	24
DACN	10
GBJR	25
GBCO	11
GBRM	5
GBRI	13
UDINOVG	18
UDGA	1
UDAQTSE	1
UDEO	1
DPL	38
DPC	136
DDC	251
DMN	334
DRCN	476
DRCP	422
DRCM	278
DRCT	311
DRCL	434
DRCS	305
DGE	41
DCM	52
DTI	24
DGF	25
DAT	49
S/DEF	3
Total	3.376

Fonte: Informação disponibilizada pela DRH da EDP Distribuição

Anexo 1.5- Imagem organização da plataforma

The screenshot shows a web application interface for incident management. On the left is a blue sidebar menu with options like 'Ocorrência', 'Mapa Ocorrência', 'Excel Reclamações', etc. The main area is titled 'Top - Antonio Pinheiro' and includes a 'Filtrar' section with dropdowns for 'Ano: 2013' and 'Mês: (Todos)', and a 'Mostrar' button. Below this are several data tables:

- Top Urgentes:** Não há elementos para mostrar...
- Top SLA Vermelho:** Não há elementos para mostrar...
- Top Atribuídas:** Não há elementos para mostrar...
- Top SLA Amarelo:**

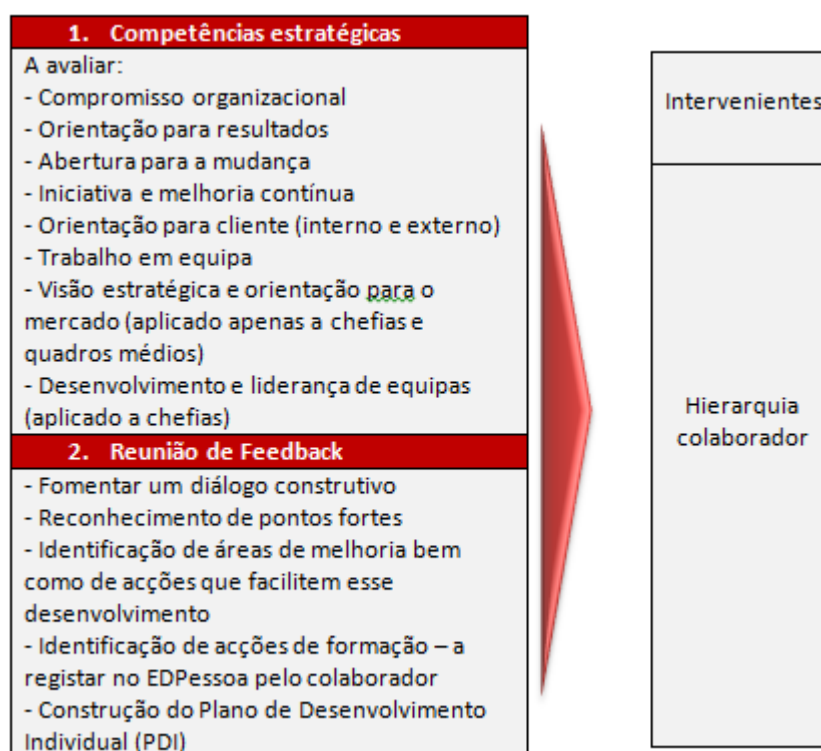
97153	Alterar parametrização do sist	2013-01-25 11:38:00
-------	--------------------------------	---------------------
- Top em Processamento:**

96955	Tv sem sinal	2013-01-21 11:47:00
97901	Pedido de mola	2013-02-22 09:20:00
97153	Alterar parametrização do sist	2013-01-25 11:38:00
- Top SLA Verde:**

96955	Tv sem sinal	2013-01-21 11:47:00
97901	Pedido de mola	2013-02-22 09:20:00

Fonte: Documento cedido pela direcção

Anexo 1.6- Avaliação de potencial



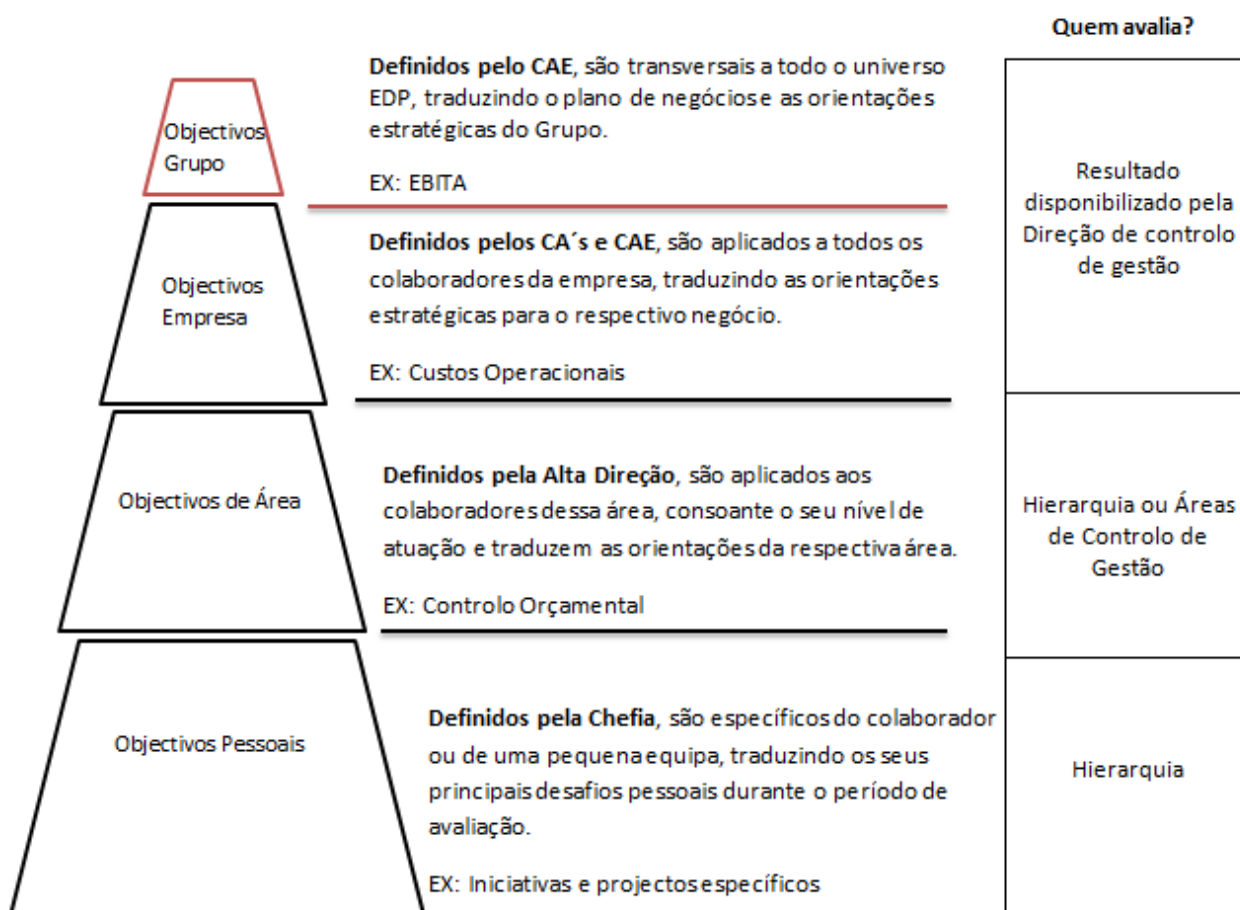
Fonte: Documento distribuído pela empresa aos colaboradores

Anexo 1.7- Avaliação de desempenho

3. Avaliação de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivos corporativos – Grupo e Empresas - Objectivos individuais – Área e Pessoas - Apreciação global
4. Reunião de Feedback
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer o contributo do colaborador nis resultados atingidos - Comunicar claramente os objectivos para o próximo ciclo de avaliação e estabelecer medidas para facilitar o seu atingimento

Fonte: Documento distribuído pela empresa aos colaboradores

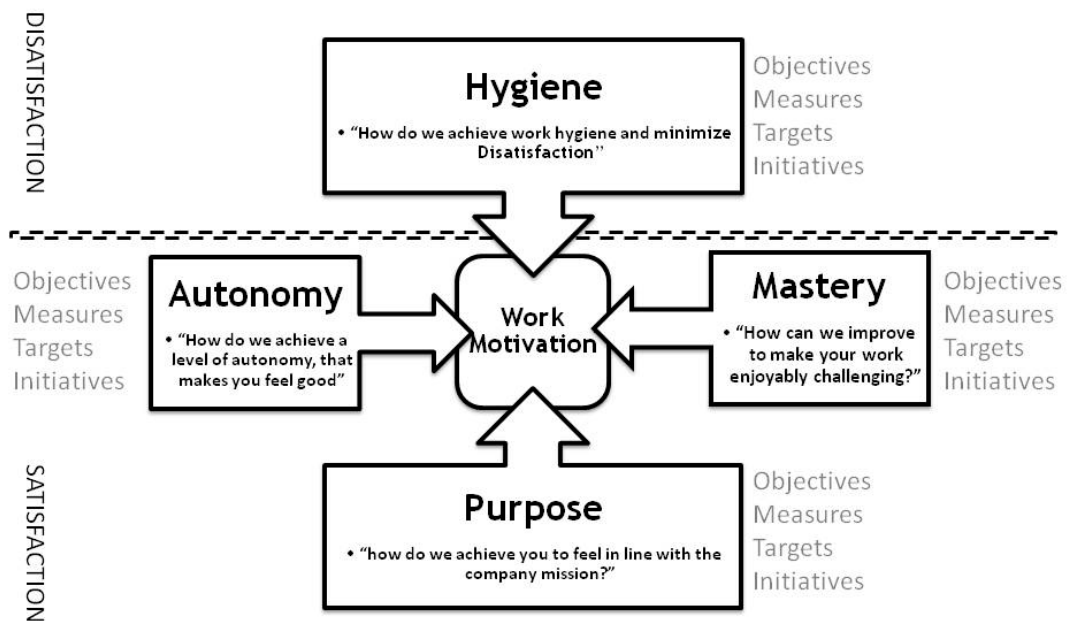
Anexo 1.8- Avaliação de objetivos



Fonte: Documento distribuído pela empresa aos colaboradores

Anexo 1.9- Motivation Scorecard

The Motivation Scorecard



Fonte: Front (2010), pp.24

Anexo 2- Documentos elaborados pelo aluno

Anexo 2.1- Estrutura do inquérito lançado ao total da amostra

Inquérito de avaliação de satisfação														
Gostaríamos de saber o que acha dos serviços prestados pela Rede Telefónica. A sua opinião é muito importante para podermos melhorar.														
Equipamento terminal telefónico														
1. Que equipamento telefónico dispõe?														
<table border="0"> <tr> <td>Telefone fixo</td> <td>Telefone móvel</td> <td>Softphone (telefone no pc)</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp onde esta abre uma nova pergunta a partir de 2 até 2.4) (se a pessoa resp onde esta abre uma nova pergunta a partir de 2.5 e 2.6) (se a pessoa resp onde esta abre uma nova pergunta a partir de 2.7 e 2.9)</p>	Telefone fixo	Telefone móvel	Softphone (telefone no pc)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Telefone fixo	Telefone móvel	Softphone (telefone no pc)												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
2. Equipamento terminal telefónico - Funcionalidades														
Telefone fixo														
2.1	Considera que o seu equipamento telefónico tem uma boa fiabilidade?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp "não" abre uma nova pergunta)</p>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2.2	O equipamento telefónico que dispõe corresponde às necessidades do seu dia-a-dia?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp "sim" abre uma nova pergunta)</p>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2.3	Na sua actividade sente a necessidade de ter um equipamento telefónico fixo que oferecesse mais funcionalidades?													
2.4	Se sim, quais?													
	<table border="0"> <tr> <td>Display</td> <td>Alta voz/Sistema de mãos livres</td> <td>Teclas de memorização até 5 números</td> <td>Teclas de memorização até 10 números</td> <td>Auriculares com microfone</td> <td>Outros: (espaço de resposta aberta)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Display	Alta voz/Sistema de mãos livres	Teclas de memorização até 5 números	Teclas de memorização até 10 números	Auriculares com microfone	Outros: (espaço de resposta aberta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Display	Alta voz/Sistema de mãos livres	Teclas de memorização até 5 números	Teclas de memorização até 10 números	Auriculares com microfone	Outros: (espaço de resposta aberta)									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
Telefone fixo e móvel														
2.5	Tem um número fixo e um número móvel num único telefone móvel?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp "não" abre uma nova pergunta/2.6)</p>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2.6	Dá preferência a funcionalidades de mobilidade, em que o número fixo e o número móvel estejam num único telefone móvel?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp "não" abre uma nova pergunta / 2.8.1)</p>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Softphone														
2.7	O equipamento telefónico que dispõe corresponde às suas expectativas?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>(se a pessoa resp "sim" abre uma nova pergunta/ 2.8.2)</p>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2.8.1	Porque razão considera que não corresponde?	(espaço de resposta aberta)												
2.8.2	Assinale as maiores vantagens que o softphone apresenta para si:													
	<table border="0"> <tr> <td>Mobilidade</td> <td>Redução de custos em comunicações</td> <td>Trabalho remoto em grupo</td> <td>Outras: (espaço de resposta aberta)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Mobilidade	Redução de custos em comunicações	Trabalho remoto em grupo	Outras: (espaço de resposta aberta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Mobilidade	Redução de custos em comunicações	Trabalho remoto em grupo	Outras: (espaço de resposta aberta)											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
2.9	Dá preferência à utilização de um número único, o mesmo número em todos os equipamentos ex. telefone, softphone, telemóvel	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sim	Não													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2.10	Tem alguma sugestão no que diz respeito ao softphone?	(espaço de resposta aberta)												
3. Serviço terminal telefónico - Funcionalidades														
Código de resposta														

5- Muito Satisfeito 4- Satisfeito 3- Indiferente 2- Insatisfeito 1- Muito Insatisfeito 6- Não sabe/ Não responde

De que forma está satisfeito com:

- 3.1 Realização de chamadas internas
- 3.2 Realização de chamadas para a rede pública fixa
- 3.3 Realização de chamadas para a rede pública móvel
- 3.4 Realização de audioconferências
- 3.5 A função de transferência de chamadas entre extensões internas

5	4	3	2	1	6

- 3.6 Tem alguma sugestão no que diz respeito ao serviço telefónico?

(espaço de resposta aberta)

4. Serviço de apoio

Conhece os meios de contacto:

- 4.1 Email: Telefones Helpdesk/DAT/EDIS

- 4.2 Contacto telefónico: 32222

Já utilizou:

- 4.3 Email: Telefones Helpdesk/DAT/EDIS

- 4.4 Contacto telefónico: 32222

- 4.5 Utiliza outros meios? Quais?

(espaço de resposta aberta)

Sim Não

--	--

--	--

Com que frequência utiliza:

- 4.6 Email: Telefones Helpdesk/DAT/EDIS

- 4.7 Contacto telefónico: 32222

Frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

Código de resposta

5- Muito Satisfeito 4- Satisfeito 3- Indiferente 2- Insatisfeito 1- Muito Insatisfeito 6- Não sabe/ Não responde

Qual o seu grau de satisfação quanto:

- 4.8 Atendimento por telefone: 32222
- 4.9 Disponibilidade demonstrada por telefone
- 4.10 Atendimento via email: Telefones Helpdesk/DAT/EDIS
- 4.11 Disponibilidade demonstrada via email
- 4.12 Tempo entre o pedido via email e o primeiro contacto
- 4.13 Tempo entre o pedido de serviço e o primeiro contacto
- 4.14 Tempo de resposta ao serviço pedido/resolução
- 4.15 Apoio local do serviço da rede telefónica

5	4	3	2	1	6

--	--	--	--	--	--

5. Funcionalidades e serviços

- 5.2 Valoriza a resposta ao serviço pedido com indicação de um número de registo?
- 5.3 Valoriza a colocação de pedidos de serviço no Serviço NOW?
- 5.4 Valoriza um atendimento único para o serviço telefónico fixo e móvel?

Sim Não

--	--

--	--

6. Apreciação global

- 6.1 Globalmente está satisfeito com o serviço telefónico?

5	4	3	2	1	6

Anexo 2.2- Lista de queixas ou pedidos relevantes apresentados em respostas abertas

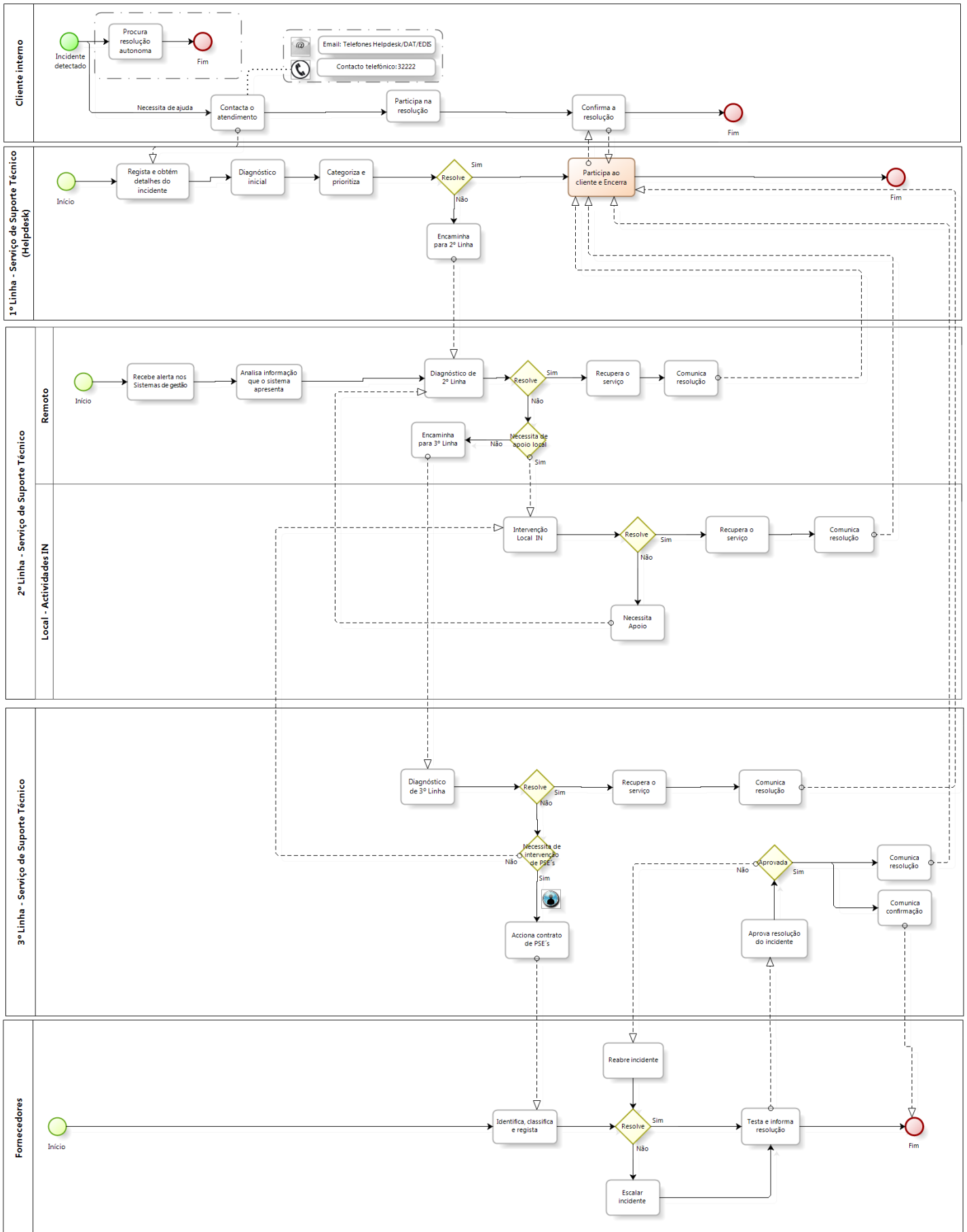
Colaborador	Queixa
 <p> <input type="checkbox"/> Daniel António Magalhães Ribeiro nº edp : 337973 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : MNRD-RDPRT-REDES PORTO cargo : Especialista morada : R José Pereira Araújo, 115 e-mail : DANIEL.MAGALHAESRIBEIRO@EDP.PT telefone : 220036841 extensão : 46841 telemóvel : 935166642 </p>	<p>Nas instalações do Fojo, Vila Nova de Gaia, no primeiro andar onde se encontram os telefones instalados os telefones não apresentam um tom de espera "normal", quem não está habituado pensa que não há linha ou que esta apresenta um problema.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Edgar John Rebelo Martins Joaquim nº edp : 332370 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : ODDO-GP-UO GESTÃO INTEGRADA PROJECTOS cargo : Gestor Operacional morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : EDGAR.JOHN@EDP.PT telefone : 220018319 extensão : 48319 telemóvel : 937831005 </p>	<p>Algumas nºs de extensões ainda não permitem devolução de chamadas, i.e. obriga à substituição de parte do nº.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Maria Eugénia Luzio Madeira Quintino nº edp : 166588 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : MNSE-STLSB-UO SISTEMAS LISBOA cargo : Técnico Gestao Administrativa morada : Estr Vale de Mulatas e-mail : EUGENIA.QUINTINO@EDP.PT telefone : 265003647 extensão : 33647 </p>	<p>Conseguir-se fazer audioconferências</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Filipe Lousada Do Vale nº edp : 333439 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : ATSA-TSTS-AUTOMAÇÃO TELECONT.SUBESTAÇÕES cargo : Especialista Senior morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : FILIPE.VALE@EDP.PT telefone : 220003734 extensão : 43734 telemóvel : 938191958 </p>	<p>Sugiro rever os encaminhamentos, caso seja possível. É muito aborrecido recusarmos uma chamada no telemóvel (por exemplo, porque estamos numa reunião) e passado uns segundos o telefone volta a tocar.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> José Miguel Soares Santos nº edp : 326429 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : MNSE-CHEFIA cargo : Subdirector morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : JOSEMIGUEL.SANTOS@EDP.PT telefone : 220003632 extensão : 43632 telemóvel : 936265232 </p>	<p>Seria bom que no registo de chamadas que fazemos via telemóvel não aparecesse o número da extensão (mas sim o nº do TMV).</p>

 <p> <input type="checkbox"/> Maria Anjos Martins Silva Rosa nº edp : 222631 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : AOSTB-TA- APOIO TÉC./ADMINISTRATIVO cargo : Técnico Gestao Administrativa morada : Estr Ciprestes, 15 e-mail : MARIAANJOS.ROSA@EDP.PT telefone : 265003853 extensão : 33853 </p>	<p>Se estiver com o telefone ocupado e me tentarem contactar dá indicação de "chamada" e não de "interrompido". Sugestão: Sinal de "interrompido" quando o telefone estiver ocupado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carlos Augusto Pires Falcão • Domingos José Valente Silva • José Pinto • Nuno Veludo Rosa • Manuel Barbosa • Bruno Jorge Azevedo • João Manuel Martins • João Teodoro • Luís Rui Lima Pinto de Sá • Maria Augusta Bastos Oliveira Lopes • Rui Palhares 	<p>Pedem telefones mais actualizados / Na maioria pedem a funcionalidade de display por existir necessidade de ver quem está a ligar ou as chamadas perdidas.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> António Luís Bastos Rodrigues nº edp : 263540 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : MNRD-CBRCBR-UO COIMBRA cargo : Técnico Exploração De Redes morada : R Direita, 94 e-mail : ANTONIOLUIS.RODRIGUES@EDP.PT telefone : 238310500 telemóvel : 938191281 </p>	<p>A minha extensão de telefone fixo é usada por mais dois colaboradores o que causa alguns constrangimentos</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Casimiro Piedade Pedro nº edp : 268542 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : AOCBR-MSLSA-UO MANUT.REPOS.SERV. LOUSÃ cargo : Gestor Operacional morada : R Eng Duarte Pacheco e-mail : CASIMIRO.PEDRO@EDP.PT telefone : 272004725 extensão : 44725 telemóvel : 936830374 </p>	<p>O meu telefone corresponde às minhas necessidades o que se passa é que faz muito ruído e não há outro para substituir</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Fernando António Marques Silva nº edp : 208760 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : ODQI-PS-UO PROCESSOS DE SUPORTE cargo : Técnico Principal De Gestao morada : Av Cónego Urbano Duarte, 100 e-mail : FERNANDO.MARQUESDASILVA@EDP.PT telefone : 239002155 extensão : 42155 telemóvel : 937122486 </p>	<p>Possibilidade de atendimento de chamadas em grupo.</p>

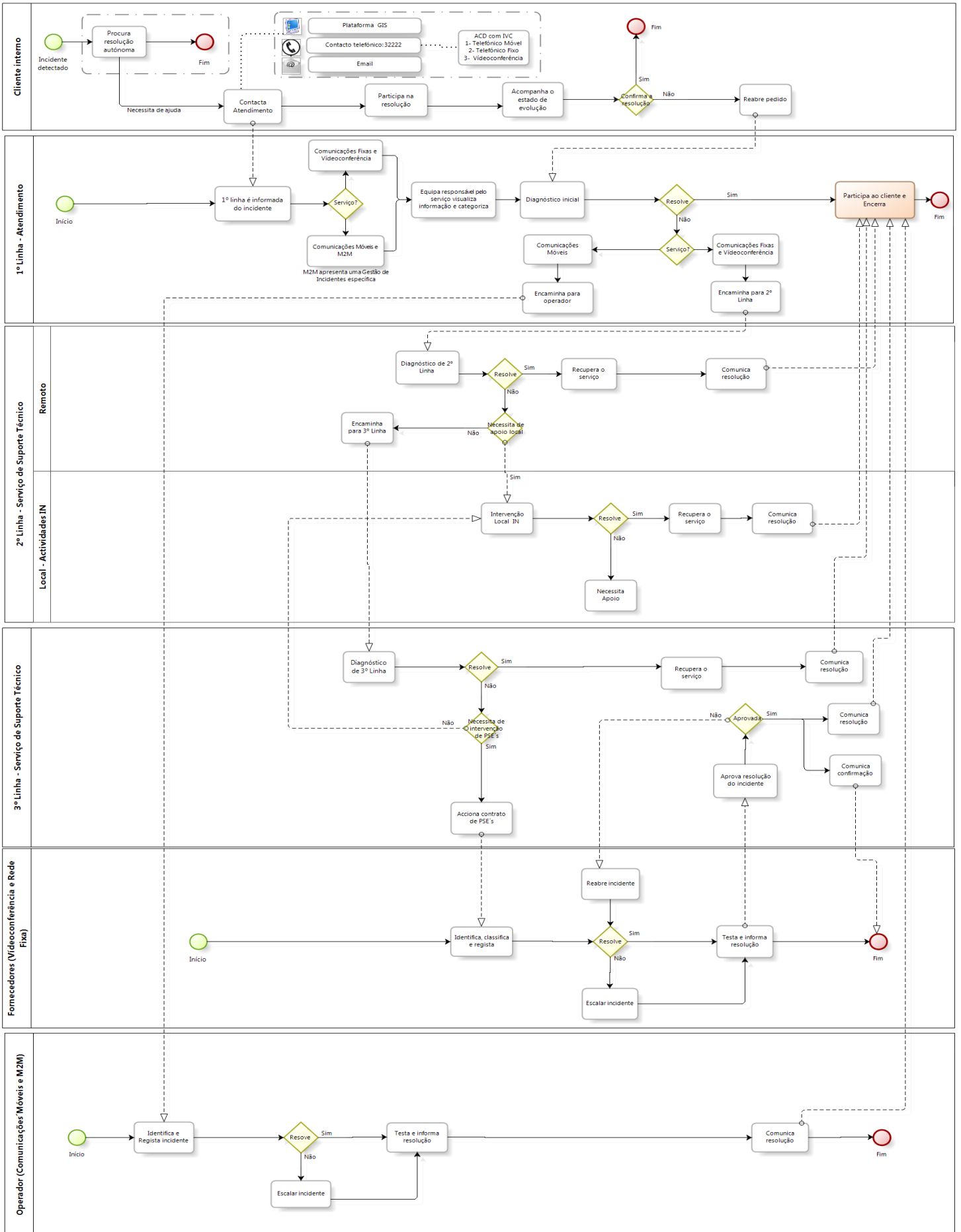
 <p> <input type="checkbox"/> Hugo Miguel Veríssimo Soares nº edp : 329436 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : AOPNGM-OB-UO OBRAS cargo : Electricista Principal morada : Lug Agra - Zn Industrial 2 e-mail : HUGO.VERISSIMOSOARES@EDP.PT telefone : 259006213 extensão : 46213 telemóvel : 935604405 </p>	<p>Transferência automática após alguns segundos para o telemóvel.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Vítor Manuel Ribeiro Mendes nº edp : 263397 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : RCTAG-UO APOIO À GESTÃO cargo : Gestor Operacional morada : R Columbano Bordalo Pinheiro e-mail : VITOR.MENDES@EDP.PT telefone : 244002741/262002942 extensão : 42741/42942 telemóvel : 938543726 </p>	<p>Possibilidade de, em serviço no exterior, poder receber as chamadas recebidas no telefone, o que implica a possibilidade de reencaminhá-las para o telemóvel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carlos Nepomuceno Barata • Miguel Almeida Vieira • Rui Bernardo • Rui Jorge Pereira Marques Moura • Rui Miguel Correia Oliveira 	<p>Telefone fixo com gravação de lista de contactos/ Sincronização com lista de contactos EDP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fernando Ramalheira • José António Sousa • Manuel Nunes Martins • Telmo Ricardo Santiago Ramos 	<p>Distribuição de Manuais</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Fernando José Oliveira Santos nº edp : 331429 empresa de exercício : EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS departamento : DOP-LS-SC-LR - UO LIGAÇÕES À REDE cargo : Gestor Operacional morada : Av D Afonso Henriques, Edf EDP e-mail : FERNANDOJOSE.OLIVEIRASANTOS@EDP.PT telefone : 220014536 extensão : 43536 telemóvel : 938191827 </p>	<p>SOFTPHONE: O modo de espera de chamadas devia ser melhorado. Se estiver em viagem, logo com o PC desligado e se alguém me ligar dá a informação de número não atribuído.</p>
 <p> <input type="checkbox"/> Rui Jorge Pereira Marques Moura nº edp : 254487 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : CMCE-CE-CLIENTES E EMPREENHIMENTOS cargo : Licenciado li morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : RUJJORGE.MOURA@EDP.PT telefone : 220012935 extensão : 48935 telemóvel : 932417880 </p>	<p>SOFTPHONE: Os auriculares são incómodos e pouco funcionais por causa do fio e da mola.</p>

 <p><input type="checkbox"/> João Fernando Cardoso Teixeira nº edp : 143669 empresa de exercício : EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS departamento : DOP-LS-GL-LT-N - UO LEITURAS NORTE cargo : Assistente Gestao morada : R Eng Von Hafe, 24 e-mail : JOAOFERNANDO.TEIXEIRA@EDP.PT telefone : 234003172 extensão : 43172 telemóvel : 938190716</p>	SOFTPHONE: O programa CISCO IP PHONE deveria ser de arranque automático no PC; Deveria ser dado acesso ao USERS de criação de listas telefónicas;
<ul style="list-style-type: none"> • Jaime Paulo Nogueira • Filipe Vale • Rui Jorge Pereira Marques Moura 	SOFTPHONE: Que pudesse disponibilizar a lista de contactos dos colaboradores.
 <p><input type="checkbox"/> João Fernandes Pinto Almeida nº edp : 338511 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : ATSI-IDID-INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO cargo : Especialista morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : JOAO.PINTOALMEIDA@EDP.PT telefone : 48731</p>	O softphone apresenta problemas de funcionamento na rede corporativa. Devido à inexistência de QoS na rede corporativa EDP, é frequente existirem problemas em efectuar ou receber chamadas.
 <p><input type="checkbox"/> Pedro José Moreno Gomes nº edp : 340051 empresa de exercício : EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS departamento : DOP-SF-F - UO FATURAÇÃO ATR cargo : Tecnico Especialista morada : R Ofélia Diogo da Costa, 115 e-mail : PEDRO.GOMES@EDP.PT telefone : 220014553 extensão : 43553 telemóvel : 935006698</p>	SOFTPHONE: Deveria ser disponibilizado auriculares a todos os colaboradores, pois se o tivesse utilizaria com muito mais frequência.
 <p><input type="checkbox"/> Rui Daniel Gomes Almeida nº edp : 323136 empresa de exercício : EDP DISTRIBUIÇÃO departamento : ATSI-IDID-INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO cargo : Licenciado li morada : R Ofélia Diogo da Costa, 45 e-mail : RUI.ALMEIDA@EDP.PT telefone : 220003683 extensão : 43683 telemóvel : 933267284</p>	SOFTPHONE: A única sugestão é que seja alargada esta solução à totalidade dos colaboradores da EDP Porto (à Casa da Música)
Sara do Rosário Geadas Prates da Silva	Afinação do telefone actual

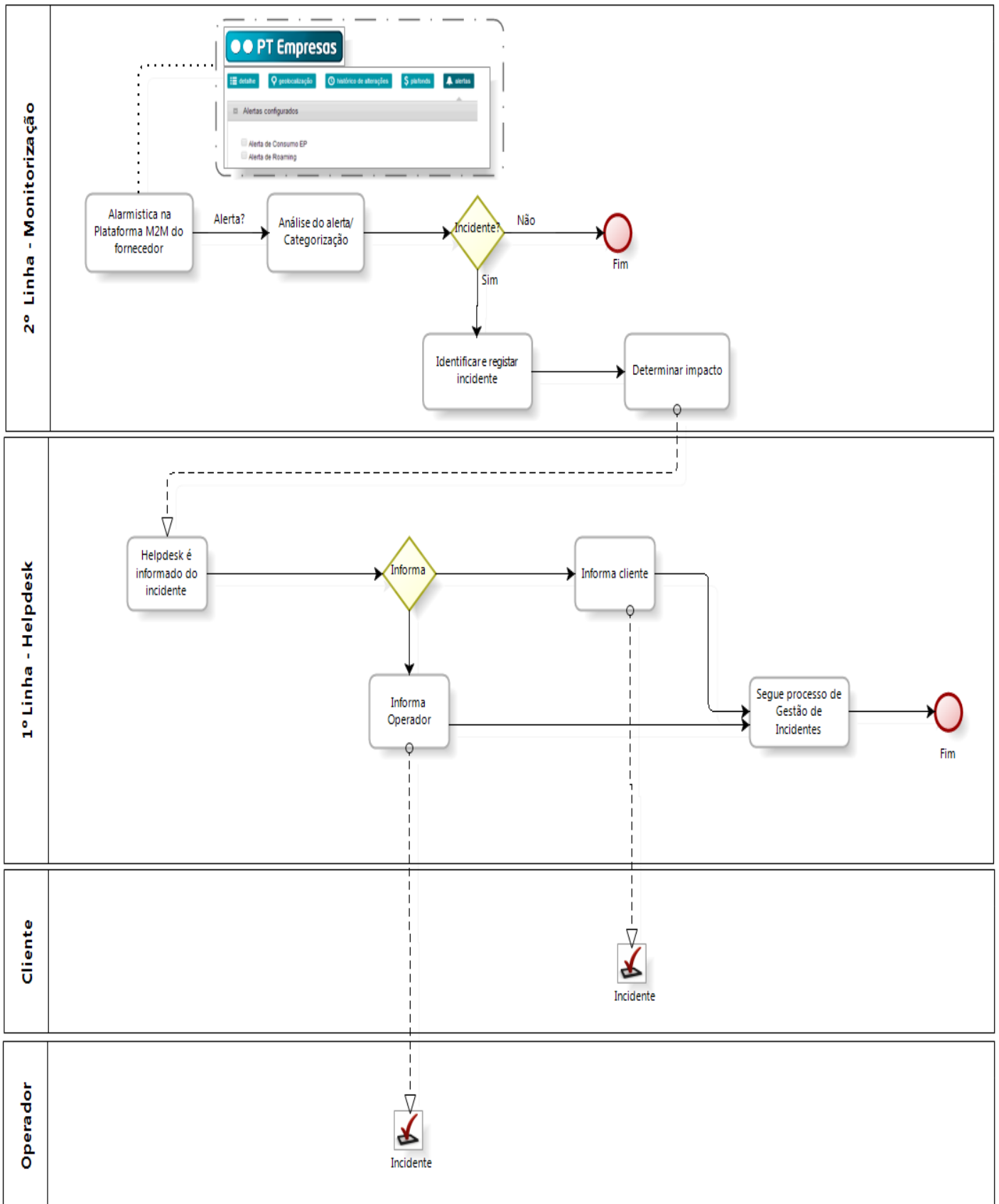
Anexo 2.3- Gestão de incidentes Gestão de incidentes ATRT EDP Distribuição



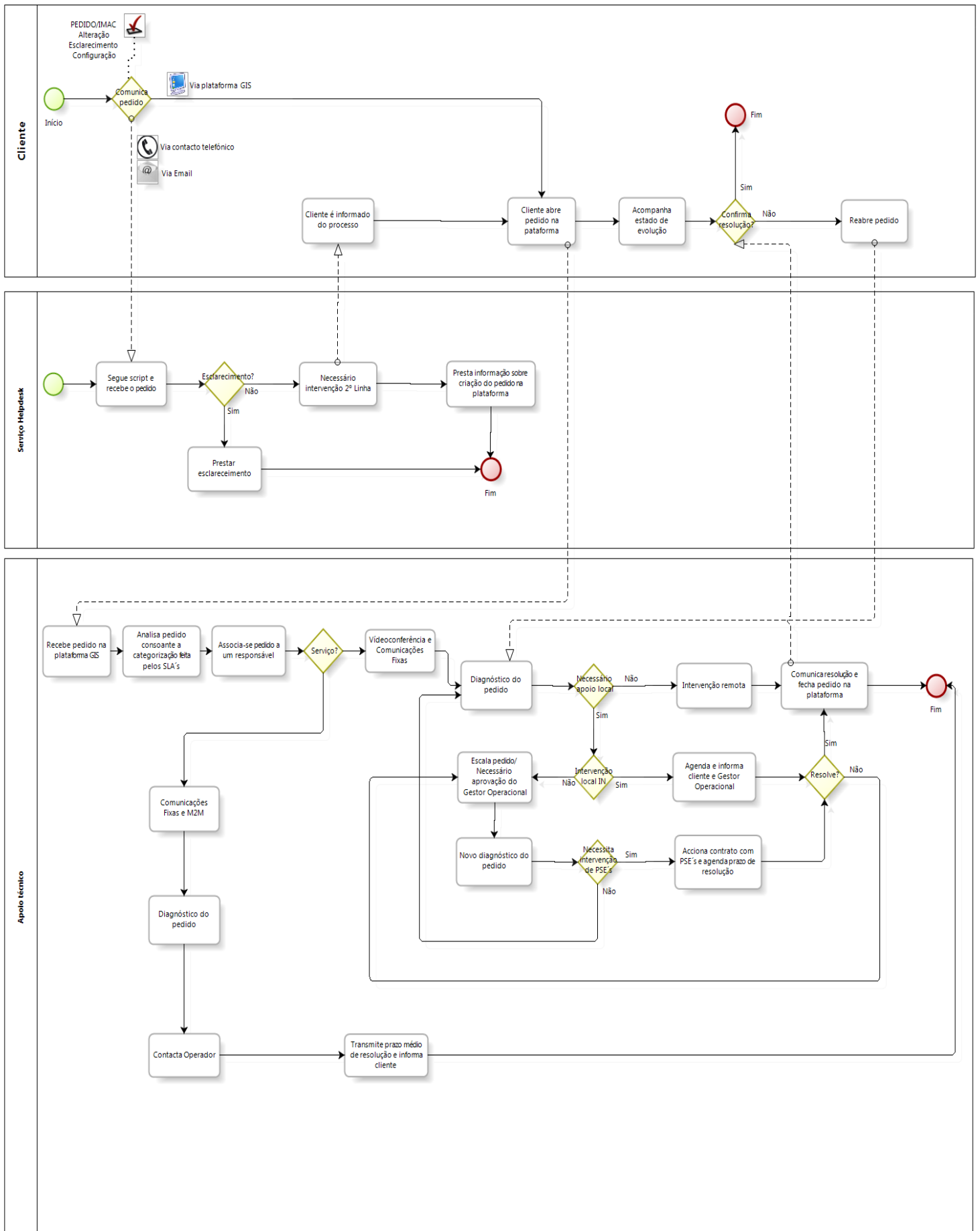
Anexo 2.4- Gestão de incidentes comunicações DIS EDP Valor



Anexo 2.5- Monitorização M2M DIS comunicações EDP Valor



Anexo 2.6- Gestão de pedidos comunicações DIS EDP Valor



Anexo 2.7- Monitorização de pedidos comunicações DIS EDP Valor

