



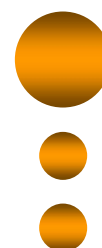
nova aprendizagem  
AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA



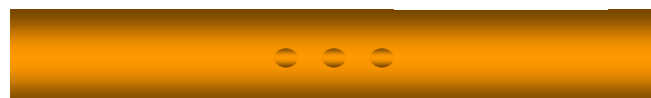
# Relatório de Clientes Mistério



Agência para a Modernização  
Administrativa



Ano de 2010



## **Índice**

Parte I – Enquadramento.....	2
1. Objectivos do Cliente Mistério .....	2
Parte II – Metodologia de Intervenção.....	3
Parte III – “Operação” Cliente Mistério .....	4
1. Acções de Cliente Mistério Realizadas .....	4
2. Critérios Considerados na Avaliação.....	5
3. Questões Colocadas no Atendimento.....	6
Parte IV – Resultados das Acções de <i>Cliente Mistério</i> .....	8
1. Análise dos Atendimentos: Excelência por atendedor e por Loja .....	8
2. Análise dos Resultados Obtidos por Entidade .....	9
3. Resultados Obtidos por Entidade nas Fases de Atendimento .....	9
4. Análise das Fases de Atendimento por Loja e Entidade.....	11
5. Análise dos Valores por Tipo de Loja .....	11
Parte V – Conclusões .....	13
Anexos.....	14
Anexo 1 – Ficha “Cliente Mistério” – Cursos de Atendimento .....	14
Anexo 2 – Exemplo de Guião para Cliente Mistério.....	16

## Parte I – Enquadramento

Cliente Mistério é uma técnica baseada na recolha da informação com vista à análise comportamental dos funcionários que se encontram em contacto com o público. Permite realizar a avaliação da qualidade de atendimento aplicada por observadores não identificados que assumem o papel de um cliente que solicita a prestação de um serviço.

Através da observação de situações reais de atendimento é possível recolher informações específicas, de acordo com uma série de critérios previamente definidos, aferindo comportamentos e aspectos relacionados com a comunicação e a postura, entre o Técnico de Atendimento e o Cliente.

Esta técnica, pelas suas potencialidades de observação e recolha de informação, foi identificada como a mais adequada para ser aplicada no âmbito do processo de avaliação da formação que tem vindo a ser organizado pelo Departamento de Formação da AMA, IP. O principal objectivo é aferir até que ponto os conteúdos transmitidos em contexto de formação são aplicados no posto de trabalho pelos funcionários das Lojas do Cidadão e das Lojas da Empresa.

### ● ● ● 1. Objectivos do Cliente Mistério

Inserido no processo de avaliação da formação, foram realizadas diversas acções de *Cliente Mistério*, tendo como objectivo recolher informação sobre a transferência dos conhecimentos adquiridos em formação pelos formandos que participaram nos diversos cursos de Atendimento ao Cidadão nas Lojas da Empresa e nas Lojas do Cidadão, desde o ano de 2008 até ao corrente ano de 2010.

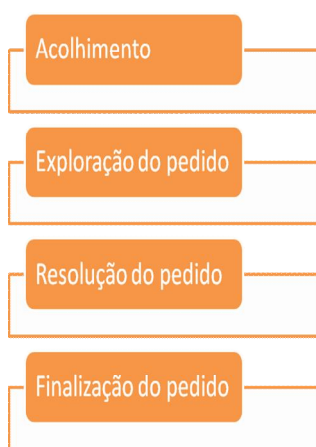
Com a sua realização, esperava-se aferir comportamentos nas diversas fases de atendimento: acolhimento, exploração do pedido, resolução do pedido e finalização do pedido. Mais concretamente, procurou-se:

- Comparar as formas de atendimento com a informação transmitida durante as acções de formação, para verificar se esta foi assimilada e transposta para o posto de trabalho, valorizando profissionalmente os formandos/funcionários e melhorando a qualidade do atendimento;
- Analisar as diferenças de atendimento entre os vários funcionários alvos de *Cliente Mistério*, tendo em conta a instituição a que pertencem, a Loja e as várias fases de atendimento;

- Identificar boas práticas de atendimento, que permitam constituir casos exemplo para melhorar a formação e práticas menos boas que possam ser utilizadas como elementos de simulação para alterar comportamentos no processo de atendimento;
- Analisar a qualidade do atendimento, permitindo identificar oportunidades de melhoria.

## Parte II – Metodologia de Intervenção

Para se proceder à aplicação da técnica do Cliente Mistério foi necessário, numa primeira fase, construir uma grelha de observação composta por dois grupos: o primeiro, “Situação de atendimento” que contempla as quatro fases de atendimento e o segundo, “Observação geral” que se debruça sobre a imagem global do atendedor e os valores das Lojas do Cidadão. Os critérios utilizados foram criados com base nas quatro fases do atendimento – acolhimento, exploração do pedido, resolução do pedido, finalização do pedido - e classificados numa escala de 1 a 5 (1: muito mau; 5: muito bom).



**Figura 1 – Fases do Atendimento**

Os Clientes Mistério foram preparados através da análise dos conteúdos do curso de formação em Atendimento nas Lojas do Cidadão e nas Lojas da Empresa e ainda criando guiões de simulação das situações de atendimento pretendidas para cada serviço.

A selecção dos formandos/funcionários teve como base o ano da formação frequentada, o curso realizado e a Loja do Cidadão a que pertenciam, sendo que foram alvo de Cliente Mistério as Lojas do Cidadão das Laranjeiras, dos Restauradores e de Odivelas e a Loja da Empresa da Junqueira (Lisboa).

Em alguns casos, devido ao facto de nem sempre ser possível concretizar o atendimento com o formando/funcionário seleccionado, recorreu-se à observação de situações de atendimento de modo a colmatar este facto.

Os dados recolhidos com o preenchimento das grelhas de Cliente Mistério foram complementados com observações que permitam obter uma visão global do atendimento. Estes dados foram analisados sobre diferentes prismas, fornecendo uma ideia de cada atendimento por Loja, por entidade e por Cliente.

## Parte III – “Operação” Cliente Mistério

### ● ● ● 1. Acções de Cliente Mistério Realizadas

Para aferir o impacto da formação ao nível dos comportamentos dos formandos, recorreu-se à aplicação de *Clientes Mistério* nas Lojas do Cidadão das Laranjeiras, dos Restauradores e de Odivelas. Foi ainda realizado um *Cliente Mistério* na Loja da Empresa da Junqueira, em Lisboa.

As entidades abrangidas pelos *Clientes Mistério* foram: Instituto da Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Ministério da Saúde, Instituto de Registo e Notariado, Direcção-Geral de Contribuições e Impostos, Apoio AMA e Balcão Multisserviços.

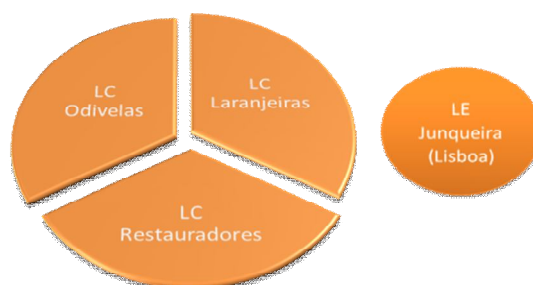


Figura 2 – Lojas Alvo de Cliente Mistério



Figura 3 – Entidades Abrangidas pelo Cliente Mistério

Para que fosse possível aos observadores reconhecerem os formandos/funcionários seleccionados para a acção de Cliente Mistério, foi construída uma grelha com os dados dos formandos que incluía a fotografia, o nome, o serviço a que pertenciam e a Loja onde estavam a desempenhar a sua função, bem como a acção de formação que frequentaram, a data de realização da mesma e a data de realização do Cliente Mistério:

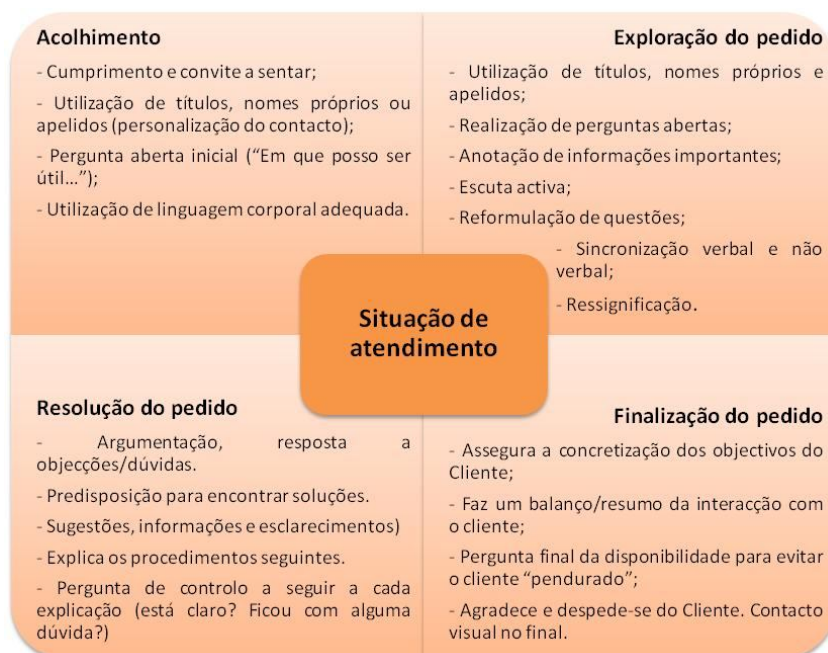
**Figura 4 – Dados dos Formandos Seleccionados**

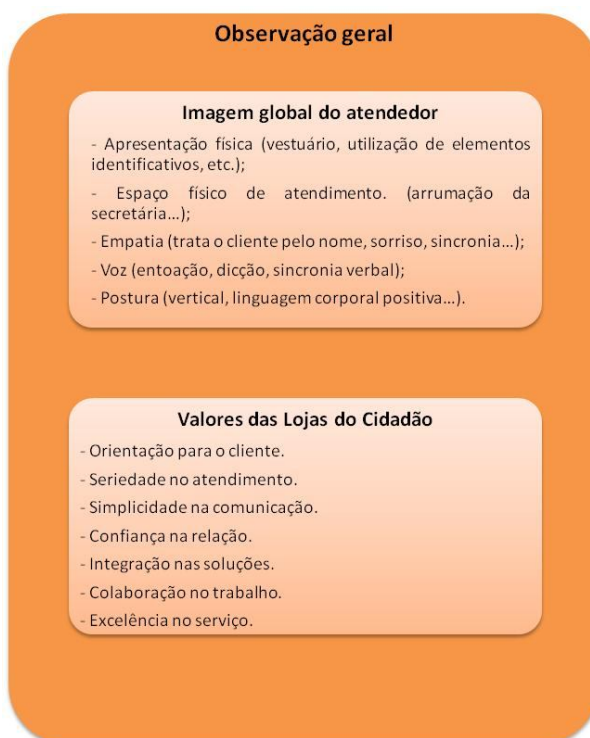
Foto	Nome	Serviço	Loja	Acção Formação	Data Formação	Data Cliente Mistério
------	------	---------	------	----------------	---------------	-----------------------

Foram realizados 13 Clientes Mistério nos dias 7 e 9 de Dezembro de 2010, onde participaram formandos dos cursos de Atendimento realizados nos anos de 2008, 2009 e 2010.

## ● ● ● 2. Critérios Considerados na Avaliação

Os critérios de avaliação utilizados para a realização dos Clientes Mistério foram os seguintes:





**Figura 5 – Critérios Utilizados no Cliente Mistério**

### ● ● ● 3. Questões Colocadas no Atendimento

Nas intervenções do Cliente Mistério nas Lojas do Cidadão (Anexos 3 a 14) foram colocadas as seguintes questões:

<b>Atendimento C1</b> <b>IRN</b>	<b>Obtenção do Cartão do Cidadão.</b>
<b>Atendimento C2</b> <b>IRN</b>	Perdi o pin do meu Cartão de Cidadão. Como posso fazer para reaver esse pin?
<b>Atendimento C3</b> <b>ISS</b>	Como é que posso obter o Cartão Europeu de Seguro de Doença?
<b>Atendimento C4</b> <b>DGCI</b>	Comprei um carro em Janeiro de 2010. Quando é que devo proceder ao pagamento do imposto de circulação?
<b>Atendimento C5</b> <b>IEFP</b>	Como posso obter o Certificado de Aptidão Profissional (CAP), enquanto Licenciada em Ciências da Educação?
	Com o meu curso, tenho equivalência para obter o CAP?
	Como é que fico a saber se obtive ou não o CAP?
<b>Atendimento C6</b>	Como posso fazer o pagamento de uma dívida à Segurança

<b>ISS</b>	Social?
<b>Atendimento C7 Ministério da Saúde</b>	Como posso ter acesso online aos serviços de saúde? É necessário obter alguma <i>password</i> ?
<b>Atendimento C8 AMA</b>	A que balcão me posso dirigir para obter informações sobre a prestação de morte?
<b>Atendimento C9 ISS</b>	Como efectuar o pagamento de dívida à Segurança Social?
<b>Atendimento C10 ISS</b>	A minha tia tem uma dívida à Segurança Social e não tem possibilidade de pagar a pronto pagamento. Poderá fazê-lo às prestações?
<b>Atendimento C11 DGCI</b>	Comprei um carro em Janeiro de 2010. Quando é que devo proceder ao pagamento do imposto de circulação?
<b>Atendimento C12 ISS</b>	Como posso obter o Cartão Europeu de Seguro de Doença?

No caso da Loja da Empresa, foi elaborado um guião para uma situação de criação de uma empresa (Anexo 2). O Cliente Mistério (Anexo 15) foi realizado com base na seguinte questão:

<b>Atendimento C13 AMA, IP</b>	Quais os procedimentos necessários para a criação de um Centro de Explicações?
------------------------------------	--



## Parte IV – Resultados das Acções de *Cliente Mistério*

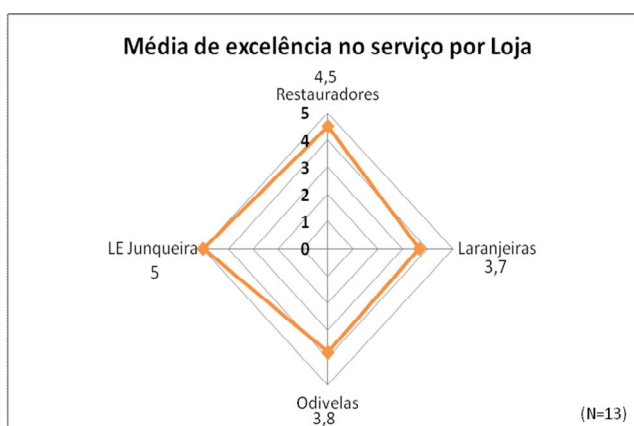
### ● ● ● 1. Análise dos Atendimentos: Excelência por atendedor e por Loja

Fazendo uma análise dos Clientes Mistério por Loja, verifica-se que os atendimentos que apresentaram uma classificação mais equilibrada foram os realizados na Loja do Cidadão dos Restauradores (a avaliação situa-se entre os valores 4-Bom e 5-Muito Bom), tal como pode ser verificado no gráfico a seguir apresentado.



**Figura 6 – Avaliação da excelência no atendimento, por Atendedor, realizada pela técnica “Cliente Mistério” em Dezembro de 2010**

Considerando a média de excelência no serviço por Loja, denotam-se valores mais elevados para a Loja da Empresa da Junqueira (5-Muito bom) e a Loja do Cidadão dos Restauradores (4,5-Muito bom).

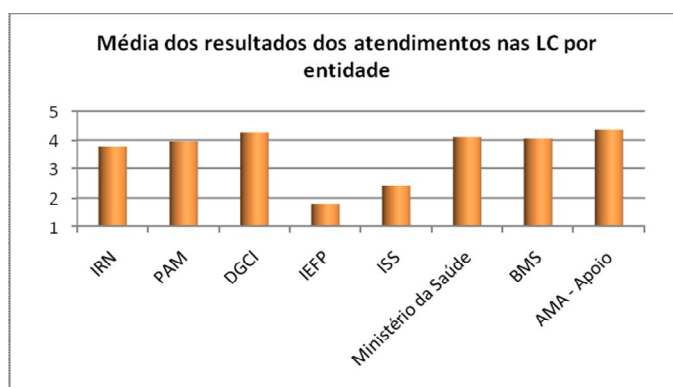


**Figura 7 - Avaliação da excelência no atendimento, por Loja, realizada pela técnica “Cliente Mistério” em Dezembro de 2010**

É de realçar que apenas foi realizado um Cliente Mistério na Loja da Empresa da Junqueira (Lisboa), mas que se caracterizou por um atendimento de excelência (tendo a maior parte dos critérios sido valorados com 5-Muito Bom).

## ● ● ● 2. Análise dos Resultados Obtidos por Entidade

No que respeita à análise dos Clientes Mistério realizados por entidade, verifica-se que são duas as entidades que ultrapassam o valor 4-Bom, sendo elas a AMA-Apoio e a DGCI (Direcção Geral de Contribuições e Impostos).



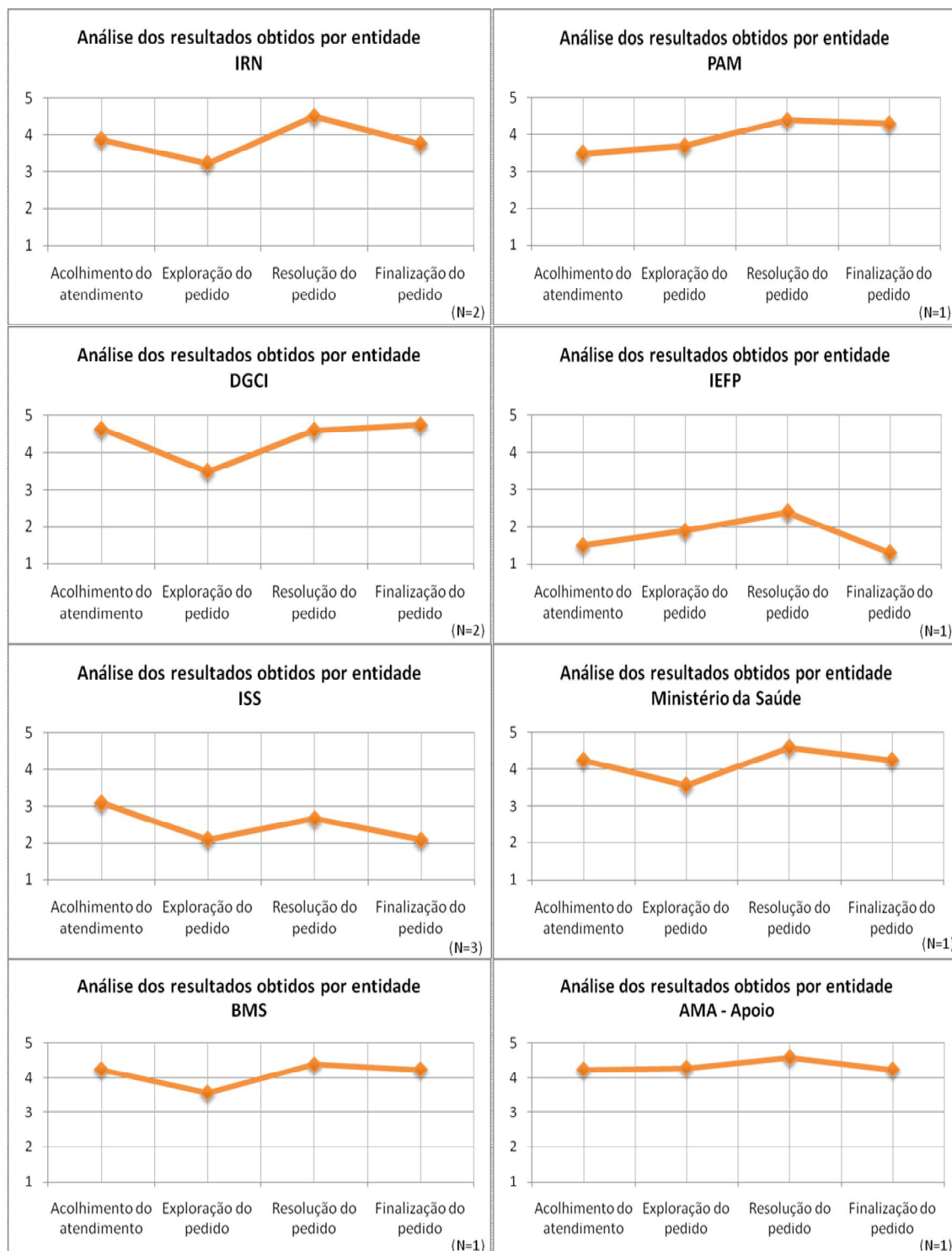
**Figura 8 – Média dos resultados de atendimento nas Lojas do Cidadão, por entidade. Dados obtidos pela técnica “Cliente Mistério” em Dezembro de 2010**

## ● ● ● 3. Resultados Obtidos por Entidade nas Fases de Atendimento

Numa análise dos atendimentos realizados por entidade é possível ter uma visão contínua das quatro fases de atendimento. Assim, podem constatar-se grandes discrepâncias entre entidades e entre cada fase de atendimento.

Destacam-se as entidades PAM, BMS e AMA-Apoio com valores superiores a 3 e com diferenças reduzidas entre cada fase de atendimento.

Com os dados obtidos para as restantes entidades denota-se uma diferença acentuada na fase de Exploração do pedido, com valores inferiores às restantes fases.



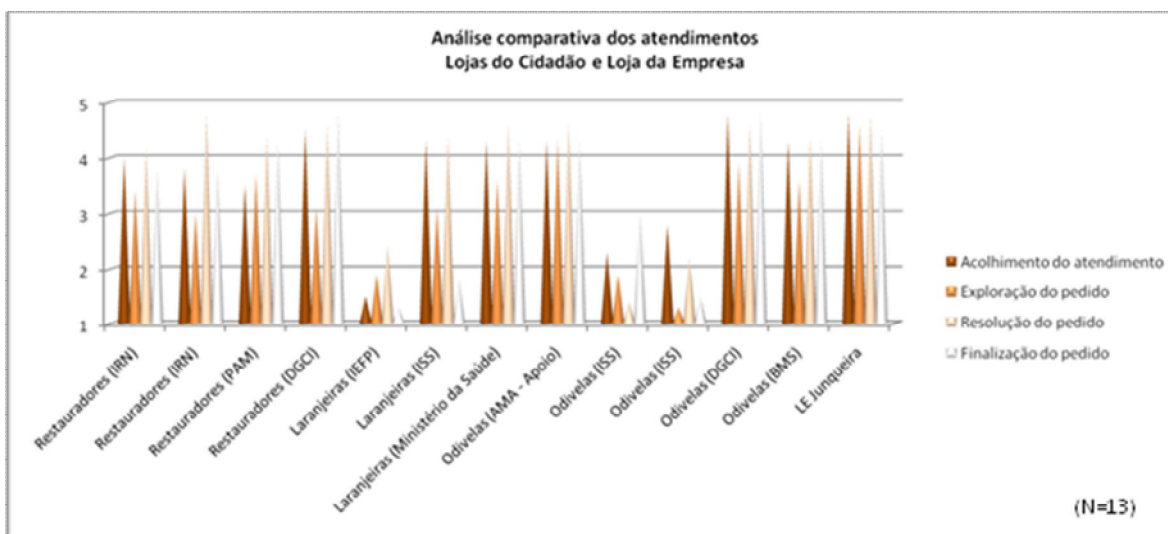
**Figura 9 – Avaliação das fases de atendimento (Acolhimento, exploração, resolução e finalização do pedido) nos atendimentos prestados pelos funcionários das várias entidades, realizada pela técnica “Cliente Mistério” em Dezembro de 2010**

Importa ter em consideração que os dados aqui apresentados foram recolhidos em apenas um atendimento por entidade, para as seguintes entidades: PAM, IEPF, Ministério da Saúde, AMA-Apoio e BMS.

## ● ● ● **4. Análise das Fases de Atendimento por Loja e Entidade**

No que respeita à análise das fases de atendimento nas diversas situações observadas, salientam-se com melhores resultados a LE da Junqueira e DGCI da LC de Odivelas.

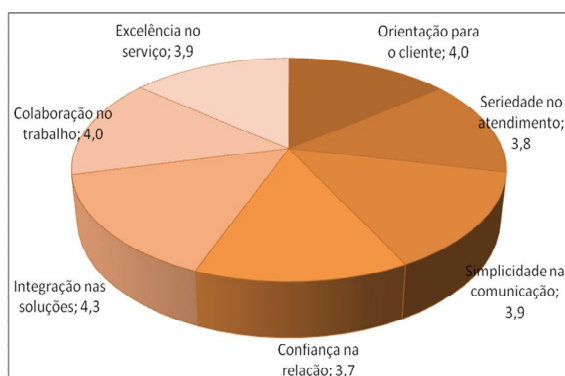
Destacam-se ainda discrepâncias entre as fases de atendimento, com valores mais elevados no Acolhimento do atendimento, em contraste com a Exploração do pedido onde se observam valores inferiores.



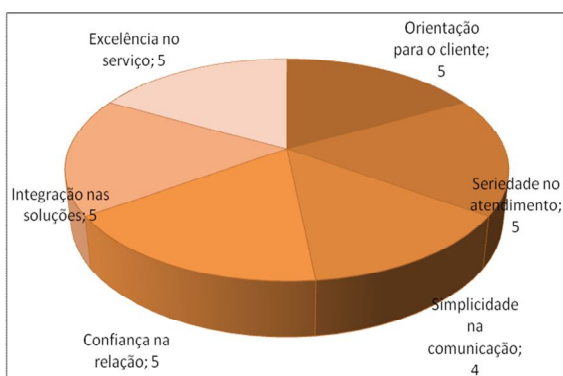
**Figura 10 - Avaliação, por Loja e entidade, das fases de atendimento (Acolhimento, exploração, resolução e finalização do pedido), realizada pela técnica “Cliente Mistério” em Dezembro de 2010**

## ● ● ● **5. Análise dos Valores por Tipo de Loja**

No que respeita aos valores das Lojas - Orientação para o cliente; Seriedade no atendimento; Simplicidade na comunicação; Confiança na relação; Integração nas soluções; Colaboração no trabalho; Excelência no serviço - verifica-se que nas Lojas do Cidadão, a expressão desses valores no atendimento encontra-se no Bom, enquanto na Loja da Empresa a maior expressão encontra-se no Muito Bom (como se observa na Figura 11).



**Figura 11.1 - Lojas do Cidadão**



**Figura 11.2 - Loja da Empresa**

**Figura 11 – Médias das apreciações efectuadas ao cumprimento dos valores das Lojas pelos atendedores**

## **Parte V – Conclusões**

Enquanto fase integrante do processo de avaliação da formação, a técnica de Cliente Mistério foi aplicada no sentido de complementar os restantes níveis de avaliação – avaliação da reacção, avaliação das aprendizagens e avaliação dos resultados -, com vista à melhoria das acções de formação e, consequentemente, dos comportamentos dos formandos/técnicos de atendimento no seu posto de trabalho.

O estudo aqui apresentado tratou-se, apenas, de um teste-piloto para verificar a aplicabilidade desta técnica na avaliação da formação no contexto das Lojas do Cidadão e Lojas da Empresa.

Sistematizando a análise dos resultados recolhidos, estes mostram discrepâncias entre os atendimentos realizados por funcionários de diferentes entidades, com valores mais elevados (entre Bom e Muito Bom) para PAM, BMS e AMA-Apoio.

Numa análise por Loja, destacam-se a Loja do Cidadão dos Restauradores e a Loja da Empresa da Junqueira com médias de excelência no serviço entre 4,5 e 5 valores (Muito Bom).

Em relação às fases de atendimento, o Acolhimento apresenta-se, na maioria das situações, como a fase melhor executada pelo atendedor. Por outro lado, a Exploração do pedido manifesta-se com valores mais reduzidos, sendo um aspecto a ter em consideração em futuras acções de formação.

Uma das vantagens que se podem apontar diz respeito à facilidade de observação dos comportamentos, a partir de critérios definidos objectivamente e com uma preparação adequada dos Clientes Mistério.

Quanto às limitações deste estudo, aponta-se a dificuldade em conseguir realizar o atendimento com o técnico de atendimento/formando pretendido, uma vez que o sistema de senhas reduz esta possibilidade. Para colmatar este facto recorre-se à observação que, por sua vez, impossibilita a aferição de alguns parâmetros definidos. Outra limitação prende-se com as situações de atendimento preparadas previamente pelos Clientes que, de acordo com as características dos avaliadores, dificultam a exploração de determinados serviços de atendimento mais complexos. Tal facto pode ser colmatado através da preparação de Clientes com características distintas e, preferencialmente, necessidades reais para a realização dos serviços, de modo a tornar mais fiéis os dados recolhidos.

## Anexos

### Anexo 1 - Cliente Mistério – Cursos de Atendimento

Grelha Cliente Mistério			
Situação de atendimento/ observação:			
Data:		Hora:	
Turno:			
Funcionário:		Entidade:	
LC/LE a que pertence:			
Observador:			

#### Situação de atendimento

Acolhimento do Atendimento					
<b>Avalie os seguintes pontos</b> (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cumprimento e convite a sentar...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de títulos, nomes próprios ou apelidos (personalização do contacto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pergunta aberta inicial ("Em que posso ser útil...")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de linguagem corporal adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploração do Pedido					
<b>Avalie os seguintes pontos</b> (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilização de títulos, nomes próprios e apelidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realização de perguntas abertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anotação de informações importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuta activa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reformulação de questões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincronização verbal e não verbal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ressignificação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Resolução do Pedido</b>					
<b>Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Argumentação, resposta a objecções/dúvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposição para encontrar soluções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugestões, informações e esclarecimentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Explica os procedimentos seguintes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pergunta de controlo a seguir a cada explicação (está claro? Ficou com alguma dúvida?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Finalização do pedido</b>					
<b>Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Assegura a concretização dos objectivos do Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz um balanço/resumo da interacção com o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pergunta final da disponibilidade para evitar o cliente "pendurado".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradece e despede-se do Cliente. Contacto visual no final.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Observação geral

<b>Imagem global do atendedor</b>					
<b>Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Apresentação física (vestuário, utilização de elementos identificativos, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaço físico de atendimento. (arrumação da secretária...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia (trata o cliente pelo nome, sorriso, sincronia...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voz (entoação, dicção, sincronia verbal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postura (vertical, linguagem corporal positiva...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Valores das Lojas do Cidadão</b>					
<b>Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientação para o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seriedade no atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Simplicidade na comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança na relação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração nas soluções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboração no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelência no serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações:	
--------------	--

## Anexo 2

### Guião Cliente Mistério das Lojas da Empresa

Criação de uma empresa: **Centro de Explicações**

Para a constituição da empresa, necessitamos de informações relativas a:

- ✓ Quais os procedimentos necessários para a criação de uma empresa?
- ✓ Quais os custos associadas à criação da empresa?
- ✓ Qual a documentação necessária?
- ✓ Qual poderá ser a forma jurídica mais adequada à nossa situação e contexto?

Em relação ao funcionamento do espaço:

- ✓ Que tipo de licenciamento é necessário para este tipo de actividade?
- ✓ Onde podemos dirigir-nos para regularizar o espaço?
- ✓ Qual a melhor forma de proceder ao recrutamento de funcionários, caso seja necessário?
- ✓ Que tipos de financiamento temos ao nosso dispor?