

Qualidade no atendimento: análise em uma faculdade privada de São Luís/MA

Quality in the service: analysis in a private faculty of São Luís / MA

DOI:10.34117/bjdv7n10-091

Recebimento dos originais: 07/09/2021

Aceitação para publicação: 09/10/2021

Saane de Jesus Dias Ramos

Graduada em Administração pelo do Centro Universitário Estácio São Luís. MBA em Liderança e Desenvolvimento de Pessoas pelo Centro Universitário Estácio São Luís

Maynara Costa de Oliveira Silva

Doutoranda em Ciências Sociais UFMA/PPGSCOC. Professora de Direito do Centro Universitário Estácio São Luís. Bolsista Produtividade

RESUMO

Na busca pela conquista do mercado, cada vez mais competitivo, é necessário atender aos requisitos de satisfação dos clientes quanto aos produtos e prestação de serviço. Nesse sentido, o objetivo deste estudo consiste na análise sobre a qualidade do atendimento ao cliente desenvolvido em uma Faculdade privada de São Luís/MA. Para o alcance de tal objetivo, esta pesquisa considerou como metodologia uma abordagem qualitativa e descritiva dos fatos. O estudo teve como técnica para coleta de dados, a observação dos canais de atendimento oferecidos pela Instituição, considerando a gestão de processos na busca pela melhoria do desempenho no atendimento e a capacidade e demanda de clientes diários. Conclui-se que diante das constantes reclamações antes recebidas pela Instituição, as mesmas serviram de base para mudanças no sistema organizacional. Atualmente a Instituição tem realizado investimento em ferramentas que venham contribuir para a qualidade no atendimento prestado, investindo em treinamento e contratação de funcionários para o atendimento da demanda de cliente.

Palavras-chave: Qualidade no atendimento, Gestão de processos, Capacidade e demanda.

ABSTRACT

In the quest to win the market, increasingly competitive, it is necessary to meet customer satisfaction requirements regarding products and service delivery. In this sense, the objective of this study is to analyze the quality of customer service developed in a private college in São Luís / MA. To reach this objective, this research considered as a methodology a qualitative and descriptive approach to the facts. The study had as a technique for data collection, the observation of the channels of care offered by the Institution, considering the management of processes in the quest for improved service performance and the capacity and demand of daily clients. It is concluded that, given the constant complaints previously received by the Institution, they served as a basis for

changes in the organizational system. Currently, the Institution has invested in tools that contribute to the quality of care provided, investing in training and hiring employees to meet customer demand.

Keywords: Quality in service, Processes management, Capacity and demand.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a maioria das empresas tem se baseado na gestão funcional, departamental ou verticalizada. Esse modelo de gestão costuma apresentar inúmeras desvantagens como a delimitação das responsabilidades, surgimento de conflitos e a concorrência entre especialistas e principalmente a perda da visão do todo, ocorrendo tensão e conflitos, outro problema diz respeito à comunicação que na maioria das vezes ocorre de forma ineficiente. “A cultura de empresa implica seus padrões de comportamento, as ideias centrais transmitidas por suas ações, e o conjunto de seus valores primordiais”. (MATTAR NETO, 2004, p. 229).

Nessa perspectiva uma alternativa para a mudança desse cenário é a gestão de processos, pois os padrões e evoluções dos processos ficam mais claros. A gestão de processos permite a organização obter um planejamento estratégico competitivo, integrado, agilidade no atendimento e uma comunicação mais eficiente. De acordo com o Manual de Gestão de Processos: “a abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento”.

Na busca por melhores estratégias de atendimento a gestão de processo torna-se ferramenta imprescindível a obtenção de resultados satisfatórios. Esses processos correspondem ao conjunto de atividades, organizadas de forma lógica, com a finalidade de oferecer serviço, produto ou bem com valor associado ao cliente final. De acordo com Porter (2004, p. 26); “O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”.

No que se refere a qualidade, esta acompanha o processo de fabricação de produtos desde que eram produzidos a mão, um a um. Com a invenção das máquinas o conceito de qualidade ganhou uma nova contextualização quanto ao processo de fabricação e preocupação com produto final. A qualidade é uma ferramenta a ser

considerada pela busca da perfeição na prestação de serviços. Além de preocupar-se com a qualidade dos produtos a evolução do seu conceito permitiu que o foco fosse voltado para satisfação dos clientes, considerando a alta competitividade entre as empresas.

No que tange especificamente ao atendimento ao cliente, espera-se que o tempo de espera pelo atendimento, seja razoável, levando em consideração o atendimento e a solução do problema, o mesmo também precisa ser eficiente e eficaz, para tanto é necessário haver um processo estratégico para seu desenvolvimento, a execução desse processo pode apresentar satisfação ou insatisfação ao cliente, tudo vai depender do processo de planejamento, execução e avaliação do mesmo. Segundo Kotler (1994, p.55) “Se o produto atende às expectativas, o consumidor fica satisfeito; se excedê-las, fica altamente satisfeito; se não atende-las, fica insatisfeito”.

Para otimizar o processo de atendimento ao cliente é fundamental que a empresa garanta o atendimento operacional com as estratégias de negócio, é preciso ter claro seus objetivos e estabelecer quais processos poderão ser úteis no atingimento dos seus objetivos. Ferreira (2013, p. 11) destaca que:

A necessidade de identificação e atendimento das expectativas internas e de stakeholder* (público estratégico*) torna-se condição necessária à sobrevivência das organizações atuais, tanto quanto a sua interação e adaptação às mudanças do cenário global. Adaptar-se às mudanças do atual cenário requer das organizações uma completa modificação na sua forma de atuação.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo consiste na análise sobre a qualidade do atendimento ao cliente desenvolvido em uma Faculdade privada de São Luís/MA. Para tanto, este estudo, analisou os aspectos de gestão de processo que regem a qualidade do atendimento ao cliente, bem como observou e registrou a satisfação e insatisfação por parte da clientela.

A escolha do tema para estudo, deve-se a importância do trabalho no setor empresarial, desenvolvimento pessoal e principalmente por considerar que a empresa onde trabalhei, é alvo de constantes críticas no que tange ao atendimento ao cliente. Dessa forma, surge a seguinte indagação:

Qual a importância da gestão de processos na manutenção da qualidade no atendimento ao cliente?

A partir desse questionamento este estudo, pretende contribuir para futuros estudos acadêmicos, bem como aprimoramento pessoal e coletivo, proporcionando a Instituição dados e feedbacks avaliativos dos serviços prestados.

2 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do presente estudo, baseia-se em análise bibliográficas, consultas a sites e observação do cotidiano empresarial. Almeida (2011), esclarece que a análise bibliográfica, “é parte essencial da maioria dos estudos da Administração, uma vez que normalmente se parte de uma abordagem teórica para depois verificar o que se observa empiricamente nas organizações”. A prática de observação do ambiente ocorreu no segundo semestre de 2017 e início de 2018. Para Cervo (2007, p. 31) “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso”.

No entanto, para um complemento a construção do conhecimento só a técnica de observação não basta a construção do objetivo proposta, a ela deve-se aliar o registro da pesquisa seguindo a descrição para validação da pesquisa. Dessa forma, esta prática destaca a importância do alinhamento de informações e para medição do clima organizacional entre os mesmos, compreendendo e caracterizando os procedimentos para gestão de processos.

A abordagem da pesquisa consiste em uma análise qualitativa. A tipologia utilizada para análise e coleta de dados, foi a descritiva, indicada para orientar a forma de coleta de dados, descrevendo determinados acontecimentos. Para Gil (2008): “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3 GESTÃO DE PROCESSOS: MELHORIA NO DESEMPENHO

Processos podem ser definidos como a forma utilizada para organização de alguma coisa. É uma ordenação específica de todas as atividades de trabalho claramente identificadas. De acordo com Scartezeni (2009, p. 6): “Em outra definição, processo seria um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos”.

A gestão de processos promove a estruturação das atividades realizadas pela empresa, permite a identificação e aperfeiçoamento das interfaces funcionais. A constante busca pela melhoria na produtividade, eficiência e eficácia das atividades realizadas nas empresas, levam os gerentes responsáveis pela administração a preocuparem-se com os vários processos de modernização e simplificação interna das empresas.

Sabemos que não basta ter acesso ao conhecimento, é preciso aliar a isso a sistematização, a documentação, o registro e a análise de todo processo organizacional.

Dessa forma, são criados modelos que ajudam as empresas descrevendo a forma como elas devem trabalhar tanto na produção de bens e serviços, quanto na manutenção das informações necessárias.

O ambiente é considerado de alta competitividade, a cada momento é possível perceber o quanto os concorrentes buscam alternativas para melhorias de produtos e prestações de serviços. Para Scartezeni (2009, p. 9) “cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso de perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança”.

Nesse sentido, gerir uma organização baseado em abordagem por processos, possibilita a organização integrar todos recursos da empresa em um ciclo dinâmico que visa melhoria contínua do desempenho de produtos e negócios, tornando-os mais eficiente e eficazes. Segundo Albertin (2016 p.40) “Os processos são focados nas necessidades dos clientes e devem ser melhorados continuamente pelo método ou ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*) de Deming”.

O ciclo PDCA significa em português, respectivamente: Planejar, Executar, Verificar e Atuar. É um método que permite a compreensão dos procedimentos e tarefas a serem desenvolvidas a partir de um planejamento. No processo de planejamento do ciclo PDCA, pode-se concluir que o (P) corresponde ao plano de ações, metas e métodos. A fase (D) realiza-se o plano após o treinamento e capacitação dos envolvidos, nessa mesma fase também são coletados os dados e resultados alcançados. Já a fase (C), há a comparação entre metas e resultados obtidos. Na fase (A), ocorre as definições de melhorias.

A ideia da gestão de processos na busca por melhorias é construir a qualidade passo a passo, de maneira segura, por meio de modificações baseadas na ocorrência de problemas ou reclamações dos usuários. Nesse sentido, é preciso envolvimento de todos os membros da organização e comprometimento dos mesmos com a implantação do processo de melhoria e a busca pela perfeição do produto ou serviço prestado.

Segundo Gozzi (2015, p. 100):

Mudar um processo, na maioria das vezes, não significa substituí-lo por outro ou modificá-lo completamente, mas reduzir o desperdício de recursos materiais e humanos, inclusive o desperdício de tempo, melhorando a qualidade de seus resultados.

Observa-se que a boa gestão de processos traz impactos positivos para a organização, pois permite um conhecimento mais amplo em todas suas fases, garantindo a eficiência e a melhoria dos projetos, contribuindo para o desenvolvimento e o sucesso da empresa.

3.1 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

O conceito de qualidade não é algo recente, remonta de séculos passados, quando alguns objetos e alimentos, produzidos por artesãos e agricultores respectivamente, só eram comercializados após considerada a qualidade dos mesmos. Aqueles que eram avaliados de baixa qualidade eram jogados fora.

Pode-se considerar as diversas transformações quanto a maneira de avaliar os serviços e produtos. Nas indústrias, por exemplo, a qualidade caracteriza-se pela inspeção de produtos, era uma forma de selecionar aqueles com defeito dos bons. De acordo com Lélis (2012, p. 10) “Em algumas fábricas, todas as peças eram examinadas, uma a uma. Em outras, o inspetor escolhia uma amostra e, caso encontrasse defeito nela, examinava o lote inteiro”.

A partir da inserção de novas tecnologias, surgiram novas práticas de qualidade, por exemplo, o controle estatístico de qualidade, que se preocupava com a qualidade da produção, restringia-se a único setor que era responsável pela avaliação da qualidade.

Logo após surge o conceito de garantia da qualidade, que assegura um processo de produção e de produtos finais com qualidade. E durante as décadas 1980 e 1990, a gestão da qualidade já havia tomado conta do dia-a-dia das empresas. Surge então o conceito de qualidade total, que tem como característica, além da preocupação com produção e produtos, o foco nos clientes.

De acordo com Lélis (2012, p. 12): Na gestão da qualidade total, não dá para “tapear” melhorando apenas uma ou outra atividade da empresa. Como o próprio nome indica, a qualidade deve ser total, marcando presença em todos os departamentos da organização.

E para as empresas que desenvolvem um trabalho voltado especificamente para a prestação de serviços precisam estar constantemente preocupadas com a qualidade. A qualidade, constitui nesse contexto, uma prioridade no direcionamento dos serviços prestados. Ela confere à empresa atributos técnicos, confiabilidade e durabilidade dos produtos e serviços.

A qualidade na visão do consumidor, refere-se a uma qualidade extrínseca, na qual existe um julgamento feito pelo consumidor sobre o bem adquirido, do serviço prestado ou atuação da organização como um todo. Nesse sentido, qualidade do serviço de uma empresa passa a ser avaliada pela forma como a mesma realiza a prestação de serviço.

Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a perguntas simples ou conversam uns com os outros e deixam os clientes esperando; estes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa. Kotler (2012, p. 397).

Raramente, presenciamos a indignação dos consumidores frente a baixa qualidade dos serviços prestados, algo que ocorre tanto no setor público quanto no privado. Isso ocorre muitas vezes porque o consumidor não possui a cultura de exigir a prestação um bom serviço baseado no valor pago por ele. De acordo com Giansesi (2008, p 195): “clientes, em geral acostumados com o nível pobre de serviços, não têm hábito de exigir mais. Estudos mostram que apenas em torno de 4% dos clientes insatisfeitos reclamam dos serviços”.

Sendo assim, a baixa qualidade na prestação dos serviços, acarreta aos clientes, muitas vezes, irritação, sensação de impotência e na maioria das vezes indignação. Para o prestador de serviço que se preocupa em manter a qualidade de seus serviços, isso pode significar uma oportunidade de gerenciamento de seus serviços de modo a diferenciar-se dos seus concorrentes. Muitos clientes que se sentem insatisfeitos com a prestação de serviços, simplesmente trocam de prestador sem nenhum tipo de reclamação, considerando apenas suas expectativas não terem sido atendidas.

A qualidade na prestação de serviços pode ser definida como grau em que as expectativas do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado considerando aspectos como: experiências anteriores; habilidades e conhecimento do prestador de serviço; a velocidade do atendimento; boa comunicação; a flexibilidade; credibilidade; facilidade de contato; e o fornecimento do serviço a baixo custo.

São os clientes que receberam o impacto dos produtos e serviços lançados no mercado. Nesse sentido, é imprescindível para a empresa conhecer os tipos de clientes que irá atender. Em sua maioria eles podem ser de três tipos: clientes finais, clientes intermediários e clientes internos. Nogueira (2008, p. 165) conceitua os tipos de cliente da seguinte forma:

- a) Clientes finais: são as pessoas que irão usar seu serviço no dia-a-dia;
- b) Clientes intermediários: trata-se normalmente de distribuidores ou revendedores que tornam seus produtos disponíveis para o cliente final;

c) Clientes internos: pessoas na sua organização a quem você repassa o trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e finais.

A garantia do processo da qualidade dos serviços precisa ser gerenciada, de forma cuidadosa, nesse ponto de vista, o gerente de operações deve estabelecer mecanismos da melhor forma possível para atingir os objetivos, pois todos os esforços voltados para a qualidade representam um custo associado, apesar de serem pequenos comparados ao custo da não qualidade.

No que se refere aos custos da qualidade, os mesmos podem ser considerados: as falhas internas; falhas externas; inspeção e prevenção. Segundo Carpinetti (2010, p. 26-27) podem ser contextualizados da seguinte forma:

- Custos devido às falhas internas: custos associados com defeitos, que são detectados antes do despacho do produto.
- Custos derivados de falhas internas: são custos associados com defeitos encontrados no produto depois de comercializados.
- Custos de avaliação de qualidade: custos decorrentes das atividades de verificação de grau de conformidade com requisitos de qualidade.
- Custos de prevenção: custos decorrentes das atividades necessárias para reduzir ao mínimo os custos devido a falhas e os custos de avaliação.

Atualmente, é mais aceito que o retorno com o esforço dado à prevenção, considerando que todos os erros podem ser evitados previamente com treinamento adequado dos funcionários e construção da qualidade na prestação de serviços, fosse aplicado constantemente pelas organizações.

No entanto, é importante ressaltar que nem sempre o gerente de serviços consegue identificar quais as reais expectativas do cliente quanto a qualidade do atendimento do serviço. Nesse ponto, algumas medidas podem ser tomadas para prevenção de falhas como por exemplo: foco nos clientes; pesquisas periódicas de satisfação; compreensão dos critérios de avaliação segundo os clientes; comunicação formal e informal e desenvolvimento de uma cultura de serviços voltada para o cliente.

4 CAPACIDADE E DEMANDA DE CLIENTES

O conhecimento da demanda é necessário para todo tipo de negócio. Esse conhecimento será o responsável pela obtenção de bons resultados. A capacidade corresponde ao número de usuários máximo suportado pelo sistema de atendimento

diário, é expressa em termos de volumes de saída do sistema por unidade de tempo. É preciso ter a preocupação com a capacidade suficiente para a prestação de atendimento aos clientes e, posteriormente, quais questões podem afetar o desempenho dos sistemas de operação.

A ocorrência de erros, no entanto, em relação à previsão da demanda, pode ser considerada normal, haja vista que se trata de processo variável quanto aos desejos individuais. Porém, esses erros devem ser registrados para que sejam corrigidos durante as próximas previsões.

Gianesi (2008, p. 157) esclarece que: “Frequentemente, é difícil medir com precisão a capacidade de sistemas de serviços, principalmente quando ela é limitada pela mão-de-obra, que apresenta problemas de absenteísmo, rotatividade e variação em termos de produtividade”.

Com isso, prever as necessidades de capacidade possibilita a empresa um melhor resultado do planejamento e melhora o desempenho realizado. Para que seja possível ter uma estimativa da demanda seguem-se as políticas básicas para o planejamento da capacidade. São elas:

- 1) Alteração da capacidade do sistema, ajustado à demanda;
- 2) Absorção da demanda utilizando estoques;
- 3) Influenciação da demanda para ajustar a capacidade existente.

O ajustamento a demanda consiste na alteração da capacidade para ser possível ajustar a demanda, onde são identificados os setores cuja alteração irão proporcionar um maior benefício em termos do aumento da capacidade como um todo. Essas alterações podem ocorrer a curto prazo, quando as alternativas de alteração são restritas e moderadas e; e médio e longo prazo, quando as empresas têm maior liberdade de planejamento e mais alternativas sobre o melhor ajustamento.

A absorção de variações da demanda a partir de estoques, considera a manutenção da capacidade em nível constante, para isso usa o estoque para absorver essa variação. Ao voltarmos essa análise de estoque para a questão da prestação de serviço, pode-se considerar “estoques de clientes” a formação de filas, sistemas de reserva e participação da demanda.

A Influenciação da demanda caracteriza-se por uma política mista, busca ajustar a capacidade à demanda existente. Esse ajustamento pode ocorrer com a política de preços, promoção de demanda fora de pico, desenvolvimento de serviços complementares, comunicação com o cliente e distribuição de serviços aos clientes.

Quanto ao tipo de demanda ela pode ser média, tendência linear, sazonal e cíclica. O tipo média costuma apresentar pequenos picos de venda, apresenta oscilações de baixa amplitude. A tendência linear difere da primeira por apresentar um crescimento ou decréscimo constante, ou seja, apresenta uma linearidade em uma angulação de reta que deve repetir-se na projeção futura. A demanda sazonal, ocorre sempre no mesmo período, sendo assim é possível um melhor planejamento. A demanda cíclica, apresenta sempre o mesmo período de duração.

4.1 FLUXO DE CLIENTES: FUNCIONAMENTO DAS FILAS

O processo de formação das filas é composto basicamente por usuários em busca de serviços/atendimento, para tanto precisam ser encaminhados a um espaço designado para a espera. Os usuários já possuem um comportamento caracterizado pelo processo de chegada e espera por atendimento, o que muitas vezes facilita o processo de organização. Esse atendimento costuma seguir as regras do fluxo de usuários, dando prioridade de atendimento àqueles que estão posicionados no início das filas.

A utilização da formação de filas nas organizações costuma ser muito utilizada para controle e manutenção do fluxo de clientes. A forma como as filas são organizadas e gerenciadas constituem aspectos importantes quanto a percepção do cliente em relação a qualidade do serviço prestado.

Para o cliente, o processo da formação de filas indica a iniciação do atendimento, isso faz com que a espera seja atenuada. Porém, para que o sentimento de espera ocorra de forma tranquila é preciso manter alguns critérios como por exemplo, o respeito a organização da mesma. O respeito à formação das filas depende muito de aspectos culturais do indivíduo na determinação de regras de conduta que, em sua maioria, necessita de fiscalização por parte de “autoridades” que se responsabilizam pela sequência de atendimento.

Gianesi (2008, p. 172) diz que: “A regra de sequenciação mais socialmente aceita é a regra “FIFO” do inglês *First In, First Out*, ou “o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido”, provavelmente a mais usada”.

Importante ressaltar também o aspecto social de interação com o próximo que ocorre durante a fila de espera. Alguns indivíduos aproveitam para conhecer pessoas interessantes, compartilhar experiências boas ou ruins com relação a atendimentos, entre outros assuntos relevantes.

Quanto ao processo de configuração das filas, a mesma, refere-se à quantidade de filas, a localização, quais suas necessidades de espaço e quais seus efeitos sobre o comportamento do cliente. São consideradas três possibilidades de configuração de filas: fila múltiplas, fila única e senhas numeradas.

A opção pela fila múltipla o cliente pode decidir em qual fila deseja entrar, podendo mudar de opinião a qualquer momento para o final de outra fila qualquer. A opção pela fila única induz o cliente a entrar em uma única fila, sendo que o primeiro da fila se move em direção ao atendimento e assim conseqüentemente. A opção pelas senhas numeradas é uma característica particular do sistema de fila única, onde o cliente ao chegar obtém um número que corresponde a sua ordem no atendimento, dessa forma, o cliente sente-se livre para movimentar-se, conversar ou mesmo fazer algo que dê prazer enquanto aguarda atendimento.

4.1.1 Solução de problemas no atendimento

O atendimento ao cliente nem sempre é considerado uma tarefa fácil, é preciso saber lidar com as diferentes situações do cotidiano e ter conhecimento suficiente para solucioná-las da melhor forma. Erros podem ser cometidos por parte do atendente ou até mesmo pelo próprio cliente.

É preciso ter em mente a individualidade de cada ser, por exemplo, há clientes com temperamentos difíceis, que demonstram insatisfação e impaciência durante todo processo de atendimento. Quando isso acontece, é fundamental a utilização de ferramentas para solução de problemas, e dessa forma prestar um atendimento de qualidade. Braga (2008, p. 125) explica que ser capaz de superar obstáculos, de salvar a situação quando ela parece perdida, é um elemento-chave na prestação de um excelente serviço ao cliente.

Levando em consideração as palavras da autora, essa habilidade de superar obstáculos facilita o trabalho, torna o ambiente organizacional mais saudável e motivador, além de caracterizar um excelente método para um relacionamento amistoso com os clientes e, conseqüentemente, a fidelização dos mesmos aos serviços oferecidos pela empresa.

O atendimento focado na solução de problemas requer atenção, e uma vez identificado, deve-se providenciar uma resposta de imediato. Sendo essa resposta, deve ser clara, objetiva e satisfatória para o cliente. Braga (2008, p. 128) apresenta seis passos

que devem servir de orientação na busca por solução dos problemas dos clientes. São eles:

- 1) Peça desculpas: não importa de quem foi a culpa;
- 2) Demonstre empatia: trate os clientes de um modo que mostre interesse por eles e pelo problema.
- 3) Resolva o problema com rapidez e correção: os clientes almejam, receber o que esperam no início do processo.
- 4) Proporcione reparação: os clientes buscam um gesto especial por eles, que de alguma forma compense o transtorno causado.
- 5) Cumpra suas promessas: seja realista em relação ao que pode ou não fazer.
- 6) Acompanhe o caso: não se limite a supor que o problema foi solucionado. Verifique para ter certeza.

No entanto, essas são apenas sugestões, na prática deve-se ter cuidado ao generalizar um atendimento, pois os indivíduos possuem personalidades diferenciadas. Sendo assim, o atendente precisa demonstrar habilidades e criatividade para adaptar-se a diferentes situações ou problemas gerados pela prestação de serviço.

5 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa ocorreu em uma Faculdade privada de São Luís/MA, porém por falta de alteração dos gestores o nome da mesma não pode ser citado. Esse detalhe, no entanto, não proíbe a apresentação e análise dos resultados obtidos a partir de longas observações do ambiente organizacional e da qualidade dos serviços prestados.

Durante o período de observação da rotina de trabalho da Faculdade, foi possível perceber que o planejamento de processos voltados para o atendimento, observados no período de outubro a novembro, podem ser considerados não muito satisfatório para o cliente e nem para o funcionário.

A partir da análise observou-se que o processo de comunicação ocorre de forma ineficaz, prejudicando principalmente os estagiários que não sabem que direção deverão seguir, ficando desorientados, quanto ao desenvolvimento do trabalho, o que acarreta a propagação de informações incorretas. Para que haja melhoras na promoção do atendimento recomenda-se treinar os funcionários para, de forma mais satisfatória, atender os clientes, por meio de palestras ou cursos sobre atendimento, relacionamento interpessoal, motivação, entre outros.

Quanto ao atendimento, a quantidade de funcionários destinados ao setor não corresponde ao fluxo diário. O que resulta em acúmulo de processos e reclamações por parte dos clientes. O clima organizacional dentro dos setores acima citados é harmonioso, existe cooperação entre todos os funcionários. A faculdade possui ferramentas atuais, porém não utilizada de forma correta, suas decisões são centralizadas, dificultando as tomadas de decisões dentro da unidade, os colaboradores não são reconhecidos como deveriam, não tem o suporte adequado e trabalham desmotivados.

No histórico de reclamações realizadas pelos clientes estavam: a demora no atendimento; qualidade precária na prestação de informações; informações distorcidas de um atendente para outro; falhas no sistema de tecnologias.

Durante todos os dias em que realizada a observação, foi possível perceber a formação de enormes filas. Alunos em busca de soluções para seus problemas e que, muitas vezes, estes eram antigos, sendo que o aluno obtinha várias informações à medida que um novo atendimento era realizado, porém o problema persistia. Constantemente as senhas eram entregues pela manhã e a efetivação do atendimento só acontecia no período da tarde.

Um outro problema era a falta de funcionários, incompatível com a demanda de clientes diários. Com isso, por várias vezes o órgão de fiscalização esteve presente na Faculdade em decorrência das reclamações dos clientes.

Porém, considerando todos os problemas da má qualidade dos serviços prestados, os gestores, por meio de reuniões, treinamento e uma boa gestão de processos, passaram a utilizar-se de ferramentas disponíveis na organização. Aumentaram o quadro de funcionários, houve alteração do local de atendimento, sendo o mesmo mais amplo e compatível com a demanda, realização de reuniões diárias com os colaboradores antes do início do atendimento baseados em relatórios dos dias anteriores, tudo isso com o intuito de melhorar a qualidade na prestação de serviço.

6 CONCLUSÕES

Atualmente, com a constante modificação na dinâmica do setor empresarial, ditada, entre outras, pela alta competitividade existente entre as empresas, a busca pela perfeição na prestação dos serviços passou a ser vista como um dos grandes diferenciais, sendo a **qualidade** tida como uma excelente ferramenta.

Acrescente-se que, visando encontrar melhores estratégias de atendimento, a **gestão de processo** é considerada um instrumento imprescindível para alcançar

resultados satisfatórios, por ser um conjunto de atividades com o intuito de oferecer serviço, produto ou bem com valor associado ao cliente final.

Dessa forma, a questão central que se buscou responder foi: qual a importância da gestão de processos na manutenção da qualidade no atendimento ao cliente?

Para melhor fundamentar o presente estudo, foi analisada a qualidade do atendimento ao cliente executado em uma Faculdade privada de São Luís/MA, observando-se os aspectos de gestão de processo e registrando-se a satisfação e insatisfação da clientela.

Inicialmente, referentemente à gestão de processos, foi preciso ter em mente que esse tipo de gestão tem como finalidade promover a estruturação das atividades na empresa, permitindo a identificação e o aperfeiçoamento das conexões funcionais, sem perder de vista que em cada etapa deve-se adicionar valor ao cliente.

Não se pode desconsiderar que a qualidade no atendimento deve ser construída com base na existência de problemas ou reclamações dos usuários, associado ao envolvimento e comprometimento dos membros da organização, para que sejam implementadas melhorias encontrando-se, na medida do possível, a perfeição do produto ou serviço.

Surgiu dentro das organizações, nos dias atuais, a ideia de **qualidade total**, tendo como característica a preocupação com a produção, com os produtos e, especialmente, o foco nos clientes.

À vista disso, particularmente em relação às empresas prestadoras de serviços, é preciso que estas visem sempre a qualidade, pois esta confere à empresa atributos técnicos, confiabilidade e durabilidade dos produtos e serviços.

Quanto às empresas do ramo de prestação de serviços encontra-se aquela que foi objeto da minha pesquisa, qual seja uma Faculdade privada de São Luís/MA, sendo constatado, durante o período de observação – outubro a novembro de 2017 – que o planejamento de processos de atendimento foi classificado como não muito satisfatório, tanto para o cliente quanto para o funcionário.

Assim sendo, os pontos negativos notados foram, entre outros: o processo de comunicação ocorre de forma ineficaz, chegando a prejudicar, inclusive, os estagiários com a falta, incorreção ou confusão na propagação de informações; a quantidade de funcionários em atividade no setor não correspondente ao fluxo diário, resultando em acúmulo de processos e reclamações; a faculdade, apesar de possuir ferramentas atuais, não as utiliza de forma correta, conduzindo suas decisões de forma centralizada; os

colaboradores não são reconhecidos como deveriam, bem como não possuem o suporte adequado e trabalham desmotivados; formação de filas enormes; falta informações aos alunos, aliado à não solução para os problemas existentes; desorganização na utilização do sistema de senhas.

Apesar do consumidor, no país, não possuir a cultura de exigir a prestação de um bom serviço baseado no valor pago por ele, em muitos casos verificou-se que a baixa qualidade na prestação dos serviços, acarreta, em geral, irritação, sensação de impotência e indignação.

Com o propósito de promover melhorias no atendimento recomenda-se, dentre outros: o treinamento de funcionários, através de palestras ou cursos; harmonia e cooperação entre os funcionários; reuniões, se possível, diárias com os colaboradores; uma boa gestão de processos; aumento do número de funcionários; local adequado.

Portanto, o foco na qualidade dos serviços prestados e o conhecimento da clientela (não generalizando o atendimento) garante ao prestador uma boa oportunidade de gerenciar seus serviços, prevenindo falhas, buscando soluções para os problemas existentes e diferenciando-se dos concorrentes.

REFERÊNCIAS

_____. **MANUAL. Gestão Estratégicas de processos.** Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 03.04.2018.

ALBERTIN, Marcos Ronaldo. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

BRAGA, Cíntia. **Atendimento nota 10.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERREIRA, Ribeiro André. **Gestão de Processos.** Módulo 3. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MATTAR NETO, João Augusto. **Filosofia e administração.** São Paulo: Makron Books, 2004.

NOGUEIRA, José Francisco. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Micahel E. **Estratégia Competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Apostila. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 28 de abr. 2018.