



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JÉSSIKA SANTOS ALVES

**GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para a melhoria no
setor de atendimento ao cliente na empresa União Engenharia**

ARACAJU
2019

JÉSSIKA SANTOS ALVES

**GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para a melhoria no
setor de atendimento ao cliente na empresa União Engenharia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da Fanese
como requisito parcial e obrigatório para a
obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Me. Bento Francisco dos Santos
Júnior

**ARACAJU
2019**

A474g

ALVES, Jéssika Santos

GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para a melhoria no setor de atendimento ao cliente na empresa União Engenharia / Jéssika Santos Alves; Aracaju, 2019. 58p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção.

Orientador(a) : Prof. Me. Bento Francisco dos Santos Júnior.

1. Ferramentas da qualidade 2. Satisfação do cliente 3. Gestão da qualidade 4. Plano de ação 5W2H.

658.56 (813.7)

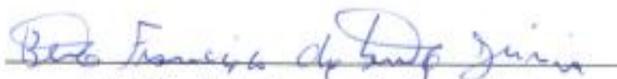
Elaborada pela bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

JÉSSIKA SANTOS ALVES

GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para a melhoria no setor de atendimento ao cliente na União Engenharia.

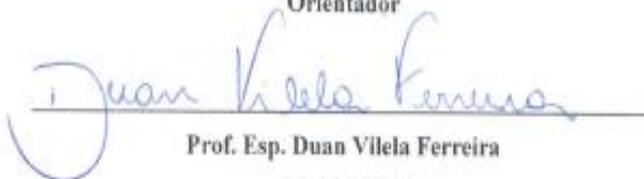
Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2019.2.

Aprovado (a) com média: 9,0



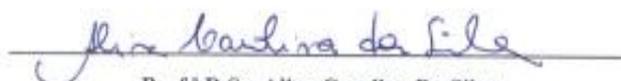
Prof. M.Sc. Bento Francisco Dos Santos Júnior

Orientador



Prof. Esp. Duan Vilela Ferreira

Examinador



Prof.ª D.Sc. Aline Carolina Da Silva

Examinadora

Aracaju (SE), 06 de Dezembro de 2019.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e por abençoar o meu caminho durante esse trabalho.

Aos meus pais que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante.

Aos meus irmãos Flavio (*in memoriam*), Fabio, Tiago, Juliane e Thais, por acreditarem na minha capacidade, pelo apoio que me deram e pela torcida de sempre.

Agradeço ao meu noivo Andrey, que nesse longo tempo de faculdade me deu não só força, mas apoio para vencer essa etapa da vida, por confiar e acreditar em mim. Obrigada, amor, por suportar as crises de estresse e minha ausência em diversos momentos.

A minha sogra Valdeir (*in memoriam*) que não só torceu por mim, como também me disse muitas palavras de conforto, de incentivo e que deixava aquele cafezinho delicioso antes de ir à missa para que eu e Andrey não fôssemos para a faculdade com fome depois de sair do trabalho. Muito obrigada!

Aos meus amigos, que deram uma contribuição valiosa para a minha jornada acadêmica. Obrigada pelos conselhos, palavras de apoio, puxões de orelha e risadas. Em especial a Rose, Patrícia, Rejane, Saionara, Vanessa, Larissa e Camila.

Agradeço o apoio de todos os professores, que se dedicaram a esclarecer minhas dúvidas. Em especial aos Professores, Bento, Marcos Aguiar, Ubirajara e Mario Celso que foram essenciais na minha vida acadêmica.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho corresponde a um estudo de caso em uma Construtora de Imóveis de Aracaju que teve como objetivo a implantação de melhorias no controle de qualidade no processo de atendimento ao cliente. Por meio de observação in loco foram constatadas insatisfações por parte de alguns colaboradores, o que estava ocasionando no mau atendimento e em virtude da alta concorrência neste segmento do mercado, que está cada vez maior e com olhar voltado para melhoria contínua dos produtos ofertados e na busca pela satisfação dos seus clientes, surge à seguinte questão: O que deve ser feito para que a empresa em estudo consiga melhorar o setor de atendimento, minimizando assim o índice de distrato e atraindo mais clientes? Para a coleta de dados foram utilizadas ferramentas de qualidade como: Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, Cinco porquês e o ciclo PDCA, os quais serviram para mapear as atividades no setor de atendimento da empresa, identificar os problemas no setor de atendimento, analisar os problemas encontrados e o plano de ação 5W2H com proposta de melhorias para o setor de atendimento. Após aplicação do plano de ação, foi possível observar uma melhoria satisfatória no grau de contentamento dos colaboradores da empresa o que resultou no melhor desempenho de suas atividades e assim satisfazer seus clientes internos e externos. Concluindo-se que investir no melhor desempenho de seus operários aumenta o grau de satisfação dos funcionários, um aspecto positivo, uma vez que, reflete na qualidade do atendimento e aumenta a confiabilidade de seus clientes e a competitividade da empresa no mercado consumidor.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade. Satisfação do cliente. Gestão da qualidade. Plano de ação 5W2H.

ABSTRACT

The present work corresponds to a case study in a construction company in Aracaju that aimed to implement improvements in quality control in the customer service process. Through on-site observation, dissatisfaction was found by some employees, which was causing poor service and due to the high competition in this segment of the market, which is increasing and looking for continuous improvement of the products offered and In pursuit of customer satisfaction, the following question arises: What must be done for the company under study to improve the service sector, thus minimizing the cancellation rate and attracting more customers? For data collection, quality tools were used such as: Ishikawa Diagram, Flowchart, Five whys and the PDCA cycle, which served to map the activities in the company's service sector, identify the problems in the service sector, analyze the problems. found and the 5W2H action plan with proposed improvements to the service sector. After applying the action plan, it was possible to observe a satisfactory improvement in the degree of contentment of the company's employees, which resulted in a better performance of its activities and thus satisfy its internal and external customers. In conclusion, investing in the best performance of its workers increases employee satisfaction, a positive aspect, as it reflects the quality of service and increases the reliability of its customers and the company's competitiveness in the consumer market.

Keywords: Quality tools. Customer Satisfaction. Quality management. 5W2H action plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis e indicadores da pesquisa	27
Quadro 2 – Ciclo PDCA.....	31
Quadro 3 – Identificação dos problemas no setor de atendimento	31
Quadro 4 – Porquês dos erros no cadastro de solicitações	33
Quadro 5 – Porquês da falta de comunicação entre colaboradores	34
Quadro 6 – Porquês da falta de organização	35
Quadro 7 – Porquês das desmotivação dos colaboradores.....	35
Quadro 8 – Porquês da desunião entra os colaboradores	36
Quadro 9 – Porquês da dificuldade de movimentação no espaço físico	37
Quadro 10 – Distancia dos setores em que o atendimento é dependente	40
Quadro 11 – Porquês da falha no sistema	40
Quadro 12 – Plano de ação 5W2H.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de fluxograma	16
Figura 2 – Diagrama ishikawa ou diagrama de causa e efeito	16
Figura 3 – Ciclo PDCA	19
Figura 4 – 5W2H.....	20
Figura 5 – Fluxograma geral	29
Figura 6 – Fluxograma do setor de atendimento	30
Figura 7 – Diagrama de ishikawa.....	32
Figura 8 – Planta baixa do pavimento térreo.....	38
Figura 9 – Planta baixa pavimento superior.....	39
Figura 10 – Treinamento com os colaboradores.....	43
Figura 11 – Reunião para montar um planejamento estratégico eficaz	45
Figura 12 – Construtor de Vendas – Relacionamento/Atendimento	46
Figura 13 – Construtor de Vendas – Comercial/Reservas	47
Figura 14 – Software GLPI	48
Figura 15 – Aplicativo Spark.....	50

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	13
2.1 Gestão da Qualidade	13
2.2 Ferramentas da Qualidade	14
2.2.1 Fluxograma.....	15
2.2.2 Diagrama Ishikawa	16
2.2.3 Cinco Porquês.....	17
2.2.4 Ciclo PDCA	18
2.2.5 5W2H.....	19
2.3 Implantando um Sistema de Gestão da Qualidade em uma Organização	20
2.4 Vantagens Obtidas com a Implantação de um SGQ em uma Organização.....	21
2.5 Qualidade no Atendimento	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Abordagem Metodológica.....	23
3.2 Caracterização da Pesquisa	23
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	23
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios.....	24
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	25
3.3 Instrumento de Pesquisa	25
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	26
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	26
3.6 Plano de Registro e Análise da Empresa	27
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	28
4.1 Mapeamento no Processo da Empresa	28
4.2 Identificação dos possíveis problemas	30
4.3 Análise dos problemas encontrado	33
4.4 Plano de Ação	41
4.5 Execução do Plano de Ação	43
4.5.1 Proposta de melhorias que não foram executadas	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APENDICE	57

1 INTRODUÇÃO

O mercado imobiliário é o setor da economia em que são negociados os chamados bem imóveis. Com o programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) que é uma iniciativa do Governo Federal que oferece condições atrativas para o financiamento de moradias nas áreas urbanas para famílias de baixa renda liberado no ano de 2009, a comercialização de imóveis novos e na planta teve grande crescimento. Mas, não é só com esse programa que as construtoras conseguem chamar a atenção de seus clientes e os manter firmes em sua aquisição.

Com a atual crise econômica no país, as empresas do ramo de construção civil estão sendo uma das mais afetadas e satisfazer as necessidades dos seus clientes está sendo cada vez mais complicado, pois o nível de exigência e a competitividade crescem globalmente. Surge então, a necessidade das organizações se adaptarem a este processo de evolução de forma rápida com a implantação de novas técnicas e práticas de negócios, objetivando assim, sua permanência e crescimento no disputado mercado globalizado.

Hoje, ter um bom atendimento é crucial para qualquer empresa e para isso é preciso investir em um processo que aumente a qualidade percebida na prestação de serviço.

O índice de distrato vem crescendo no ramo da construção civil e um dos motivos pelo cancelamento da compra do imóvel é a falha no setor de atendimento que não passa as informações adequadas e claras sobre o prazo de conclusão de obra, taxas cartoriais, além do aumento excessivo das prestações devido ao Índice Nacional da Construção Civil (INCC) *que é calculado e divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), divulgado pela primeira vez em 1950, mas sua série histórica retroage a janeiro de 1944 com a finalidade de aferir a evolução dos custos de construções habitacionais*, características, preço do imóvel e prazo de assinatura com o agente financeiro (banco) são alguns deles.

Logo, a gestão da qualidade surge com o propósito de desenvolvimento das empresas, aplicando suas ferramentas para que possam padronizar os seus processos, tê-los sobre controle e medir a eficiência, possibilitando segurança na tomada de decisões, satisfazer os consumidores e tornar mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação.

Desta forma, as empresas que comercializam empreendimentos prontos para morar e na planta, possuem grandes perfis de clientes e ocupam posição ímpar no mercado imobiliário sergipano.

A União Engenharia preza pela qualidade de seus empreendimentos e satisfação de seus clientes. Contudo, possui uma certa deficiência no setor de atendimento, que ocasiona

insatisfação de seus clientes e, com isso, demonstra dificuldade em diminuir os índices de distrato.

Em virtude da alta concorrência neste segmento do mercado, que está cada vez maior e com olhar voltado para melhoria contínua dos produtos ofertados e na busca pela satisfação dos seus clientes. Surge a seguinte questão: O que deve ser feito para que a União Engenharia consiga melhorar o setor de atendimento, minimizando assim o índice de distrato e atraindo mais clientes?

O objetivo geral deste trabalho foi implantar melhorias no controle de qualidade no processo de atendimento da empresa União Engenharia, em Aracaju/SE.

Foram definidas como objetivos específicos:

- Mapear as atividades no setor de atendimento da empresa em estudo;
- Identificar os problemas no setor de atendimento da empresa em estudo;
- Analisar os problemas encontrados através das ferramentas da qualidade;
- Propor um plano de ação para a melhoria de satisfação do cliente;
- Analisar as melhorias ocorridas na empresa após a aplicação do plano de ação.

Sendo assim, o tema foi escolhido no sentido de atender a necessidade da empresa em estudo como forma de melhoria na qualidade de seus atendimentos e, com isso, minimizar o índice de distrato tornando a União Engenharia e Construções Ltda mais eficiente nestes processos.

A melhoria da satisfação dos clientes e a gestão da qualidade têm uma relevância enorme para a empresa, porque permitem que a mesma especifique os métodos necessários para operar e controlar seus processos, aumentando a confiabilidade dos produtos que são ofertados aos seus clientes.

A Construtora União foi fundada em 09 de novembro de 1983, pelo engenheiro civil Júlio César de Vasconcelos Silveira e começou a sua trajetória em obras públicas, não demorando muito para a construção de habitacionais em Sergipe e na Bahia. Ao longo desses anos, ela soma cerca de 90 empreendimentos e cerca de 20 mil unidades executadas. Seus principais concorrentes são a Impacto Construções, Celi Stanza e AC engenharia.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo prestará sua contribuição para pesquisas futuras, servindo como fonte de informações teóricas, por meio da revisão bibliográfica, e prática, com base nos casos que serão analisados através da aplicação de ferramentas da engenharia de produção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção, são apresentados o embasamento teórico, conceitos da gestão da qualidade e suas ferramentas que fundamentaram a pesquisa com a intenção de alcançar os objetivos descritos neste trabalho.

2.1 Gestão da Qualidade

Rodrigues *et al.* (2016, p.18) dizem que a gestão da qualidade é constituída por um conjunto de atividades, planejamentos e sistemáticas, implementadas por meio do sistema da qualidade, e consideradas necessárias para que uma organização demonstre sua capacidade em atender aos requisitos e aumentar a satisfação do cliente.

Custodio (2015, p.15) afirma que a gestão da qualidade também tem por objetivo reduzir os desperdícios e os custos da não qualidade nas operações de produção, melhorar a eficiência do negócio e permitir preços mais competitivos.

Portanto, esta gestão faz um controle da qualidade que é essencial, para evitar transtornos e entender que não basta prestar serviço com qualidade e eficiência, para conquistar o mercado e manter-se competitivo. É preciso atender aos requisitos dos clientes, diminuir custos e desperdícios melhorando a qualidade dos produtos e serviços da organização.

Conforme Camargo (2011, p.81), a gestão da qualidade é fundamental para a afirmação e subsistência de uma organização. Além de padronizar o controle de atividades, comunicação, informação e formalização de processos.

Em confirmação, Andreoli e Bastos (2017, p.135) afirmam que a gestão da qualidade é uma prática administrativa consolidada ao redor do mundo e tem como principal propósito a melhoria do desempenho organizacional.

Diante disso, a gestão da qualidade pode ser considerada uma área especializada na melhoria da produção e dos serviços da empresa para que sejam feitas as atividades com eficiência e, assim, garantir não só a satisfação de seus consumidores como também a de seus colaboradores.

De acordo com Paladini (2012, p. 278),

A gestão da qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. Ela é portanto, abrangente e evolutiva. Não é um esforço temporário, mas algo que se faz sempre, ou seja: a Gestão da Qualidade é, antes de tudo, uma característica que identifica a organização e, por isso, confunde-se com ela. Só poderia, assim,

ser ampla e permanente.

Com base no exposto, os conceitos da qualidade são fundamentais e devem ser vistos como estratégia de negócio de uma empresa que envolve todos os seus funcionários e fornecedores para que se possa planejar uma estrutura específica, com serviços e projetos definidos para melhoria contínua.

2.2 Ferramentas da Qualidade

Segundo Machado (2012, p.46), as ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso deste instrumento tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de peças estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos. Ou seja, os acessórios da qualidade são utilizados pelas organizações para demonstrar com clareza problemas encontrados nos processos produtivos e assim possibilitar o estabelecimento de soluções com objetivo de obter maior qualidade e satisfação dos consumidores.

Segundo Custodio (2015, p.17), as ferramentas básicas da qualidade são: Fluxograma, Brainstorming, Diagrama de causa e efeito ou Diagrama Ishikawa (Espinha de peixe), Cinco porquês, Folha de verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de dispersão e Cartas de controle, além da matriz GUT, 5W2H e do ciclo PDCA.

Assim, essas ferramentas são fáceis de serem utilizadas, se adaptam a qualquer organização e têm o objetivo de atingir um grau de eficiência e eficácia em uma determinada atividade ou processo.

De acordo com Gozzi (2015, p.73),

[...] Se devidamente aplicadas, essas ferramentas podem levar a: Elevação dos níveis de qualidade; Diminuição do custo, com produtos e processos mais uniformes; Eliminação do retrabalho; Minimização do prejuízo para a sociedade; Eliminação do desperdício; Projetos mais robustos; Melhor cooperação em todos os níveis da organização; Soluções planejadas, em contraposição a soluções advindas de opiniões (achismo).

Portanto, estas ferramentas são necessárias para analisar e constatar os fatores que causam o problema e ajudar na solução da tomada de decisão. Auxiliam, assim, a empresa no mercado globalizado e conquistando a satisfação do cliente.

Entre os utensílios citadas, foram utilizadas os instrumentos de Fluxograma, Diagrama de causa e efeito, Cinco porquês, o Ciclo PDCA e o plano de ação 5W2H para a elaboração

de ações pudessem fornecer melhorias a empresa em estudo.

2.2.1 Fluxograma

Marques (2012, p.11) afirma que o fluxograma é um tipo de diagrama que pode ser interpretado através de uma representação gráfica de um processo, normalmente feita com gráficos que ilustram de forma simples a transição de informação entre elementos que o compõe.

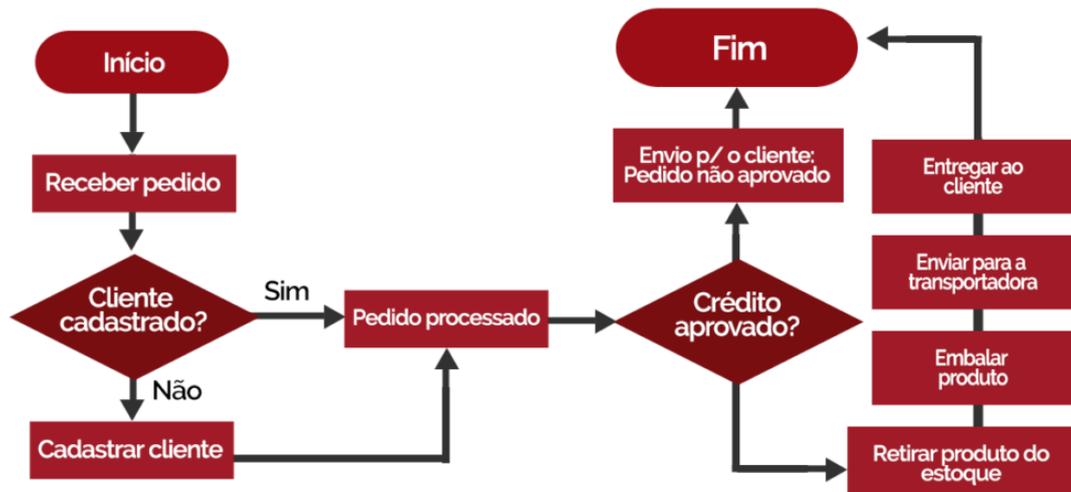
Na concepção de Barros; Bonafini (2014, p. 56), “O fluxograma nos auxilia a identificar os pontos críticos de um processo e definir a necessidade de controle desses pontos [...]”

Logo, o fluxograma é uma ferramenta que pode ser utilizada por várias áreas de uma organização para documentar, estruturar, melhorar ou ainda mapear etapas de um processo existente ou em fase de planejamento facilitando assim o entendimento geral do contexto para solução um determinado problema.

De acordo com Selemes; Stadler (2012, p.45), é uma ferramenta desenvolvida para *desenhar o fluxo* de processos, por meio de formas e pequenos detalhes. Trata-se de uma representação visual do processo e permite identificar nele possíveis pontos nos quais podem ocorrer problemas.

Na Figura 1 pode-se observar a descrição de um processo do início ao fim através de um fluxograma simplificado que detalha cada etapa possibilitando a visualização e entendimento de seu funcionamento, permitindo, assim, a identificação de um possível problema e a sua resolução.

Figura 1 – Exemplo de Fluxograma



Fonte: Mais Consultoria (2017)

Assim, para desenvolver um fluxograma, é preciso reunir os profissionais envolvidos para que juntos possam mapear o processo como um todo e fazer um levantamento de cada etapa com o objetivo de estabelecer uma estruturação que possibilite uma visão detalhada destas. Definir o escopo de um projeto, verificar quais os documentos da empresa que serão necessários para a identificação de problemas e qual o objetivo final do processo em análise.

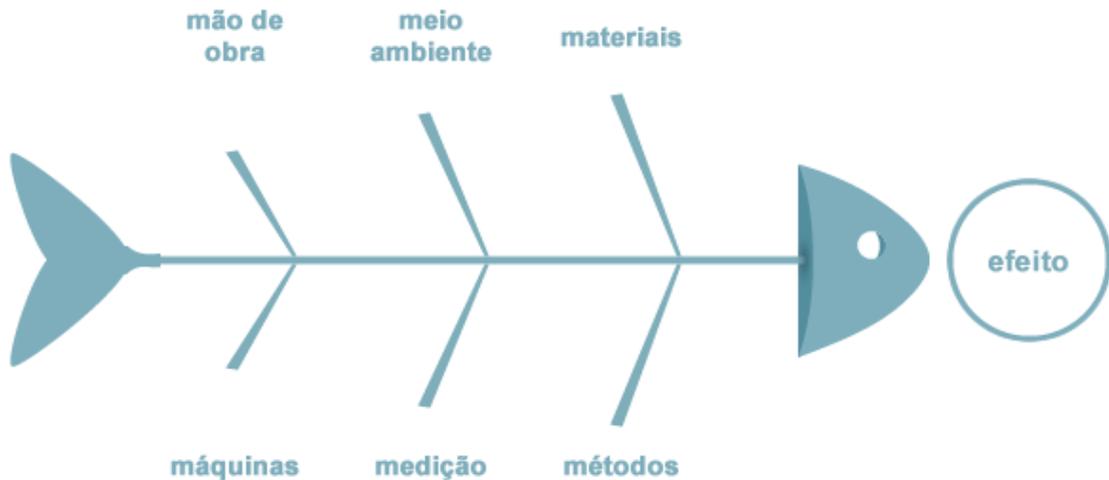
2.2.2 Diagrama Ishikawa

Lélis (2012, p.66) afirma que o diagrama de Ishikawa é usado quando é necessário investigar a causa de um problema. Ele parte do pressuposto de que a maior parte dos problemas de uma empresa tem relação com os 6 Ms da cadeia produtiva: medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente.

De acordo com Mello (2011, p. 88), a grande vantagem do diagrama é dar possibilidade de desdobramento e ramificação das causas até chegar àquela que é, efetivamente, a origem do problema.

Por tanto, o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, é simples de ser utilizado.

Figura 2 – Diagrama Ishikawa ou diagrama de causa e efeito



Fonte: Ávila (2015)

Os 6 Ms da espinha de peixe são definidos por Custodio (2015, p.21) como:

Máquina (MQ) – aspectos relacionados a máquinas, acessórios, dispositivos, instalações e ferramentas; Método (MT) – aspectos relacionados a roteiros de fabricação, procedimentos e rotinas; Material (MP) – aspectos relacionados a matéria-prima, insumos e partes compradas para a formação de produtos; Mão de obra (MO) – aspectos relacionados às pessoas que interferem nos processos; Medida (ME) – aspectos relacionados aos processos de aferição e calibração dos instrumentos de medição; Meio ambiente (MA) – aspectos ambientais que podem interferir nos processos, incluindo o meio ambiente.

Por fim, o diagrama de Ishikawa deve ser desenvolvido junto a outros profissionais para uma obtenção da solução do problema onde possa ser analisado e testado.

2.2.3 Cinco Porquês

Conforme Custodio (2015, p.23), trata-se de uma técnica que complementa as ferramentas da qualidade e é utilizada na busca da raiz de um problema ou desvio.

Ainda segundo Custodio (2015, p.23), nota-se que, com uma técnica simples, é possível buscar a causa-raiz do problema, que, apesar de ter sido gerado pela fabricação, teve sua origem na engenharia de projetos, permitindo um plano de ação envolvendo a cadeia produtiva desse processo, o qual cada parte saiba das necessidades de seus clientes e fornecedores internos.

Ou seja, esta ferramenta consiste na realização da pergunta por quê várias vezes tornando claro a causa-raiz em que se poderá estabelecer ações de solução, fazendo com que a equipe reflita sobre os problemas de forma aprofundada e eliminando assim o problema.

De acordo com Selemes; Stadler (2012, p.44), a técnica é simples, pois propõe,

sistematicamente, a pergunta (por quê) em busca da verdadeira causa do problema, procurando aprofundar a análise até o ponto em que a solução para o problema é encontrada.

Desta forma, a utilização da ferramenta cinco porquês, torna-se mais fácil e prática a obtenção do resultado satisfatório na solução de problemas.

2.2.4 Ciclo PDCA

[...] É uma ferramenta utilizada para obter melhorias na gestão de qualidade e em processos organizacionais. Sendo um ciclo que tem início no planejamento de ações, seguido por ações realizadas após o planejamento, checagem se o que foi feito seguiu as regras do que foi planejado e finalmente, agir conforme os relatórios adquiridos durante a verificação. (SOUZA, 2016, p.11)

Assim, o ciclo PDCA visa controlar e obter resultado eficaz e confiável nos processos de uma organização promovendo uma melhoria contínua através das quatro ações: planejar, fazer, checar e agir.

Segundo Mello (2011, p.69), o ciclo PDCA permite integrar as etapas de modo relativamente simples. Para aplicá-lo, não são necessários malabarismos intelectuais ou administrativos, tampouco elevado dispêndio de tempo. Ainda de acordo com Mello (2011, p.69), as maiores vantagens do ciclo são: pode ser utilizado em qualquer instância da empresa, produzindo melhorias consistentes nos processos e atividades da empresa; integra as etapas produtivas, envolvendo todos os atores e tornando todos eles responsáveis pela qualidade do processo.

Desta maneira, esta ferramenta ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando não só na causa, mas também nas consequências do problema.

Para Machado (2012, p.50), esta ferramenta é uma maneira de orientar, eficiente e eficaz, a execução de uma determinada ação. Também traduz o conceito de melhoramento contínuo, implicando literalmente um processo sem fim.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Saletto (2017)

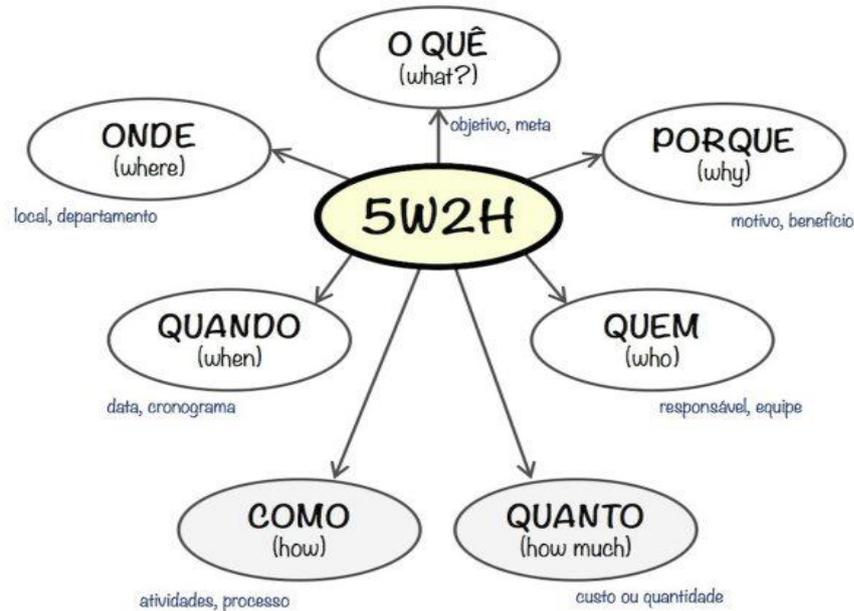
Como mostra a Figura 3, cada etapa do Ciclo PDCA executa uma ação. O *PLAN*, planejar o trabalho a ser realizado; o *DO*, realiza o trabalho planejado; o *CHECK*, verificar ou avalia o que foi feito; e o *ACT*, atua corretivamente sobre a diferença identificada, caso contrário, haverá a padronização e a conclusão do plano.

2.2.5 5W2H

O 5W2H é uma poderosa ferramenta que ajuda a resolver problemas. De acordo com Custodio (2015, p.32), a técnica dos 5W2H consiste em um plano de ação organizado e simples, que encaminha a solução dos problemas, ordenando de forma prática a tomada de ações, identificando os principais elementos a serem abordados.

Segundo Grosbelli (2014, p. 23) *apud* Polacinski (2012), esta ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las.

Figura 4 – 5W2H



Fonte: Paula (2015)

Portanto, as questões são as palavras em inglês começam com W e H: O Que: (*What*), Quando: (*When*), Por que: (*Why*), Onde: (*Where*), Como: (*How*), Quem: (*Who*) e Quanto: (*How Much*). Ampliando assim possibilidades para a resolução do problema.

2.3 Implantando um Sistema de Gestão da Qualidade em uma Organização

A crise econômica vem afetando pequenas e grandes empresas, isso faz com que as mesmas busquem melhoria na qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes. E, para isso, as organizações buscam pela implantação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) na qual exige muita preparação, planejamento e mudanças no cotidiano da empresa.

De acordo com Duarte (2012, p.13), a implementação do sistema de gestão permite não só a melhoria contínua dos processos e produtos, bem como o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis, aumentando assim a competitividade.

Ainda segundo Duarte (2012, p.47),

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a certificação da ISO é uma mais valia para qualquer organização, ou seja, reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova performance com a sensibilização e motivação dos colaboradores.

Assim, para se ter um sistema de gestão da qualidade eficiente e que traga resultados satisfatórios é necessário ajustar a rotina e envolver todos que compõem a empresa no

processo.

Mendes e Crippa (2013, p.1) afirmam que o sistema de gestão da qualidade organiza, controla e orienta os recursos de uma organização, para atingir os objetivos da qualidade desdobrados em função de uma política da qualidade estabelecida e implementada.

Para Herrmann e Junior (2014, p. 226), diante da concorrência, algumas empresas vêm implementando SGQ, buscando a competitividade, garantindo a qualidade aos seus clientes e, conseqüentemente, o reconhecimento, pois o atendimento prestado aos clientes define a conquista do sucesso ou o fracasso de um negócio.

Portanto, as empresas implantam o sistema de gestão da qualidade, para reduzir custos e se adequar as atualizações do mercado consumidor, já que o mesmo vive em grande mudança e a concorrência está tentando superar as expectativas dos clientes.

2.4 Vantagens Obtidas com a Implantação de um SGQ em uma Organização

Conforme Costa (2013, p.27), as vantagens da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa organização são as seguintes:

Organização e melhoria da eficiência organizacional; Melhoria da execução, da coordenação e da produtividade; Maior concentração nos objetivos da organização e nas expectativas dos clientes; Obtenção e manutenção da qualidade do produto, a fim de satisfazer as necessidades, explícitas e implícitas, dos clientes; Responsabilização das Pessoas Comunicação interna e externa; Sistematização de tarefas e procedimentos; Competências e melhoria das competências; Demonstração aos clientes e potenciais clientes das capacidades da organização; Abertura de novas oportunidades no mercado ou manutenção da quota de mercado; Certificação com visibilidade externa e reconhecimento interno e externo.

De acordo com Marques (2015, p.1), este instrumento de gestão visa propiciar à organização o controle de todos os seus processos, de forma que um padrão de excelência seja concebido e que as ações dos colaboradores no desempenho de suas atividades não saiam do pré-estabelecido, evitando a queda da qualidade dos produtos ou serviços, possibilitando uma melhoria contínua e um subsídio de informações à tomada de decisão.

Entretanto, é possível perceber que a implantação do sistema de gestão da qualidade, a fim de atingir os objetivos que foram definidos pela empresa, garantindo que os seus clientes estejam satisfeitos, aumentando assim a confiança de seus consumidores.

2.5 Qualidade no Atendimento

A qualidade no atendimento é uma necessidade de sobrevivência das empresas. O cliente deve vir sempre em primeiro lugar, pois a primeira impressão de um atendimento é a que fica.

Conforme Costa *et al.* (2013, p.162), em um cenário em que, cada vez mais, as empresas disputam pela preferência de um mesmo cliente, a qualidade do atendimento é fundamental, ou seja, buscar qualidade do atendimento é um diferencial que vai elevar a empresa ou um determinado empreendimento ao sucesso. O excelente atendimento passa a ser uma das principais forças para quem oferece serviço e produtos num mercado tão disputado.

Assim, quando o atendimento é bom, proporciona à satisfação do cliente, a empresa estará ajudando a garantir um futuro promissor e de sucesso para se manter em atuação no mercado competitivo.

Segundo Almeida (2001) *apud* Beux *et. al.* (2012, p. 110), existem treze atitudes ativas para um bom atendimento:

Apresentação impecável: o colaborador deverá vestir-se bem, manter hábitos de higiene pessoal; Postura: possuir uma postura profissional, levando em conta os aspectos físicos ou expressão fisionômica; Sorrir/Humor/Astral: atender o cliente com alegria e disposição; Empatia: Compreender o cliente, saber suas necessidades; Escutar: é preciso prestar atenção no que o cliente esta solicitando, qual a sua real necessidade; Gentileza: ser gentil com o cliente, assim fará o mesmo sentir-se valorizado; Disposição: o colaborador deverá ser prestativo; Rapidez: prestar um atendimento eficiente e eficaz de maneira acelerado; Tranquilidade: atenda o cliente de maneira tranqüila, deixando-o sentir- -se a vontade de forma objetiva; Sinceridade: ser sincero com o cliente, transmitir segurança, transparência no atendimento e ética, são pontos fundamentais para um fantástico atendimento; Comunicação correta: explicar para o cliente de uma forma que se entenda o que está sendo dito; Precisão: possuir uma comunicação clara, objetiva; Compromisso: comprometer-se com o cliente, resolver seus problemas, suprir suas necessidades.

Portanto, qualidade no atendimento vai muito além de atender bem os clientes. É essencial conhecer as necessidades, desejos e preferências dos mesmos, buscando soluções rápidas para os problemas encontrados, satisfazendo e superando suas expectativas.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, são informados quais os métodos, ferramentas e técnicas que utilizadas para este estudo, ou seja, os meios que iram guiar este trabalho até o seu objetivo.

Ubirajara (2017, p.23) afirma que "[...] é na Metodologia, onde devem constar os elementos que apresentam e explicam a natureza, a abordagem metodológica, o delineamento e os procedimentos da pesquisa e do registro dos dados que serão coletados. [...]"

3.1 Abordagem Metodológica

Ubirajara (2017, p.24) diz que a abordagem metodológica de uma pesquisa pode ser a de um método dedutivo, deduzindo-se leis ou teorias, aplicando-as para casos específicos investigados, cuja explicação ou solução encontra garantia ou apoio nessas generalizações científicas.

De acordo com Minayo e Deslandes; Gomes (2015, p.16), a metodologia pode ser entendida através do caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

3.2 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa se divide em três: quanto aos objetivos ou fins, quanto ao objetivo ou meios e quanto ao tratamento dos dados.

De acordo com Ubirajara (2017, p.116), pesquisar cientificamente é utilizar métodos que orientem o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações obtidas, para que o resultado da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de registrar e de analisar.

Santos, Molina e Dias (2012, p.125) dizem que pesquisar é o exercício intencional da pura atividade intelectual, visando melhorar as condições práticas de existência.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Quanto a esta categoria, as pesquisas podem ser: descritiva, exploratória e explicativa/explanatória e tem relação com os objetivos que a pesquisa possa atingir.

Para Ubirajara (2017, p.45), a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar mais

explícito o problema, aprofundar idéias sobre o objeto de estudo.

Ainda de acordo com Ubirajara (2017, p.45), a pesquisa descritiva descreve as características de uma população ou de um fenômeno, ou ainda estabelece relações entre fenômenos.

Quanto à pesquisa explicativa/explanatória, segundo Ubirajara (2017, p.45), busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Assim, pode-se afirmar que a pesquisa para este trabalho é descritiva e explicativa.

Descritiva, pois interpretando os fatos e utilizando algumas das ferramentas da qualidade podem-se identificar melhor as possíveis causas e auxiliar na melhoria da satisfação do cliente.

Explicativa, pois tem como foco explicar os problemas dentro da empresa e analisar no setor de atendimento as causas que levam a possível insatisfação dos clientes.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Ubirajara (2017, p.45), "[...] a pesquisa pode ser: bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial. Ou ainda: de observação-participante, pesquisa-ação, etc."

Ainda conforme Ubirajara (2017, p.45-46),

Bibliográfica: aquela desenvolvida exclusivamente a partir das fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas. Tem a vantagem de cobrir uma gama ampla de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar direta-mente. Há autores que incluem, aqui, a pesquisa documental;

Documental: assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém utiliza-se das fontes que não receberam tratamento analítico.

Experimental/Laboratorial: é o que representa o melhor exemplo de pesquisa científica.

Campo: os conceitos são concebidos a partir de observações: diretas – registrando-se o que se vê (aqui entra, também, a observação-participante); e indiretas, por meio de questionários, opinários ou opinionários, formulários, etc.

Sendo assim, o presente trabalho pode ser classificado de campo, pois, a coleta de dados se deu por meio de observação direta e de dados coletados *in loco*.

3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

Para Ubirajara (2017, p.118), uma pesquisa realizada com abordagem (ou tratamento) de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou as duas ao mesmo tempo.

[...] quantitativa, se estiverem presentes somente dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis. E será uma abordagem qualitativa, se o estudo objetivar uma análise fenomenológica, de compreensão, de interpretação, do problema ou fenômeno, onde o sentimento, a paixão, o envolvimento afetivo é colocado nas entrevistas com os pesquisados – com ou sem o questionamento, ou, ainda, com uma observação direta, é exaustiva, de profundidade. (UBIRAJARA, 2017, p.46)

Ainda de acordo com Ubirajara (2017, p.47),

[...] há, também, a abordagem quantiqualitativa ou qualiquantitativa como prefere a maioria dos autores, desde que, além do levantamento quantitativo, estatístico, parta-se para a interpretação desses resultados quantificados, procurando-se compreender esses resultados, as conseqüências, seja pela fundamentação teórica existente, ou complementar, seja pelos novos questionamentos feitos junto aos pesquisados, após a primeira fase de quantificação dos dados.

Quanto ao tratamento dos dados, esta pesquisa é classificada como qualiquantitativa por envolver métodos quantitativos e qualitativos para a obtenção de uma análise mais profunda do assunto e melhor entendimento da situação problema.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Segundo Ubirajara (2017, p. 118-119), existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados, entre eles: entrevistas, questionários, observação pessoal, opinionários, formulários.

De acordo com Ubirajara (2017, p.119),

A entrevista é um meio utilizado para captar informações através de um roteiro de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado, pode ser individual ou grupal. Pode ser realizada também por outro meio (telefone, what's app, internet), desde que os envolvidos se conheçam. O entrevistador faz seguidas perguntas e as respostas dadas pelos entrevistados são anotadas, podendo ser retomadas, para análise posterior.

O formulário é definido por Lakatos e Marconi (2009, p. 214), como um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado. Já o questionário é um importante instrumento de coleta de dados, contendo uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador e podem ser abertas, fechadas ou

semiestruturadas.

Marconi e Lakatos (2003, p. 190) definem observação como uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

Para este estudo foram feitas observações pessoais dos procedimentos na empresa para colher os dados que serão analisados, com a finalidade de atingir os objetivos propostos e questionário.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2017, p.120), "Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada."

Para este estudo, a unidade de pesquisa a empresa União Engenharia e Construções LTDA, localizada na Rua Vereador João Claro, nº 58, bairro Dezoito do Forte, Aracaju/SE.

De acordo com Vergara (2009, p. 50) apud Ubirajara (2017, p.119), "[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo."

O universo da unidade do setor pesquisado é de, aproximadamente 6500 clientes externos e de 1000 colaboradores distribuídos no escritório da empresa, espaços de vendas, canteiros de obras, assistência técnica, manutenção de máquinas e equipamentos.

A amostragem é o setor de atendimento ao cliente com cerca de oito (8) colaboradores.

3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores, segundo Gil (2005, p.107) apud Ubirajara (2017, p.120).

Baseando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão listadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variável	Indicadores
Mapeamento do Processo	Fluxograma
Identificação dos possíveis problemas	Ciclo PDCA
	Diagrama de Ishikawa
Análise dos problemas encontrados	Cinco Porquês
Plano de Ação	5W2H
Melhorias ocorridas na empresa	

Fonte: Autora (2019)

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Os dados apresentados neste trabalho foram coletados in loco e analisados. Para os dados qualitativos foi feita uma análise através das ferramentas da qualidade. Quanto aos dados quantitativos, foram coletados, através de observações, e conversas com os colaboradores do setor de atendimento ao cliente e montado uma tabela via excel.

O fluxograma foi elaborado através do programa Lucidchart é uma ferramenta de trabalho visual que mescla diagramas, visualização de dados e colaboração para acelerar a compreensão e promover a inovação; o diagrama de causa e efeito foi elaborado a partir do *MS POWERPOINT*. Já o ciclo PDCA, os cinco porquês e o plano de ação 5W2H foram elaborados a partir dos quadros construídos no programa *Word*.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados colhidos no setor de atendimento ao cliente da União Engenharia e Construções Ltda., com base nos objetivos específicos e na fundamentação teórica.

4.1 Mapeamento do Processo

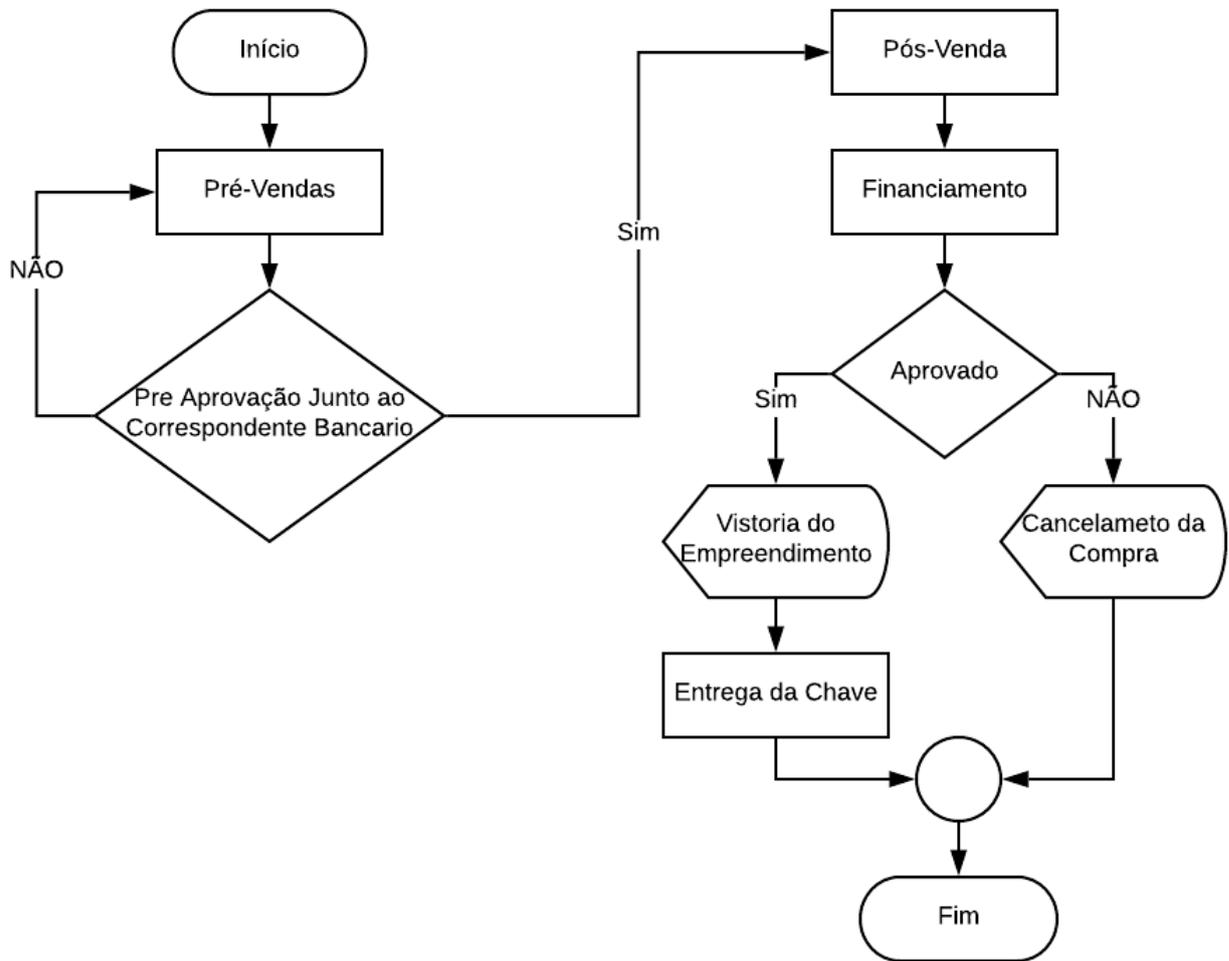
O mapeamento do processo foi elaborado através de um fluxograma onde é mostrado o fluxo desde o início da compra do imóvel, até a entrega do empreendimento.

Conforme a Figura 5, o processo ocorre da seguinte forma: o cliente interessado na compra de um apartamento é atendido pelo corretor que passa as informações do empreendimento e da disponibilidade de unidades. Em seguida, o cliente é encaminhado para o financeiro que faz uma simulação de compra.

Caso não seja aprovada, a venda retorna ao pré-venda, mas se aprovada à venda segue para o pós-venda. Assim, o cliente é convocado pelo setor de financiamento para uma última entrevista e, se aprovado, o cliente segue na construtora em que, próximo a entrega, deve fazer uma vistoria do imóvel, para receber a sua chave e, caso não seja aprovado na última entrevista para financiamento, o cliente é encaminhado para o setor financeiro onde é feito o distrato da compra.

Ao analisar e acompanhar os processos anteriormente descritos, foram observadas várias reclamações dos clientes pelo mau atendimento, como, por exemplo, a demora no retorno de informações *a depender da situação leva de 1 hora a 3 dias para dá um retorno ao cliente* e a falta de informação clara, objetiva e rápida que acabam provocando uma comunicação errada entre o emissor e receptor, levando à tendências de idéias pré-concebidas entre os colaboradores, como também, ter acúmulo de atividades que geram, conseqüentemente, a desmotivação e estresse. Gerando o mau atendimento e relacionamento. Assim, ficou constado que o setor de atendimento é considerado o gargalo do processo.

Figura 5 – Fluxograma geral



Fonte: Autora (2019)

Na Figura 6, pode se observar o processo de atendimento. Primeiramente o atendente recepciona o cliente e ouve sua solicitação, seja para abrir uma solicitação de assistência técnica, de renegociação de dívidas ou antecipação da prestação ou retirar duvidas de projeto. O cliente pode ainda ter necessidades relacionadas a dúvidas de contrato, do empreendimento em si ou da previsão de entrega do imóvel e para abrir alguma reclamação.

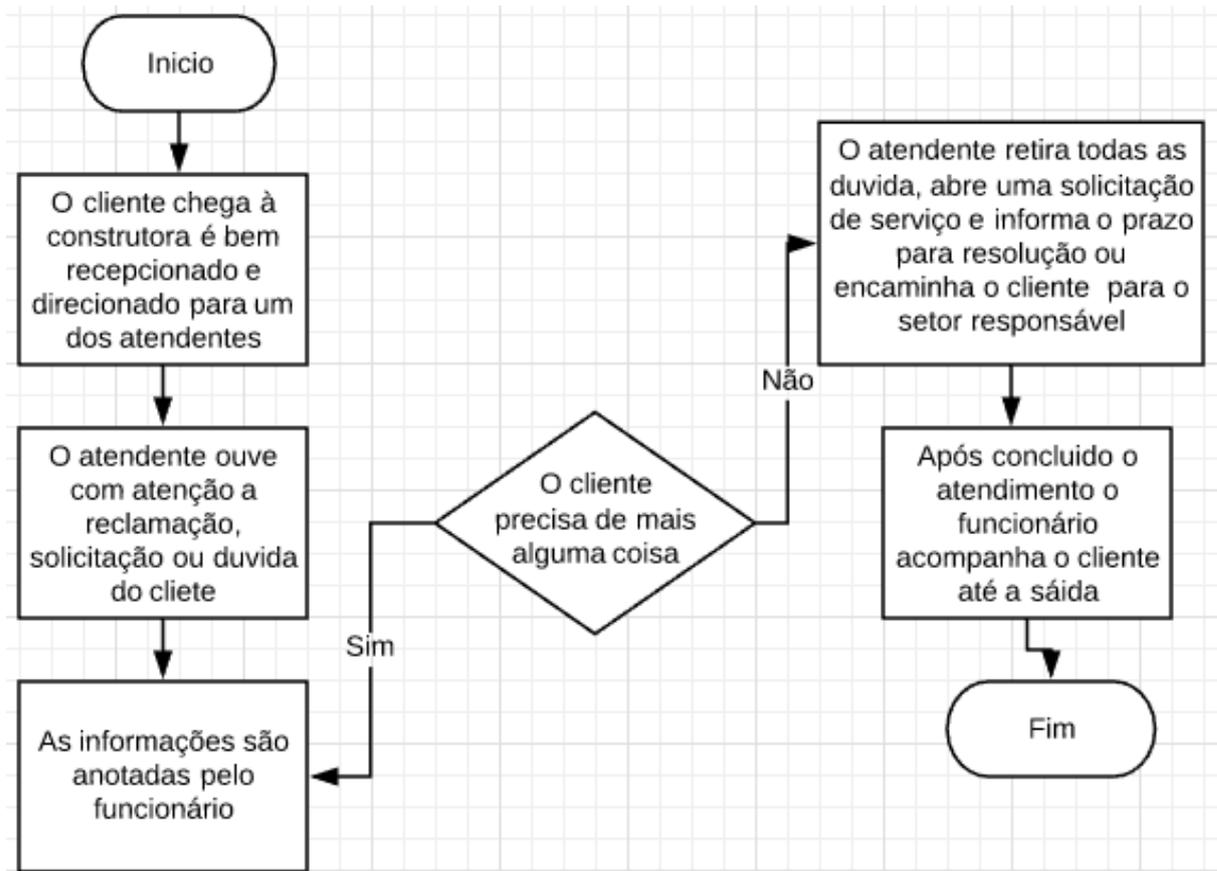
Com base na necessidade do cliente, o atendente esclarece todas as dúvidas, transmitindo sempre as informações com clareza, abrir a solicitação de algum serviço ou reclamação e informa o prazo máximo, para o setor especifico caso seja alguma solicitação de projeto, por exemplo, é passado o prazo de 72 horas para o setor técnico está encaminhando a planta baixa via e-mail para o cliente.

Caso seja algo rápido de se resolver como retirar uma dúvida de uma cláusula do contrato, o atendente deve pedir licença ao cliente e se direcionar até o arquivo, para pegar a pasta com todo o dossiê do cliente, verificar a cláusula no contrato que o cliente não entendeu e tirar a dúvida do mesmo. Se não for rápido de se resolver como uma solicitação de serviço

de reparo, o atendente anota todas os problemas e informa o prazo de no máximo 2 dias para que o setor de assistência técnica esteja entrando em contato com o cliente e agendando a visita para fazer o serviço caso o mesmo seja procedente.

Por fim, com tudo resolvido e esclarecido o atendente acompanha o cliente até a saída da sala.

Figura 6 – Fluxograma do setor de atendimento



Fonte: Autora (2019)

4.2 Identificação dos Possíveis Problemas

Após avaliação do processo no setor de atendimento e da observação *in loco* na empresa para a coleta de dados entre os meses de Janeiro a Maio/2019 e a utilização de ferramentas da qualidade, pode-se obter melhores informações acerca da qualidade no atendimento da empresa em

Através da utilização do ciclo PDCA, foi possível descrever a metodologia que compõe as suas etapas e melhor identificar os problemas como mostra o Quadro 2 que compõe a etapa P – (Planejar).

Quadro 2 – Ciclo PDCA

P (Plan) - Planejar	Levantamento das principais causas
D (Do) - Realizar	Iniciar o planejamento de ações
C (Check) – Verificar	Controlar as ações planejadas
A (Act) - Atuar	Corrigir os problemas ou reiniciar o ciclo

Fonte: Autora (2019)

Assim, foi possível identificar os problemas de maior prioridade, conforme descritos no Quadro 3 que foi elaborado junto com a equipe do setor de atendimento.

Quadro 3 – Identificação dos problemas no setor de atendimento

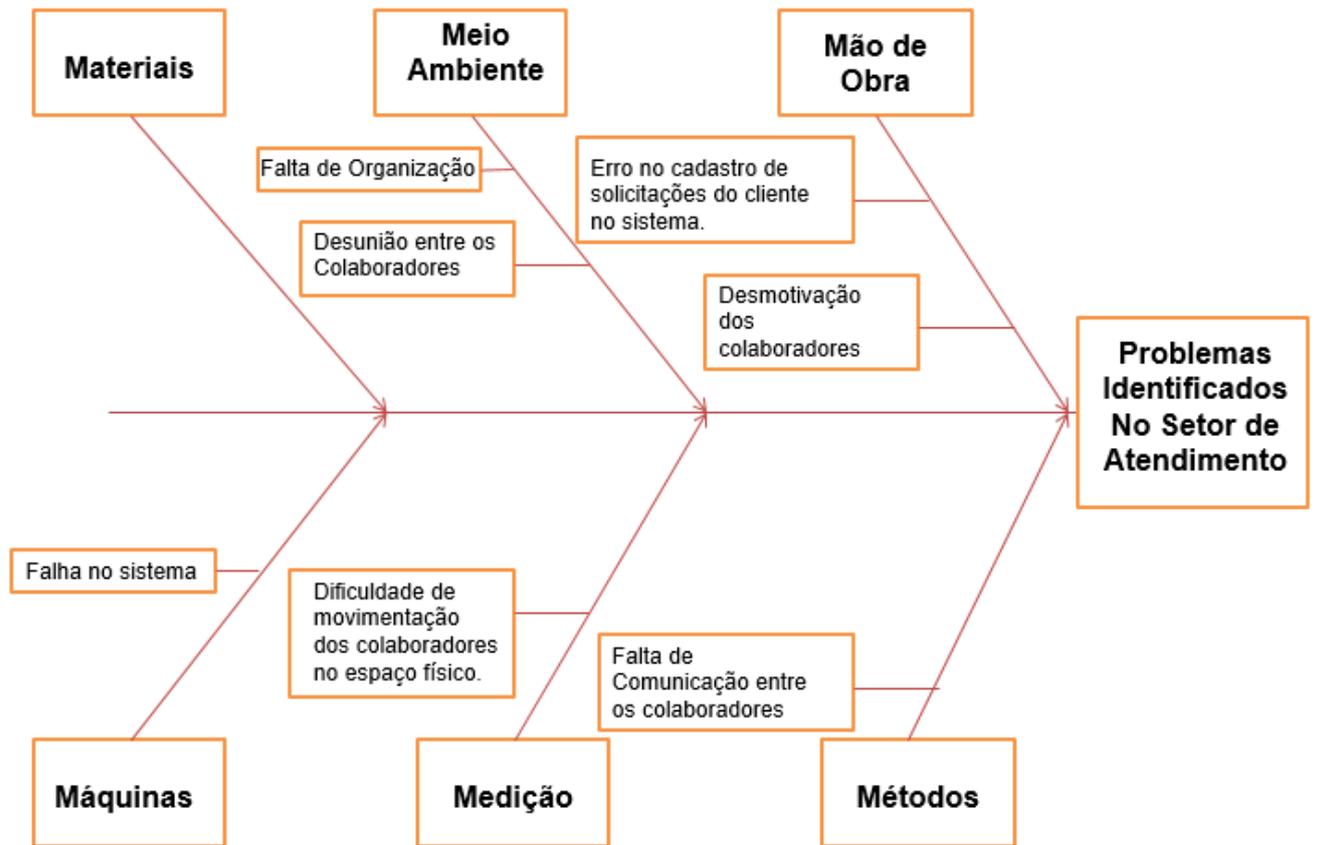
Problemas	Causas
Erro no cadastro de solicitações do cliente no sistema.	Falta de treinamento.
Falta de comunicação entre os colaboradores.	Falta de <i>feedback</i> dos líderes, gestão falha e falta de comunicação oficial da empresa.
Falta de Organização.	Falta de distribuição e de prioridade na execução das tarefas.
Desunião entre os colaboradores.	A falta de liderança.
Desmotivação dos colaboradores.	Falta de reconhecimento profissional.
Dificuldade de movimentação dos colaboradores no espaço físico.	Os setores que interdependem entre si são distantes e acabam ocasionando movimentos desnecessários dos colaboradores.
Falha no Sistema.	Rede de computadores ruim e sistema de softwares com baixa qualidade.

Fonte: Autora (2019)

A partir dos resultados obtidos e visando realizar as etapas D – (Realizar) e C – (Verificar) do ciclo PDCA, foi desenvolvido o diagrama de Ishikawa, a fim de identificar melhor as causas dos problemas com maior prioridade, conforme Figura 7 e, assim, cada causa foi classificada em categorias de acordo com as classes e regiões dos problemas.

Podendo assim, orientar de maneira eficaz e eficiente a preparação e a execução de atividades planejadas para a solução de um problema.

Figura 7 – Diagrama Ishikawa



Fonte: Autora (2019)

Na Figura 7, o diagrama de Ishikawa conduz para a realidade do problema, estabelecendo e direcionando a causa do problema em que ficou evidente as 5 principais categorias possíveis para o funcionamento do diagrama que são: Mão de Obra, Métodos, Meio Ambiente, Medição e Máquinas.

A categoria Mão de Obra refere-se ao treinamento dos colaboradores, a qualificação e falta de reconhecimento profissional que ocasiona as seguintes causas: erro no cadastro de solicitações do cliente no sistema, que causa um retrabalho e um estresse desnecessário para o cliente e a desmotivação dos colaboradores.

Em Método, está relacionada à falta de comunicação entre os colaboradores o que vem ocasionando muita insatisfação por parte dos clientes.

No Meio Ambiente, onde ocorre a realização das atividades diárias do trabalho foram identificadas a falta de organização na distribuição de tarefas e na priorização da execução, em que se foi observado uma liderança falha em que as pessoas ficam de focas pelo corredor da empresa enquanto outras estão sobrecarregadas e assim ocasionando muita desunião entre os colaboradores.

Com relação a medição, pode-se observar a dificuldade de movimentação dos colaboradores no espaço físico em que os setores que interdependem entre si são distantes e acabam, ocasionando movimentos desnecessários dos colaboradores e gerando uma demora no atendimento como a ida do funcionário até o arquivo para pegar a pasta do cliente que leva de 15 a 20 minutos caso a pasta esteja no arquivo e se não estiver o funcionário fica entre 30 a 50 minutos fora da sala verificando junto a outros setores se a pasta se encontra com o mesmo e assim retorna a sala e volta ao atendimento.

Já em Máquinas, foi constatado que a rede de computadores é ruim e o sistema de softwares tem baixa qualidade em que ocasiona a falha no sistema e também é um dos motivos da demora no atendimento.

Com isso, o fluxo de processo pode estar sendo afetado por essas prováveis causas.

4.3 Análise dos Problemas Encontrados

Por intermédio da utilização da ferramenta Cinco Porquês, pode-se analisar melhor o problema raiz de cada uma das sete causas.

As sete prováveis causas identificadas no setor de atendimento identificadas como: erro no cadastro de solicitações do cliente no sistema, falta de comunicação entre os colaboradores, falta de organização da empresa, desunião entre os colaboradores, desmotivação dos colaboradores, dificuldade de movimentação dos colaboradores no espaço físico e a falha no sistema, caracterizados respectivamente nos Quadros 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 como modos de falhas.

Quadro 4 – Porquês dos erros no cadastro de solicitações

Erro no Cadastro de Solicitações do Cliente no Sistema	Por quê?	Falta de Atenção	Devido à pressa de atender os clientes
	Por quê?	Falta de Treinamento	Devido ao custo e a falta de tempo
	Por quê?	Sistema com defeito	Softwares com baixa qualidade
	Por quê?	Não atualizam os códigos de protocolos do atendimento	Falta um sistema que atualize automaticamente
	Por quê?	-	-
	Ações	Organizar treinamento com os colaboradores	Elaborar procedimentos padrões

Fonte: Autora (2019)

Foram observadas quatro causas para o erro no cadastro de solicitações do cliente no sistema. Como a falta de atenção, pois o atendente justifica que é devido à pressa em atender o cliente.

Na segunda causa, é a falta de treinamento que a empresa justifica com o custo para pagar uma pessoa, para dar um treinamento específico e o tempo de parar o serviço dos colaboradores para que se possa executar esse treinamento.

A terceira causa se diz ao sistema com defeito em que envolve o setor de TI no qual é justificado que o sistema de *softwares* da empresa possui baixa qualidade.

Na quarta causa, é constatado que não é atualizam os códigos de protocolos, pois é preciso de um programa que faça essa atualização, automaticamente, ao invés de ser preenchido pelo colaborador.

Assim, a empresa precisa se organizar, para que possam ser realizados treinamentos com os colaboradores do setor de atendimento e, com isso, elaborar procedimentos padrões que devam ser seguidos.

Quadro 5 – Porquês da Falta de Comunicação entre Colaboradores

Falta de Comunicação entre Colaboradores	Por quê?	Há atritos entre os colaboradores	Um acha que domina mais a atividade que o outro
	Por quê?	Possui uma gestão falha	Falta de <i>feedback</i> dos líderes
	Por quê?	Não são feitas <i>brainstorm</i> mensais com os setores	Comunicação interna ineficiente
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Ações	Distribuir corretamente cada atividade a ser realizado pelos colaboradores	Elaborar Procedimentos Padrões

Fonte: Autora (2019)

De acordo com o Quadro 5, foram constatadas três causas quanto a falta de comunicação entre colaboradores. Como no caso dos atritos entre os colaboradores, pois tem colaboradores com uma demanda maior de serviço que o outro e não pede ajudar por dizer que consegue fazer tudo e que os demais vão pensar que o mesmo é fraco e não dá conta do serviço o que acaba gerando desentendimentos desnecessários por não se somarem profissionalmente, para resolver uma situação.

A segunda causa informa que a gestão é falha em que os líderes não fazem um *feedback* com sua equipe e isso ocasiona os desvios de informações em que acarreta uma grande insatisfação do cliente, que passa a receber informações divergentes como, por exemplo, sobre o andamento da obra, prazo de entrega do empreendimento e dúvidas quanto as prestações corrigidas.

A terceira causa diz que não são feitas reuniões mensais com os setores em que a

comunicação interna é ineficiente e acaba gerando a falta de informações de como anda o processo, o que necessita ser melhorado e o que informação deverá ser passada para o cliente como, por exemplo, a demora para remarcação de vistoria.

Contudo, a empresa necessita elaborar procedimentos padrões a serem seguidos e distribuir corretamente cada atividade a ser executada pelos seus colaboradores, para que assim possa ter uma produtividade melhor.

Quadro 6 – Porquês da Falta de Organização

Falta de Organização	Por quê?	Falta da distribuição correta das tarefas	Falta de planejamento operacional
	Por quê?	Falta priorizar a execução das tarefas	Gestão falha
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Ações	Alinhar as atividades da empresa	Montar um planejamento operacional eficaz

Fonte: Autora (2019)

Pode-se considerar duas causas quanto à falta de organização. A primeira é a falta de distribuição correta das tarefas que ocorre devido à falta de um planejamento operacional. E, na segunda, é a falta de priorização da execução das tarefas devido à gestão falha. Logo, é constatado que a empresa precisa alinhar melhor as suas atividades, montando um planejamento operacional eficaz, para ajudar na melhoria e no seu desenvolvimento.

Quadro 7 – Porquês da Desmotivação dos Colaboradores

Desmotivação dos Colaboradores	Por quê?	Falta de engajamento entre colaboradores	Falta de bonificação
	Por quê?	Baixa produtividade da equipe	Falta de liderança
	Por quê?	Criticas excessivas	Falta apresentar um novo projeto de trabalho
	Por quê?	Ausência de reconhecimento profissional	Falta de oportunidades de crescimento
	Por quê?	-	-
	Ações	Definir metas e objetivos junto à equipe	Valorização do desenvolvimento de cada colaborador

Fonte: Autora (2019)

Foram observadas quatro causas para a desmotivação dos colaboradores.

A primeira fala da falta de engajamento entre colaboradores por não ocorrer bonificação no seu empenho de alcançar a meta esperada pela empresa. A segunda diz sobre a

baixa produtividade da equipe que necessita de uma liderança forte que coordene melhor sua equipe. Para a terceira causa, foi dita sobre as críticas excessivas por falta de apresentar um novo projeto de trabalho em que se possa mostra uma melhor produção e um melhor empenho ao invés da mesmice diária. E a quarta causa fala sobre a ausência de reconhecimento profissional devido à falta de oportunidade de crescimento.

De acordo com essa situação, a empresa precisa definir metas e objetivos com a equipe, para que se possa melhorar e acompanhar seus colaboradores tornando possível uma valorização do desenvolvimento de cada profissional.

Quadro 8 – Porquês da Desunião entre os Colaboradores

Desunião entre os Colaboradores	Por quê?	Há atritos entre os colaboradores	Comunicação Agressiva
	Por quê?	Falta de iniciativa para a solução de problemas	Desvio de responsabilidades ou de atividades necessárias para a solução de problemas
	Por quê?	Excessiva competição entre os colaboradores	Grande número de colaboradores
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Ações	Demonstra os benefícios do trabalho em equipe	Feedback mensalmente com os colaboradores

Fonte: Autora (2019)

De acordo com o Quadro 8 foi observada três causas para a desunião entre os colaboradores.

Como os atritos entre os colaboradores devidos a comunicação agressiva. A falta de não saber se expressar, de não saber lidar com uma determinada situação torna a comunicação agressiva e gera uma desunião de funcionários e até mesmo da equipe toda.

A segunda causa, fala sobre a falta de iniciativa para a solução de problemas em que a um desvio de responsabilidade ou de atividades necessárias para a solução de problemas. Um funcionário do mesmo setor fica esperando que o outro tome a iniciativa, para tentar resolver ou solucionar o problema. E, na terceira causa, já se torna diferente do que foi dito na segunda, os colaboradores falam que ocorre uma excessiva competição entre os setores que estão interligados ao setor de atendimento, devido ao grande número de funcionários.

Assim, é possível dizer que a empresa precisa ter um *feedback* construtivos que possam melhorar e fluir o entendimento e diálogo com os colaboradores demonstra os benefícios do trabalho em equipe.

Quadro 9 – Porquês da Dificuldade de Movimentação dos Colaboradores no Espaço Físico

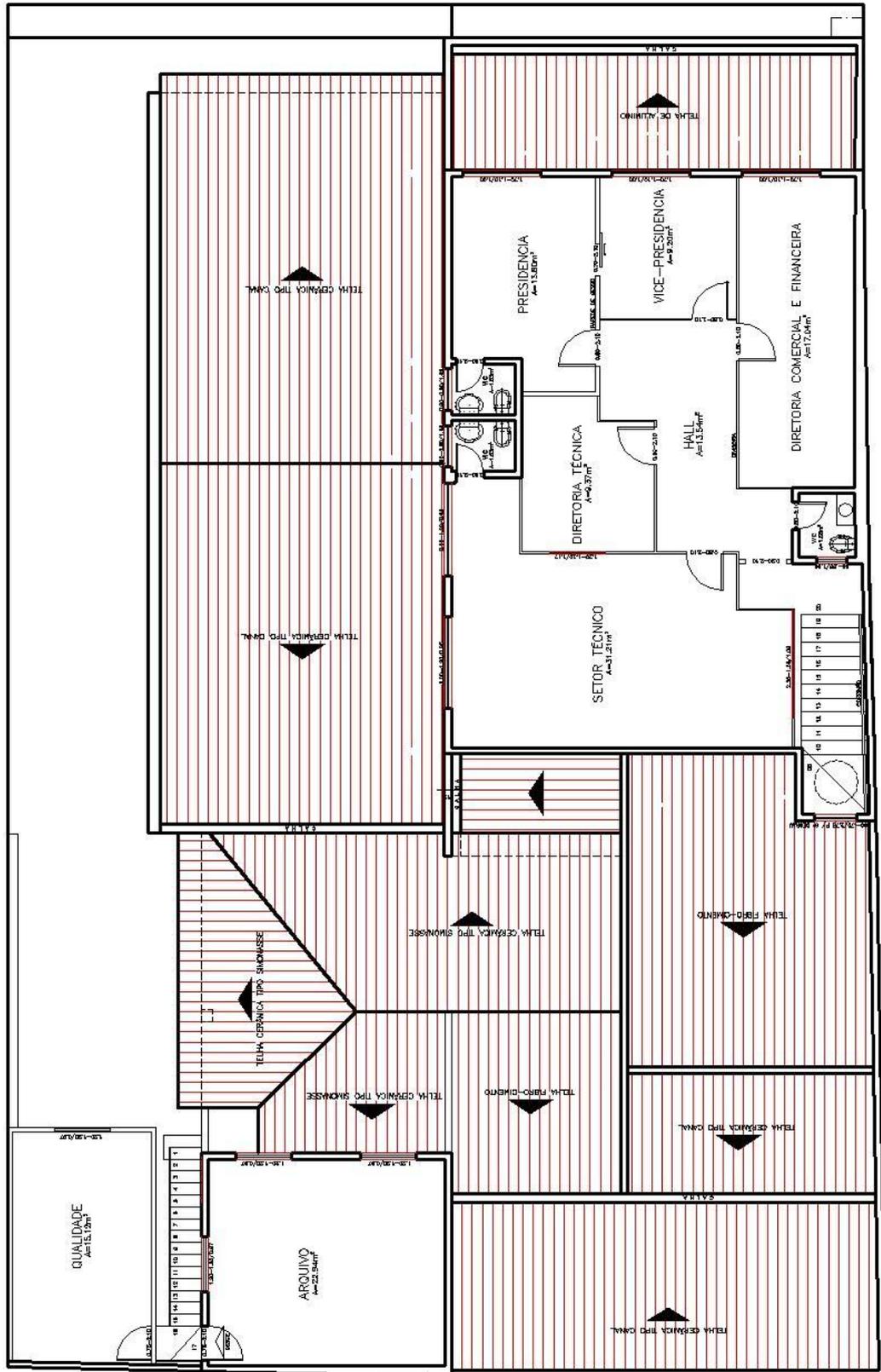
Dificuldade de Movimentação dos Colaboradores no Espaço Físico	Por quê?	Perda de tempo nos deslocamentos do funcionário até o arquivo	Falta um checklist de tudo que se é arquivado e retirado
	Por quê?	Os setores que interdependem entre si são distantes e acabam ocasionando movimentos desnecessários dos colaboradores	-
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Ações	Ajusta o Layout da empresa	Desenvolver um programa em rede com os documentos e projetos técnicos mais utilizado pelos setores

Fonte: Autora (2019)

Duas causas foram encontradas na dificuldade de movimentação dos colaboradores no espaço físico. A primeira fala sobre a perda de tempo nos deslocamentos dos funcionários até o arquivo onde, muitas das vezes, a pasta que se vai buscar não se encontra no local devido à falta um *checklist* de tudo que se é arquivado e retirado, contribuindo assim no atraso do atendimento. A segunda relata sobre os setores que interdependem entre si são distantes e acabam ocasionando movimentos desnecessários dos colaboradores como, por exemplo, o setor de atendimento ao cliente depende do setor técnico, para pegar projetos técnicos, para mostrar ao cliente ou do arquivo, para pegar algum documento ao até mesmo o dossiê do cliente.

As Figuras 8 e 9 são as plantas baixas dos pavimentos da empresa que mostram a localização de cada setor e o Quadro 10 representa melhor a distância dos setores de que o atendimento é dependente.

Figura 9 – Planta baixa pavimento superior



PLANTA BAIXA PAV. SUPERIOR

Fonte: União Engenharia (2019)

Quadro 10 – Distância dos setores em que o atendimento é dependente

Setores	Distância em metros	Quantidades de vezes que o colaborador vai até o setor
Arquivo	38,68	8 a 10 vezes por dia
Assistência Técnica	32,30	6 a 8 vezes por dia
Comercial e Financeiro	29,19	5 a 7 vezes por dia
Contas a Pagar	26,39	2 a 4 vezes por dia
Contas a Receber	11,93	3 a 5 vezes por dia
Financiamento	12,00	5 a 10 vezes por dia
Marketing	10,52	2 a 4 vezes por semana
Qualidade	36,00	5 a 8 vezes por mês
Técnicos	26,63	5 a 8 vezes por semana
TI – Tecnologia da Informação	30,52	3 a 6 vezes por mês
Vendas	1,00	2 a 6 vezes por dia

Fonte: Autora (2019)

Contudo, a empresa necessita ajustar o *layout* e desenvolver um programa via rede com os documentos e projetos técnicos importantes e mais utilizados pelos setores que facilitem o desempenho de seus colaboradores e que se possa ter um atendimento rápido e competente.

Quadro 11 – Porquês da falha no sistema

Falha no Sistema	Por quê?	Rede de computadores ruins	Computadores com baixo desempenho e falta de manutenção preventiva
	Por quê?	Sistema de softwares com baixa qualidade	Não identificar e não analisar os requisitos
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Por quê?	-	-
	Ações	Identificando os requisitos do sistema	Buscar por modelos de qualidade de software

Fonte: Autora (2019)

Foram observadas duas causas para a falha no sistema. A primeira é a rede de computadores ruins (lentos) onde os computadores têm baixo desempenho e não ocorre manutenção preventiva. A segunda é o sistema de softwares com baixa qualidade em que o setor de TI não identifica e não analisa os requisitos.

Portanto, a empresa necessita identificar os requisitos do sistema e buscar por modelos

de qualidade de *software* como a ISO 9126 – Característica de qualidade de produtos de *software* ou NBR 13596 – Versão brasileira da ISO 9126.

4.4 Plano de Ação

Após identificar as causas das reclamações que resultam no mau desempenho dos colaboradores da empresa em estudo e, conseqüentemente, insatisfação de seus clientes e visando realizar a etapa A – (Atuar) do ciclo PDCA, elaborou-se um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H (Quadro 12) em que, além de ser simples e conter informações necessárias. Além de possuir o objetivo de implantar melhorias o setor de atendimento, garantindo que as atividades sejam executadas sem nenhum problema pelos seus funcionários e assim reduzir o índice de distrato por insatisfação.

Quadro 12 – Plano de Ação 5W2H

O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Elaborar procedimentos padrões	Laís (Eng. da Qualidade)	07/2019	Empresa	Organizar as atividades claramente	Desenvolvendo as etapas de acordo com cada atividade	R\$ -
Organizar treinamento com os colaboradores	Laís (Eng. da Qualidade)	07/2019	Setor de Atendimento	Para colocar em prática o conhecimento	Exercitando junto aos colaboradores os procedimentos	R\$ 1.850,00
Distribuir corretamente cada atividade a ser realizado pelos colaboradores	Thiago (Diretor Comercial) e Ticiania (Gerente)	07/2019	Setor de Atendimento	Aumenta a confiança na execução das atividades	De acordo com cada função	R\$ -
Alinhar as atividades da empresa	Todos os Diretores	07/2019	Empresa	Evita erros e sobrecarga de serviço	Elaborando procedimentos operacional	R\$ -
Montar um planejamento estratégico eficaz	Gilton (Consultor)	08/2019	Empresa	Aumenta a sua produtividade	Elaborando projetos e estratégia visando o bom funcionamento das atividades	R\$ 3.500,00
Definir Metas e objetivos junto à equipe	Todos os Diretores	08/2019	Empresa	Consegue engajar todos os funcionários	Elaborando planejamentos adequados que possam ser acompanhado	R\$ -
Valorização do desempenho de cada colaborador	Todos os Gerentes	08/2019	Empresa	Se tornam mais comprometidos	Envolvendo todos os gestores e avaliando os desafios executados	R\$ -
Demonstra os benefícios do trabalho em equipe	Ticiania (Gerente)	09/2019	Setor de Atendimento	Atingem as metas estabelecidas	Montando uma estratégia para identificar os pontos fortes e fracos	R\$ -
Feedback mensalmente com os colaboradores	Thiago (Diretor Comercial)	Todo dia 5	Setor de Atendimento	Mantem um clima agradável	Agindo de forma individualizada e interagindo em equipe	R\$ -
Ajusta o <i>Layout</i> da empresa	Antônio Carlos (Diretor Técnico)	01/2020	Empresa	Bom andamento da produção	Deixando perto os setores que mais depende um do outro	R\$ 8.455,80
Desenvolver programa em rede	Thamires (Gerente de TI)	10/2019	Setor de TI	Agiliza as atividades dos setores	Programando o computador a executar tarefas quando solicitado	R\$ -
Identificar os requisitos do sistema	Thamires (Gerente de TI)	10/2019	Setor de TI	Evita falhas no sistema	Assegurando que todos os requisitos foram definidos e corrigidos	R\$ -
Buscar por software com mais qualidade	Thamires (Gerente de TI)	10/2019	Setor de TI	Fácil de usar e de fazer manutenção	Descrevendo o comportamento as funcionalidades e especificações	R\$ 2.505,00

Fonte: Autora (2019)

4.5 Execução do Plano de Ação

A partir das análises e do plano de ação 5W2H (Quadro 12), os estores da empresa em estudo aceitaram as propostas de melhorias, com a finalidade de tratar os principais problemas mencionados, a fim de melhorar o grau de satisfação de seus clientes e minimizar o índice de distrato.

A primeira proposta de melhoria consistiu na organização de treinamento com os colaboradores. Este procedimento ajudou o funcionário a melhor interagir com o cliente, suprimindo suas necessidades e assim poder atingir os objetivos traçados pela empresa.

Logo, os gestores da empresa reservaram um espaço onde pudesse receber seus colaboradores em um final de tarde diferente e descontraído no qual a engenheira qualidade e segurança no trabalho, responsável pelo setor de qualidade, pudesse não só realizar um treinamento como também observar melhor a dificuldade de cada funcionário que atua no atendimento ao cliente, seja no escritório ou na obra e com tudo, ajudar cada um dos colaboradores no seu ponto fraco.

Figura 10 – Treinamento com os colaboradores



Fonte: autora (2019)

A Figura 10 mostra um momento descontraído em que foi feita uma brincadeira da confiança onde alguns dos colaboradores estão com os olhos vendados e para poder chegar até a mesa e comer o lanche, eles precisaram confiar no outro. E como umas das propostas aceitas era demonstrar os benefícios do trabalho em equipe, essa brincadeira tinha a finalidade de motivar o trabalho em equipe, criar uma amizade e habilidade, para resolver um problema juntos, onde o objetivo foi alcançado e todos gostaram muito da brincadeira.

Contudo, foram passadas informações importantes a respeito do desenvolvimento do colaborador, da importância do trabalho em equipe e foi observado que todos saíram com uma

visão diferente do que chegaram onde puderam focar no que realmente importa que é no melhor desenvolvimento de suas atividades para satisfazer os clientes.

Fica claro também que ficou acordado de escrever os funcionários em cursos de capacitação ou palestras, para ajudar no desenvolvimento e desempenho de cada um no trabalho e assim aumentar o grau de satisfação dos colaboradores e aprimorar as capacidades técnicas.

A segunda proposta aceita foi à elaboração do procedimento operacional padrão de atendimento ao cliente. Este procedimento tem o objetivo de atribuir cada atividade a ser realizada pelo setor e assim, minimizará a falha de comunicação entre os setores, o repasse de informações para o cliente, erros no cadastro das informações e dados dos clientes e poder exercitar cada procedimento junto ao colaborador, garantindo a qualidade do processo do início ao fim de cada atendimento.

Assim, pode-se observar que o objetivo desse procedimento foi alcançado em que os colaboradores receberam instruções detalhada de como executar cada tarefa de responsabilidade do setor.

A terceira e quarta melhorias aplicadas foram a distribuição e o alinhamento corretamente de cada atividade a ser realizada pelos colaboradores. Após observar e ouvir grandes queixas de sobrecargas de serviços, foi elaborado um questionário (**Apêndice**) junto ao setor de recursos humanos no qual a Analista de RH enviou para o e-mail de cada colaborador, concedendo um prazo de dois (2) dias, para ser respondido e encaminhado. Ao analisar cada questionário respondido, foi observado que três (3) colaboradores do setor de atendimento ao cliente possuem atividades a mais que os outros do mesmo setor.

Logo, o diretor comercial foi acionado e, junto à gerente do setor de atendimento ao cliente, conseguiu ajustar as atividades de cada funcionário de acordo com sua função, para que não ocorresse mais nenhuma sobrecarga. Assim, minimizou os erros por excesso de atividade, evitando o esgotamento físico e mental, e fazer com que cada colaborador acreditasse e confiasse nos seus superiores para melhor ajudar no seu desenvolvimento dentro da empresa.

Outras propostas de melhorias aceitas foram a de montar um planejamento estratégico eficaz, definir metas e objetivos junto à equipe e valorizar o desempenho de cada colaborador.

Por tanto, foi contratado um consultor especialista em planejamento estratégico Gilton da Cyclo Consultoria para melhor ajudar nesse desenvolvimento da empresa.

Ficou ressaltado que o consultor já atuava na empresa para ajudar no desenvolvimento, mas apenas os diretores participavam das reuniões que ocorriam uma vez no ano e visando o

crescimento da empresa e no melhor desempenho de cada setor ficou acordado de ter reuniões mensalmente no qual todos os diretores e gerentes são convidados a participar e, na reunião, são traçadas metas, discutido melhorias, avaliado números e planejado novos desafios a serem executados por cada setor.

Figura 11 – Reunião para montar um planejamento estratégico eficaz



Fonte: autora (2019)

A Figura 11 mostra o consultor junto com os diretores, gerentes e o diretor presidente da união engenharia no qual ficou acordado que a cada início de mês será realizada uma reunião, para a obtenção dos resultados obtidos com relação às metas traçadas no mês anterior e assim por diante.

Com tudo, os diretores e gerentes tendem a ter uma visão diferente, para ajudar no crescimento da empresa e desenvolvimento do seu setor e, assim, conta com os demais colaboradores e fazer com que cada setor se some, para que as metas sejam alcançadas e seus resultados nas reuniões sejam positivos. Valorizando assim, o desempenho de cada colaborador que se dedica durante o mês, para obter os resultados positivos e trazendo benefício para o setor de atendimento ao cliente que vivia em pé de guerra com o setor técnico, dificultando o repasse de informações como, por exemplo, o prazo de entrega de um determinado empreendimento ou no envio de uma planta baixa solicitada.

A última proposta aceita foi a buscar por modelos de qualidade de *software*. No qual, a gerente de TI, verificou que, no momento, o construtor de vendas que já era utilizado pelo setor de vendas para melhor controlar e acompanhar as vendas poderia ser utilizado por mais setores da empresa como no caso do setor de atendimento ao cliente e junto a empresa Alfama Web aprimorou o construtor de venda para melhor suprir as necessidades do setor como

mostra as Figuras 12 e 13.

Figura 12 – Construtor de Vendas – Relacionamento/Atendimento

The figure consists of three screenshots of the União CRM system interface:

- Top-left screenshot:** Shows a customer journey map on the left with stages: LEAD, CADASTRO, PRE-ATENDIMENTO, ATENDIMENTO, and VENDA. The main area is a login page with the União logo, a 'Entrar em sua conta' button, and a form to 'Informe seu e-mail' and 'Sua senha'.
- Top-right screenshot:** Shows a dashboard for 'ATENDIMENTOS'. It includes a navigation menu, a table of service requests, and a sidebar with filters. The table lists requests with columns for 'DADOS DO ATENDIMENTO', 'DADOS DO CLIENTE', and 'INFORMAÇÕES'.

DADOS DO ATENDIMENTO	DADOS DO CLIENTE	INFORMAÇÕES
#23085 Sua Voto - Rio Prazes Protocolo: 1912145095 Cadastro: 14/12/2019	Alexandre Cunha Camal. 0789880700 alex@uniao.com.br	Assistência Técnica Instalação Bandeira Não possui assistência
#23084 Sua Voto - Rio Prazes Protocolo: 1912145094 Cadastro: 14/12/2019	Marcio Dos Santos 01113620259 marcioh298312@gmail.com	Assistência Técnica Equipante de Aluminio Não possui assistência
#23083 Sua Voto - Rio Prazes Protocolo: 1912145093 Cadastro: 14/12/2019	Marcio Dos Santos 01113620259 marcioh298312@gmail.com	Assistência Técnica Equipante de Vidros Não possui assistência
- Bottom screenshot:** Shows a 'FORMULÁRIO DE ATENDIMENTO' page. It includes a dropdown for 'Assunto', a 'Título' field, a 'Anexos' section, and a 'Descrição' field with a rich text editor.

Fonte: Autora (2019)

Ao clicar na aba relacionamento e em atendimento, pode-se ver todas as solicitações de cliente e acompanha o seu andamento. Ao lado pode-se ver uma aba onde tem novo atendimento no qual ao clicar abre uma nova página em que o colaborador pode inserir o CPF ou o nome completo do cliente, para abrir uma solicitação de serviço seja uma solicitação de segunda via de boleto ou um serviço de assistência técnica, etc. Assim, além de agilizar o atendimento, pode-se acompanhar o andamento do atendimento e verifica se o retorno ao cliente foi dado dentro do limite e se o serviço prestado atendeu a necessidade do cliente.

Figura 13 – Construtor de Vendas – Comercial/Reservas

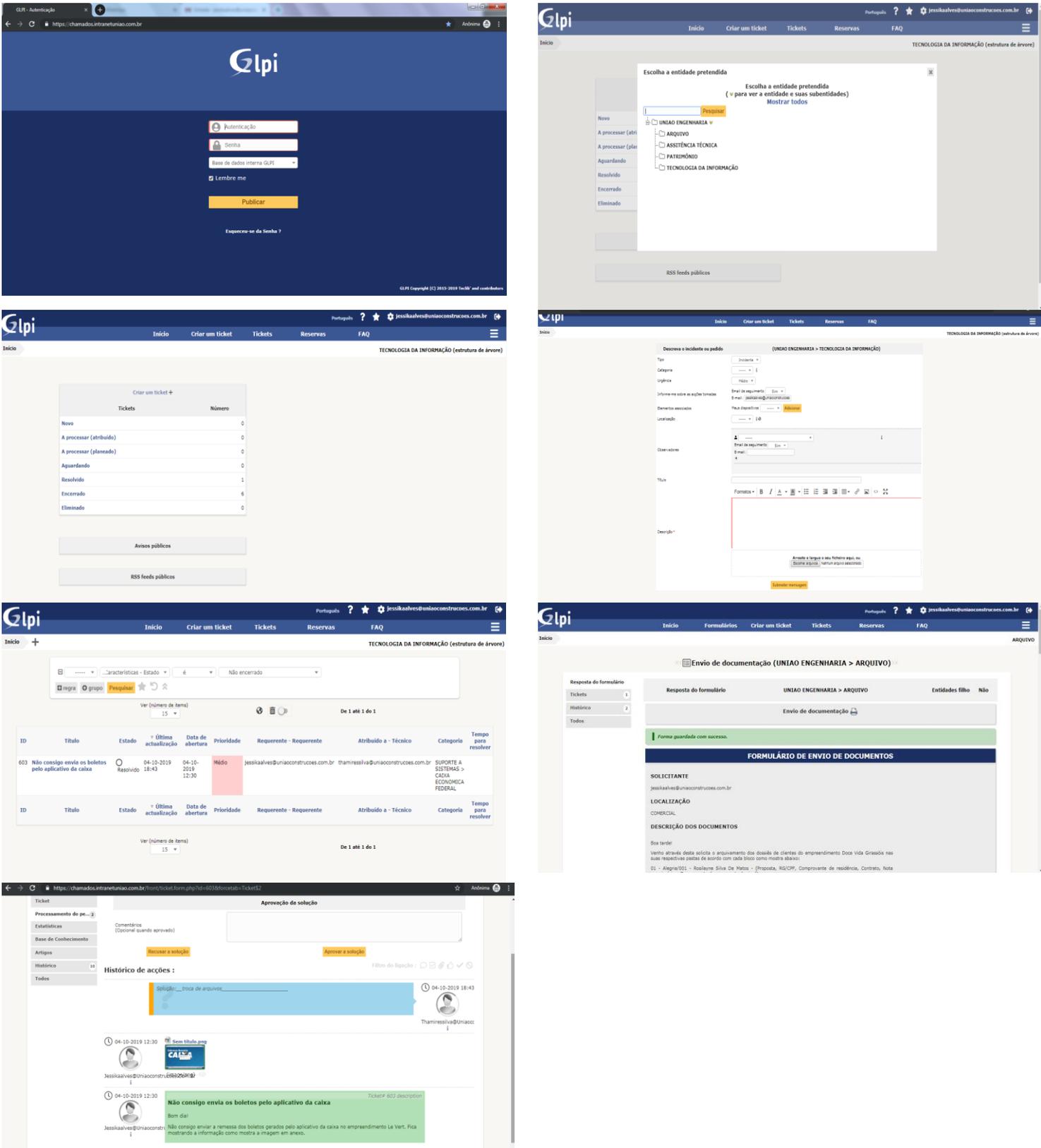
The figure consists of three screenshots of a web-based sales management system. The top-left screenshot shows the 'RESERVAS' (Reservations) dashboard, displaying a list of reservations with columns for 'INFORMAÇÕES ENCONTRADAS', 'DADOS DA RESERVA', 'DADOS DO CLIENTE', and 'DADOS DO VENDEDOR'. A 'LIDAS' (Completed) menu is open, showing options like 'LITIGIUM VÁLIDO', 'ANDAMENTO', 'DISTRIBUIÇÃO', and 'NOVA RESERVA'. The top-right screenshot shows the 'CONDICÃO DE PAGAMENTO' (Payment Condition) for Reserva # 26108, detailing the total value of the contract (R\$ 119.800,00) and a table of payment terms. The bottom-left screenshot shows a list of contracts for Reserva # 26108, with columns for 'Número', 'Tipo', 'Nome', 'Assinado', 'Validado', 'Cancelado', and 'Arquivo'. The bottom-right screenshot shows a list of documents for Reserva # 26108, with columns for 'Tipo', 'Arquivo', 'Assinado', 'Validado', 'Cancelado', and 'Arquivo'.

Fonte: Elaboração pela autora (2019)

A Figura 13 mostra a aba comercial que ao clicar em reserva o funcionário tem acesso a todas unidades vendidas ou não e pode buscar pelo cliente e acessa a sua pasta, para verificar a forma de pagamento solicitado pelo mesmo, ter acesso aos documentos algo que antes era preciso pegar a pasta física no arquivo o que levaria um tempo já que o arquivo fica um pouco distante do setor. Muita das vezes não se encontrava no arquivo porque outro funcionário já tinha pegado a pasta o que causava um estresse desnecessário e com esse sistema também pode-se visualizar o contrato do cliente.

Logo, o construtor de vendas foi bem aceito por todos e causou uma grande satisfação para os colaboradores já que o sistema ajudou a agilizar as suas atividades diárias que levam de 15 a 50 minutos para concluir um serviço simples, hoje leva de 5 a 10 minutos e melhor acompanha o seu desempenho.

Figura 14 – Software GLPI



Fonte: autora (2019)

A Figura 14 mostra o *software* GLPI que é uma ferramenta que ajuda no dia a dia de uma empresa. A gerente de TI, resolveu investir sua confiança nesse programa para melhor

interagir internamente com todos os setores. O que ajudou bastante ao setor de atendimento ao cliente no qual o acesso ao sistema é fácil e o login e senha é o mesmo de acesso ao PC do colaborador.

No GLPI, o colaborador pode solicitar serviço de assistência técnica como a troca de uma lâmpada queimada no setor, pode solicitar um serviço de competência do setor de TI como a troca do toner e pode solicitar e deixar registrada uma solicitação ou envio de pasta dossiê do cliente para o arquivo.

Logo, o sistema ajudou muito o setor de atendimento que precisava se deslocar até outro setor ou interfonar, para solicitar algum serviço e muitas das vezes não encontravam o profissional na sala e tinha que sair procurando pela empresa a depender da urgência do serviço e, agora, com esse sistema, o colaborador abre o chamado que é acionado no computador do setor responsável.

Outra ajuda muito importante foi o controle do dossiê do cliente que antes qualquer pessoa iria ao arquivo buscar a pasta e demorava a fazer a devolução ou passava para outro colaborador, muitas vezes de outro setor, que acabava perdendo e com esse sistema fica tudo registrado seja um envio de um novo dossiê para o arquivo como a retirada.

4.5.1 Proposta de melhorias que não foram executadas

Diante de alguns problemas e situações que a empresa passou durante esse ano, algumas das propostas de melhorias não foram aplicadas.

O *feedback* mensal com os colaboradores do setor comercial que tinha a finalidade de fazer com que o diretor comercial interagisse com os colaboradores e os conhecesse melhor, escutasse suas opiniões a respeito do desenvolvimento do setor. Mas infelizmente o diretor não conseguiu organizar sua agenda diária, para que fosse aplicado esse *feedback*. Mesmo assim e em vista de que é uma boa proposta que pode alavancar a satisfação de seus colaboradores em manter um vínculo com os funcionários, prometeu fazer o possível para que a partir de 2020 se não puder ser mensalmente que seria a cada final de semestre sentar com os colaboradores e aumentar a desempenho de sua equipe.

No caso do desenvolvimento de programas em rede e de identificar os requisitos do sistema, a gerente de TI tinha algumas idéias como a de instalar em todos os computadores o aplicativo Spark como mostra a figura 15.

Figura 15 – Aplicativo Spark

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Spark é um aplicativo que permite gerenciar e-mails de uma forma rápida, prática e simples. Esse aplicativo teria a finalidade de uma rápida comunicação entre os colaboradores em que poderia estar separado por setores, para melhor distribuir e encontrar cada colaborador. O aplicativo iria ajudar muito a todos os setores, em especial, ao de atendimento ao cliente que quando o cliente faz uma pergunta que é de competência de outro setor; o funcionário não iria precisar interromper a conversa, para interfona ou pedir licença para ir até o setor para assim responder a pergunta do cliente como, por exemplo, se o cliente perguntar se a unidade x do empreendimento y é posição noroeste e o atendente não souber, pode estar perguntando a algum dos colaboradores do setor técnico ou até mesmo solicitando a presença dele na sala para mostrar a planta ao cliente.

Mas infelizmente esse e outros sistemas não puderam ser aplicados agora, devido a um problema interno que precisou de mais dedicação do setor de TI no momento e depois com mais calma e, após esse problema ocorrido ser resolvido por um todo, existe uma possibilidade de aplicação dessas melhorias sugeridas.

A outra proposta que não foi aplicada no momento foi a de ajustar o *layout* da empresa. Visando melhor agilizar o processo do setor de atendimento ao cliente e melhorando a movimentação no espaço físico, o ajustar o layout da empresa iria melhor unir os setores que mais depende um do outro.

Mas o diretor presidente da empresa não autorizou fazer qualquer mudança na estrutura da empresa já que no início do ano; teve algumas modificações em alguns setores e até pelo menos o final de 2020 nada seria alterado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com objetivo de implantar melhorias no controle de qualidade no processo de atendimento e assim minimizar o índice de distrato da União Engenharia e Construções Ltda. Ficou evidente algumas dificuldades na execução das atividades, como a falha no sistema e a movimentação desnecessária.

Ao observar as atividades diárias e através da utilização de algumas ferramentas da qualidade, foi possível diagnosticar os problemas mais importantes para o mau desempenho no setor de atendimento e sugerir melhorias para os processos.

Os principais problemas encontrados foram: os erros no cadastro de solicitações do cliente no sistema; falta de comunicação entre colaboradores; falta de organização; desmotivação dos colaboradores; desunião entre os funcionários; dificuldade de movimentação no espaço físico e falha no sistema.

A partir dessa análise, foram constatadas as seguintes consequências: retrabalho e estresse desnecessários para refazer as solicitações no sistema, erro nas informações passadas para o cliente que aumenta as reclamações, distribuição de atividades incorretas em que alguns dos funcionários estão sobrecarregados e acabam por não darem conta de tudo e atrasam no retorno de informações, no serviço prestado ao cliente e perda de tempo nos deslocamentos, ocasionado cansaço físico e atrasos em suas atividades diárias.

Assim, foram traçados planos de ações através da ferramenta 5W2H. O plano de ação foi aplicado de uma forma possível de melhorar o grau de satisfação dos clientes e, com isso, minimizar o índice de distrato por insatisfação. Colocando em prática os conhecimentos dos colaboradores, organizando as atividades claramente, aumentando a confiança na excursão das atividades, evitando erros e sobrecargas de serviços, aumentando a produtividade, engajando todos os funcionários, tornando-os comprometidos, atingindo as metas estabelecidas, mantendo um clima agradável, agilizando as atividades do setor e minimizando falhas no sistema.

Uma das dificuldades enfrentadas é da falta de informações, pois alguns dos funcionários retêm alguns casos com medo de ser visto como um profissional improdutivo. Outra dificuldade enfrentada é a falta de apoio por parte dos superiores e algumas das propostas não puderam ser aplicadas devido a alguns problemas e situações que a empresa passou.

Com tudo, o estudo foi bem proveitoso e satisfatório em que as melhorias aplicadas foram bem vista em que a satisfação dos colaboradores resulta em uma satisfação significativa

dos clientes interno e externo da empresa.

Logo, conclui-se que com este trabalho, foi possível observar a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos em sala de aula numa situação real do dia a dia de um profissional e o objetivo geral deste estudo foi alcançado, melhorando a qualidade do setor de atendimento ao cliente, investindo no melhor desempenho de seus colaboradores e assim, satisfazendo os clientes.

REFERÊNCIAS

- ANDREOLI, Taís Pasquotto; Bastos, Lívia Tiemi. **Gestão da qualidade: melhoria contínua e busca pela excelência**. Curitiba: InterSaber, 2017.
- ÁVILA, Rafael. **Diagrama de Ishikawa: o que é e como fazer**. 2015. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/diagrama-de-ishikawa/> Acesso em: 02 maio 2019.
- BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson, 2014.
- BEUX, Manuele De Carvalho; LAIMER, Viviane Rossato; LAIMER, Claudionor Gudes. **Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira**. Monografia apresentada no curso de Administração. 2012. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/249/263> Acesso em: 22 abr. 2019.
- CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.
- COSTA, Ariana de Souza Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade Do Atendimento ao Cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Monografia apresentada ao curso de Administração. 2013. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf Acesso em: 21 abr. 2019.
- COSTA, Sônia Patrícia Ângelo da. **Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior**. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade. 2013. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4018/1/Dissertação%20V.%20Final%20SC%206%20x%20cor%20so%20frente%20%2b%203%20cda.pdf> Acesso em: 21 abr. 2019.
- CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DUARTE, Cátia Isabel Pimenta. **Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto**. Universidade Nova De Lisboa. Monografia apresentada no curso de Licenciatura em Engenharia Biológica e Alimentar. 2012. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/8853/1/Duarte_2012.pdf Acesso em 21 abr. 2019.
- GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education Do Brasil, 2015.
- GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoxarifado Utilizando a Ferramenta 5W2H**. Medianeira: Universidade Tecnológica do Paraná. Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção. 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf Acesso em 24 abr. 2019.
- HERRMANN, Juliana Ribeiro; JUNIOR, João Ciro Capello. **Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: uma estratégia de gestão para as organizações contábeis do RS**. 2014. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/130/121> Acesso em: 22 abr. 2019.
- LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAICZUK, Jonas; JÚNIOR, Pedro Paulo Andrade. **Aplicação de Ferramentas de Melhoria de Qualidade e Produtividade nos Processos Produtivos: um estudo de caso.** 2013. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1599/924> Acesso em 21 abr. 2019.

Mais Consultoria. **Fluxograma de Processos: o que é e quais são as suas partes.** 2017. Disponível em: <https://maisconsultoria.com.br/site/fluxograma-de-processos/> Acesso em 02 maio 2019.

MARQUES, José Carlos. **Ferramentas da Qualidade.** Funchal: Universidade Da Madeira, 2012. Disponível em: http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas_da_Qualidade.pdf . Acesso em 20 abr. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Benefícios da Gestão da Qualidade às Empresas.** 2015. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/beneficios-gestao-qualidade-empresas/> Acesso em 02 maio 2019.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MENDES, Mara Denise Lück; CRIPPA, Margarete Esteves Nunes. **Roteiro para Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na ISO 9001 – Experiência da Embrapa Meio Ambiente,** 2013. Disponível em: http://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/workshop/anais/kit_disseminacao/RoteiroISO9001_22_24_0311.pdf Acesso em: 21 abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília De Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, Gilles B. De. **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação.** 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> Acesso em 15 maio 2019.

Portal Brasil. **Índice Nacional De Custo Da Construção Do Mercado – INCC-M.** 2019. Disponível em: <https://www.portalbrasil.net/incc.htm>. Acesso em 10 dez. 2019.

SALETTTO, Midias. **A aplicação do método PDCA para resolução de problemas.** 2017. Disponível em: <https://salettoedu.com/aplicacao-metodo-pdca-para-resolucao-de-problemas/> Acesso em 02 maio 2019.

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Fattori. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos.** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Administração da Produção).

SOUZA, Jefferson Mariano. **PDCA e Lean Manufacturing: Estudo de Caso de Aplicação de Processos de Qualidade na Gráfica Alfa.** São Paulo: Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara, 2016. Disponível em: <http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/3705/3153> Acesso em 21 abr. 2019.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias.** Aracaju: FANESE, 2017. (Caderno).

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE – Pesquisa de Cargo

PESQUISA DE CARGOS

	QUESTIONÁRIO	Preenchido por: (Nome/Função)
1	Cargo	
2	Objetivos do cargo (Missão)	
3	Atividades, tarefas, atribuições (o que você faz?)	
4	Como é feito (utiliza equipamentos ou materiais?)	
5	Quando é feito?	
6	Para que é feito (razões para executar essa tarefa)?	
7	Descrever por ordem de importância as tarefas realizadas	
8	Descreva a frequência diária, semanal e mensal das tarefas realizadas	
9	Qual o nível mínimo de escolaridade necessária para ocupar este cargo?	
10	Que outros conhecimentos você acha necessário para realização do seu trabalho (ex: conhecimento de informática e curso de atendimento ao cliente)?	
11	Você recebeu treinamento para desempenhar suas atividades? Quais?	
12	Quais treinamentos você possui na sua área de atuação?	
13	Qual tempo mínimo de experiência que alguém com nível de instrução indicado anteriormente necessita para desempenhar satisfatoriamente as tarefas do cargo? Seria necessária experiência prévia em outros cargos?	
14	Na sua opinião quais as tarefas mais complexas que são desempenhadas neste cargo? Por quê?	

PESQUISA DE CARGOS

15	Quais as tarefas desempenhadas que são mais complexas? Por quê?	
16	Você é supervisionado por alguém? Como o seu supervisor supervisiona o seu trabalho?	
17	Você supervisiona alguém? Como você supervisiona?	
18	Quais decisões você precisa tomar no desempenho do seu cargo?	
19	Na sua função você tem acesso a dados e documentos confidenciais? Quais?	
20	Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função? Esses erros podem ser constatados?	
21	Quais as máquinas e equipamentos você utiliza para realização do seu trabalho?	
22	De quantas pessoas sua equipe é formada?	
23	Tempo de serviço na função?	
24	Tempo de serviço na empresa?	
Observações / Considerações		