

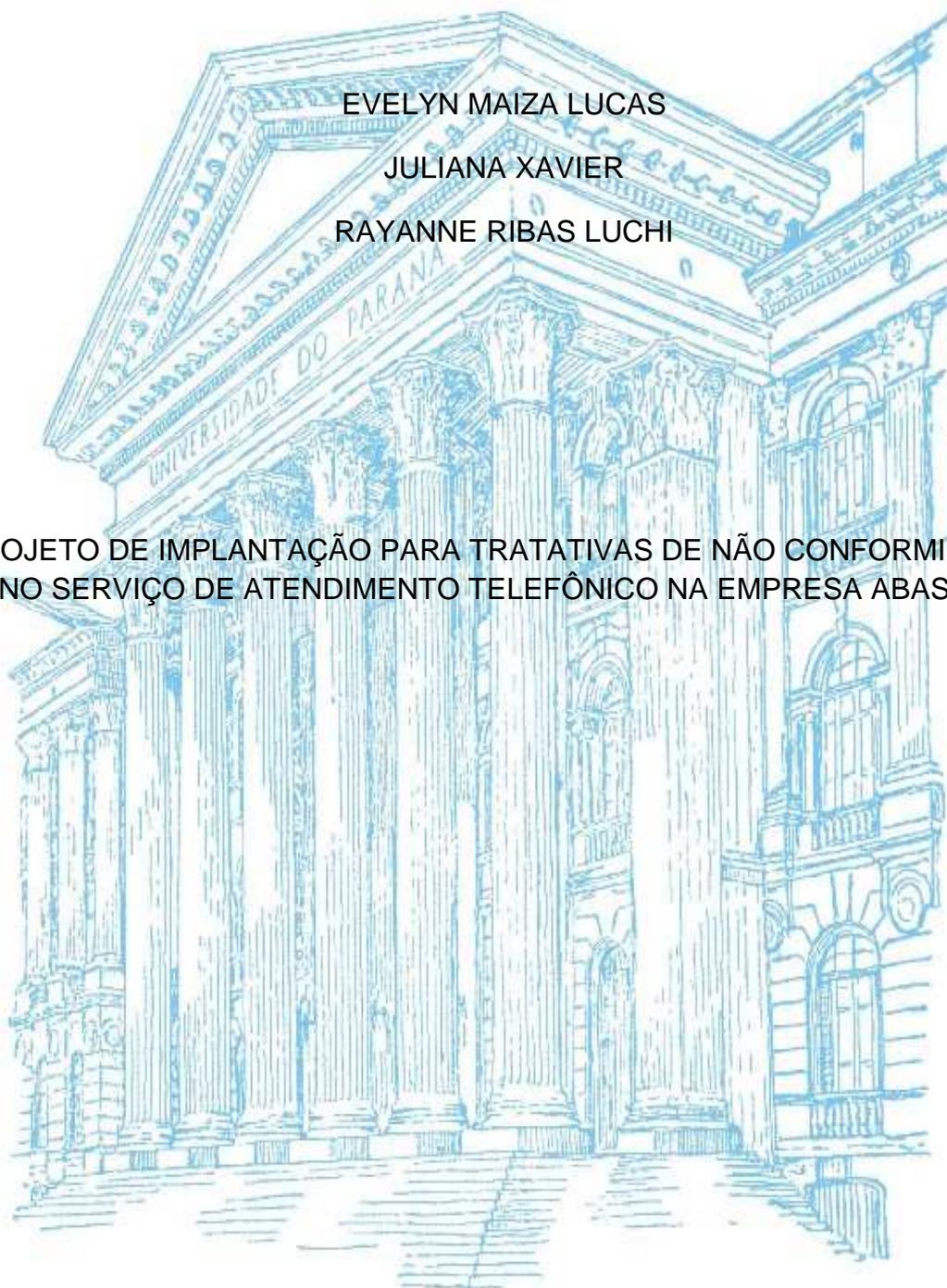
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVELYN MAIZA LUCAS

JULIANA XAVIER

RAYANNE RIBAS LUCHI

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO PARA TRATATIVAS DE NÃO CONFORMIDADES
NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO NA EMPRESA ABASTEC



CURITIBA
2014

EVELYN MAIZA LUCAS

JULIANA XAVIER

RAYANNE RIBAS LUCHI

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO PARA TRATATIVAS DE NÃO CONFORMIDADES
NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO NA EMPRESA ABASTEC

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Arnaud Bonduelle.

CURITIBA
2014

TERMO DE APROVAÇÃO

EVELYN MAIZA LUCAS

JULIANA XAVIER

RAYANNE RIBAS LUCHI

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO PARA TRATATIVAS DE NÃO CONFORMIDADES NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO NA EMPRESA ABASTEC

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade no curso de graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Elmar Feger - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da
Universidade Federal, UFPR.

Prof^aDr^a Maura Regina Franco - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da
Universidade Federal, UFPR.

Prof. Dr. Arnaud Francis Bonduelle- Setor de Educação Profissional e Tecnológica
da Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 12 de Maio de 2014.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um Projeto de Implantação para Tratativas de Não Conformidades no Serviço de Atendimento Telefônico na Abastec, empresa de abastecimento, tratamento de água e esgotamento sanitário. Para isso, foram consideradas ferramentas da qualidade, bem como levantamento e avaliação de dados. A implantação de Tratativas de Não Conformidades no Serviço de Atendimento Telefônico visa minimizar e se possível eliminar as não conformidades do setor de acordo com o levantamento dos dados feito na organização.

Palavras-chave: Tratativa, Não conformidade, Serviço, Atendimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
1.2. OBJETIVOS	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. CONCEITUANDO SERVIÇO	9
2.2. ENTENDENDO O ATENDIMENTO	13
2.3. TRATATIVAS	17
2.4. NÃO CONFORMIDADES.....	21
3. METODOLOGIA	22
3.1. ENTREVISTA.....	22
3.2. OBSERVAÇÃO DIRETA.....	23
4. RESULTADOS	25
4.1. ENTREVISTA.....	25
4.2. OBSERVAÇÃO DIRETA.....	26
5. PROPOSTA DE MELHORIAS A SEREM IMPLANTADAS.....	28
6. CONCLUSÃO	35
7. BIBLIOGRAFIA.....	36
8. APÊNDICES.....	39
9. ANEXOS.....	41

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um projeto de implantação para tratativas de não conformidades em uma central de atendimento telefônico de uma empresa de tratamento de água, abastecimento e esgotamento sanitário. Mais concretamente serão avaliadas por meio de pesquisas, entrevistas e análise de dados o desempenho e as dificuldades da unidade de serviço responsável pelo atendimento telefônico na referida empresa.

A escolha do tema foi motivada pelo amplo crescimento do segmento de atendimento telefônico e por este segmento depender do fator humano. Mesmo com todos os recursos tecnológicos disponíveis, o fator humano e as não conformidades que o mesmo pode gerar são inúmeros, porém, acredita-se que por meio de monitoramento e treinamento e com a utilização das ferramentas corretas pode-se atingir alto índice de satisfação do cliente.

As centrais de atendimento ao cliente surgiram para atender apenas as reclamações de clientes, em cumprimento à lei de Defesa do Consumidor. Ao longo dos anos as empresas entenderam que o serviço de atendimento telefônico seria muito útil na melhoria dos processos e produtos oferecidos, se também recebesse sugestões e solicitações destes clientes. Esta visão impulsionou o crescimento das Centrais de atendimento telefônico em todo o mundo.

Os meios de comunicação eletrônica são cada vez mais rápidos, mas ainda há quem queira falar, simplesmente falar, interagir com outras pessoas, resolver as coisas da forma mais primitiva possível expressando-se, com todos os sentimentos que o envolvem naquele momento, o que deseja, podendo ser um produto, manutenção técnica ou apenas para esclarecer alguma dúvida simples, para qual a única forma de expressá-la, seria falando.

Para auxiliar a Unidade de Serviço de Atendimento Telefônico da empresa no bom desenvolvimento de suas atividades, o trabalho em questão desenvolverá um Projeto de Implantação para Tratativas de Não Conformidades, que possa gerar controle de qualidade do serviço e permita identificar, corrigir e monitorar as falhas, utilizando ferramentas da Qualidade de maneira prática, sem engessamento do processo e que contribuirão para a melhoria contínua do serviço.

No decorrer do trabalho está inserida uma breve descrição da empresa, explanação do diagnóstico, incluindo quais métodos foram utilizados para levantamento de dados e identificação das situações não conformes, o referencial teórico é parte integrante deste trabalho, contendo o embasamento teórico sobre serviços, tratativas e não conformidades, além de descrições das ferramentas da Qualidade aplicadas no desenvolvimento do texto.

1.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Companhia de Abastecimento do Paraná (Abastec) foi fundada em 23 de janeiro de 1963 com outro nome, que em 1964 foi alterada após lavrada a escritura. Inicialmente o objetivo da Companhia era realizar estudos e elaborar projetos orçamentários de obras relativas a ampliações e novas instalações de água e esgoto sanitário, a idéia consistia em executar as obras, prestar assistência técnica, administrativa e financeira aos municípios do Paraná, porém, em 1972 o objetivo social mudou de rumo quando a companhia incorporou o departamento de água e esgoto do Paraná.

A Abastec está sediada em Curitiba (PR) á Avenida Engenheiro Rebouças, 13, além de postos distribuídos estrategicamente, por todo Paraná. São 176 Estações de Tratamento de Água (ETA) e 225 Estações de Tratamento de Esgoto (ETE).

As atividades da Abastec contam com cerca de 6 mil funcionários, 9,5 milhões de habitantes com água tratada e 6 milhões com esgotamento sanitário.

Abastec aliou produtividade, rentabilidade e qualidade no serviço de abastecimento e esgotamento sanitário e tem recebido prêmios importantes, entre eles está presente o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento concedido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental em 2010.

A missão da Abastec é, “Prestar serviço de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida”. Sua Visão “Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do saneamento ambiental”.

A Política da Qualidade da Abastec é buscar permanentemente a excelência dos produtos e dos bens adquiridos tendo como compromissos, promover a melhoria contínua dos processos, cumprir as normas e disposições legais, promover o

desenvolvimento e bem estar dos empregados e colaboradores, proporcionar o crescimento da empresa no mercado.

1.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Apresentar um projeto de implantação para determinar métodos para tratativas de não conformidades no serviço de atendimento telefônico na empresa Abastec.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as não conformidades com base em entrevista e observação direta;
- Informar a análise dos problemas identificados à organização;
- Elaborar o planejamento das tratativas utilizando o 5W2H;
- Traçar ações de melhoria em conjunto com a organização;
- Propor a avaliação comparativa dos resultados e verificação da eficácia;
- Orientar padronização da lição aprendida com as ações eficazes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITUANDO SERVIÇO

É de suma importância primeiramente entender, o que é serviço, para só então aprofundar as bases que servem de sustentação ao entendimento do tema. Consumidores usam em seu cotidiano os serviços que estão em todos os lugares, interagindo com as ações de todos a sua volta, sem que se tenha consciência disso, ou ainda no plano individual como enviar uma carta, assistir televisão, ir à igreja, e consultar um médico são exemplos de consumo de serviços (HOFFMAN e BATESON, 2003; LOVELOCK e WRIGHT, 2003) dentre as diversas definições de serviço, uma muito interessante é apresentada por Grönroos (1995, p. 36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Buscando nas literaturas é possível encontrar definições bastante concisas sobre serviço a exemplo disso, Kotler (1998, p.412) definiu:

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Segundo Dantas (2011, p.12):

“...temos que ter em mente que o serviço tem assumido, desde o período posterior a Segunda Guerra Mundial, um nível de importância tal que tem merecido estudos científicos de grande relevância por parte de teóricos e organizações.”

O serviço é definido pelo cliente, segundo Dantas (2011, p.12), “o serviço trata-se de um fator que agrega valor a qualquer bem”, por ser definido pelo cliente a mensuração da qualidade do serviço torna-se muito difícil, pois a prestação de

serviços não é um bem físico, conforme observação de Karassawa (2003, p.36-7), analisando o processo logístico nos serviços turísticos, Fitzsimmons (2010, p.139) compartilha a mesma opinião quanto a mensuração da qualidade na prestação de serviços, pois a satisfação do cliente com o serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Segundo a visão de Albrecht (1998), a intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade tornam o serviço perecível, irreversível e irreprodutível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado, nem é possível garantir sua repetição. Aspectos como estes devem ser considerados no relacionamento com o cliente, pois é fundamental tê-los em vista, para que se possam buscar formas de satisfazê-lo.

O serviço é definido pelo cliente, uma pesquisa conduzida pelo Instituto de Qualidade no Serviço e pela Universidade A&M, no Texas, foi comentado por Leonard J. Berry, em seu livro, *Delivering Quality Service*, que revela as cinco dimensões na qualidade do atendimento ao cliente: Confiança, Responsabilidade, Valorização, Empatia e Competência. (FORD; MCNAIR e PERRY, 2005, p. 104)

- **CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO**

Intangibilidade

Os serviços são intangíveis por natureza, eles não podem ser tocados nem são possuídos pelo cliente como nos casos de produtos, a estocagem é impossível e sua “produção” acontece ao mesmo instante em que é entregue ao cliente. O serviço é vivenciado pelo cliente no momento em que ele é prestado, o que torna sua avaliação ainda mais complexa, porém, se for executado de acordo com o planejado, essa complexidade pode ser reduzida.

Da intangibilidade do serviço vale ressaltar que o serviço não resulta na propriedade de nada (KOTLER, 2000 p.448) podendo estar ou não ligado ao bem produzido.

Heterogeneidade

Os serviços são considerados heterogêneos, com características bem específicas, pois seu desempenho é diretamente influenciado tanto por aspectos técnicos (habilidades, conhecimentos técnicos, materiais) quanto emocionais (condições e características psicológicas) por parte do prestador de serviço. Os serviços podem ser considerados variáveis, já que dependem de quem executa e de onde são prestados.

Inseparabilidade

A inseparabilidade ou também chamada simultaneidade é uma característica peculiar dos serviços, em relação aos manufaturados, bens físicos, isto por que os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço (KOTLER E ARMSTRONG, 1993; SEMENIK E BAMOSSY, 1995, LEVITT, 1985).

O fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, reforça a característica de simultaneidade, conforme Kotler e Armstrong (1993); Semenik e Bamossy (1995); faz com que, haja interação entre cliente e prestador de serviços, de tal forma que o cliente também passa a fazer parte do serviço e, em consequência deste ato, passe a interferir em sua qualidade.

Percibilidade

A percibilidade pode ser considerada uma das características mais marcantes do serviço. Os serviços são percíveis, alguém já foi capaz de armazenar um atendimento telefônico? – Segundo Kotler E Armstrong (1993), Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1985), os serviços são percíveis, porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior, o que pode representar um problema para empresas prestadoras de serviço que lidam com serviços de demanda sazonal. A estrutura montada para atender os grandes picos certamente terá capacidade ociosa e estrutura desperdiçada com custos elevados de manutenção, nos momentos de baixa demanda. Por outro lado se a empresa escolher, estar preparada apenas para o mínimo necessário, quando a demanda estiver mais elevada prestará um serviço

de baixa qualidade. Com o constante desenvolvimento de tecnologias inovadoras, atualmente é possível armazenar registros de atendimento telefônico gravado em áudio e vídeo, proporcionando maior controle de qualidade, desenvolvendo novas técnicas para os futuros atendimentos.

Dessa ótica, ao montarem sua estrutura devem considerar as flutuações e adotar estratégias flexíveis para enfrentar cada situação, como ressaltam Kotler e Armstrong (1993), Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1985).

- **FATORES QUE INFLUENCIAM OS SERVIÇOS**

O serviço de atendimento telefônico, segundo artigo publicado na página eletrônica do SEBRAE, “é o primeiro elo entre a empresa e o exterior”. Para muitas organizações o telefone é a primeira impressão deixada para o cliente e por muitas vezes a mais duradoura, a orientação e que seja lá qual for a política ou método de atendimento, o mesmo deve ter sua qualidade controlada.

No local onde o atendimento é prestado as instalações devem ter excelente acústica, evitando que o cliente participe da negociação do atendente ao lado e com isso perca o foco no seu próprio atendimento ou até ser influenciado por respostas alheias.

O artigo eletrônico “Um dos primeiros *Call Centers* do BR-MG”, relata que muitas empresas poderiam oferecer serviços cada vez melhores em atendimento ao cliente caso tivessem estrutura física adequada e pessoal qualificado, quanto maior e melhor for o nível educacional e cultural do pessoal, melhores serão os resultados obtidos pela organização, porém o que se conta hoje é com a pluralidade cultural nas centrais de atendimento, pode se encontrar desde graduados até os que não possuem formação acadêmica, mas, armazenam conhecimentos necessários para o desempenho da função, é notório que esta situação não garante total qualidade na execução do serviço, mesmo assim é mantida no esforço incessante de redução do *turnover*.

O atendimento telefônico deve ser organizado com roteiro específico respeitando sua ordem, iniciando com o conhecimento que cada prestador do serviço deve ter de suas atribuições a partir daí partindo para a identificação do cliente, não se esquecendo de ouvir o que o cliente deseja e somente depois de ouvir então, falar percebendo se existe alguma necessidade além do que o cliente

soube expressar, é evidente a ação Taylorista sobre as centrais de atendimento telefônico, aproximando às rotinas as mesmas usadas nas grandes produções, fragmentando tarefas e impondo hierarquias que nem sempre são bem recebidas, porém esta é a forma mais eficiente na busca de resultados satisfatórios.

2.2. ENTENDENDO O ATENDIMENTO

O atendimento ao público pode ser definido como qualquer coisa que o fornecedor possa fazer para reduzir os custos de fornecimento de informações e atendimento a reclamações do cliente. Os custos logísticos embutidos, os custos de operação e manutenção e, em muitas categorias de produtos, os custos de perda e substituição geram valor e satisfação e, conseqüentemente, refletem na qualidade percebida do atendimento. (DANTAS, 2009, p. 25)

Temos que estimular o *Feedback* dos clientes. Somente saberemos se eles estão satisfeitos se eles nos disserem. E, muitas vezes, eles só nos dizem se perguntarmos. Se estamos mesmo dispostos e empenhados em oferecer tal serviço orientado para o cliente, temos que aprender a estabelecer estratégias que nos levem a esse objetivo, o que implica comprometer-nos com o desenvolvimento e oferta de produtos e serviços de qualidade. Para que isso se faça possível, temos que ter nossos empregados e colaboradores envolvidos nessa tarefa, além de cultivar relacionamentos com fornecedores e parceiros bem selecionados e comprometidos com nossa causa. Em outras palavras, temos que nos desdobrar para oferecer aos fornecedores a mesma qualidade que queremos oferecer aos clientes. As regras parecem tão simples e óbvias que podem ser sinalizadas em uma simples frase: se queremos realmente oferecer aos nossos clientes um serviço impecável, devemos procurar competência no trabalho que fazemos e oferecer aos fornecedores certa dose de autonomia. O serviço ao cliente começa com educação e continua com treinamento. O objetivo é dar poder aos nossos colaboradores para agirem criativa e efetivamente na satisfação de todos os nossos clientes. (DANTAS, 2009, p. 25)

Em suma, o cliente não deve ser visto como mito, mas como um ser de carne e osso, a empresa depende dele e deve viver em função dele, mas com essa visão. Assim fica mais fácil administrar e treinar as pessoas que vão atendê-lo adotando

uma postura mais pé no chão. Afinal, há reis que são verdadeiros oportunistas, há reis injustos, há reis maus, há reis que age de má fé. (DANTAS, 2009, p. 43)

- **COMPONENTES DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

O atendimento ao público é uma atividade relativamente simples, mas que se torna complexa pelo fato de se estar lidando com seres humanos, que ao procurar a empresa ou organização, já vêm com uma expectativa formada. Como, aliás, toda interação humana. [...] Sabe-se que ele se constitui essencialmente numa relação entre pessoas (clientes e atendentes), dentro de um contexto em que integram vários elementos, tais como: práticas comerciais, normas legais, rotinas internas, elementos de consulta e instalações. (DANTAS, 2009, p. 75)

Os componentes do atendimento podem ser sintetizados em clientes, atendentes, normas e regulamentos, procedimentos internos, elementos de consulta, instalações.

Clientes são todas as pessoas físicas ou jurídicas que adquirem ou utilizam regularmente produtos e/ou serviços da empresa dirigindo-se a elas pessoalmente ou por outros meios como telefone, correio, etc.

Há que ver cliente como um ser humano, sujeito a variações de humor, que age às vezes de boa-fé, às vezes de má fé, que comete erros e acertos, que costuma muitas vezes ser egoísta, que pode ser educado e cortês e, de repente, tornar-se extremamente mal-educado, que pode ajudar ou prejudicar. [...] Como ser humano, portanto, o cliente pode ser um “rei relativo”. A obrigação de qualquer empresa, em princípio, é tratar seus clientes dentro dos seus padrões normais de educação e cortesia. Mas não tem de acatar sempre tudo o que ele diz como verdade, já que nem sempre ele terá razão. (DANTAS, 2009, p.43)

Atendentes são todos os empregados da empresa que têm contato habitual com o público. Os que atendem em balcão, guichê ou mesa, e também os vendedores, ascensoristas, guardas de segurança, telefonistas, recepcionistas, secretárias, gerentes, diretores e (embora não gostem de assumir)... o presidente!

Normas e regulamentos são as leis, decretos-leis, decretos, regulamentos, normas internas etc., que determinam e norteiam o setor em que a empresa atua, bem como sua oferta de produtos e prestação de serviços.

Procedimentos internos são os manuais de produtos e serviços, rotinas, ordens superiores, práticas habituais (formalizadas ou não) que a empresa adota para orientar o funcionário e a forma de oferta de produtos ou prestação de serviços.

Elementos de consulta são os catálogos, cadastros, arquivos, sites, relações, listagens etc., utilizados ou consultados pelos atendentes para efetivação do atendimento.

Instalações são todos os aspectos físicos da empresa: a distribuição do espaço, a ambientação e a sinalização. (DANTAS, 2009, p.25)

- **PROBLEMAS DO ATENDIMENTO**

Alguns problemas podem ser evitados quando da prestação de serviços. [...] Um dos grandes problemas que as empresas costumam enfrentar, mas de que muitas vezes não se dão conta, é o desconhecimento da qualidade do atendimento que oferece ao público consumidor. Como o hábito de avaliar a satisfação dos clientes não é uma coisa ainda muito comum em nosso país, e como nós, como consumidores, não estamos acostumados a exigir nossos direitos e a reclamar quando somos mal atendidos, empresários e empregados de diversas organizações imaginam que está tudo correndo às mil maravilhas. (DANTAS, 2009, p.46)

Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou irem embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber *feedback* negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando. (DANTAS, 2009, p.47)

- **MODELO IDEAL DE ATENDIMENTO**

Obviamente não existem modelos “ideais” na prática. As coisas são relativas e o que pode ser considerado ideal para uma pessoa, pode não ser para outra. [...] Os autores de textos e livros sobre atendimento defendem alguns padrões que sob sua ótica, são padrões desejáveis para um tratamento digno a ser dispensado aos clientes em geral. Por outro lado há que reconhecer que a opinião desses autores nem sempre reflete a opinião de parcelas representativas da população, podendo induzir os leitores a padrões particulares que não retratam a percepção da maioria quanto ao que seja um modelo “ideal” de atendimento. (DANTAS, 2009, p.54)

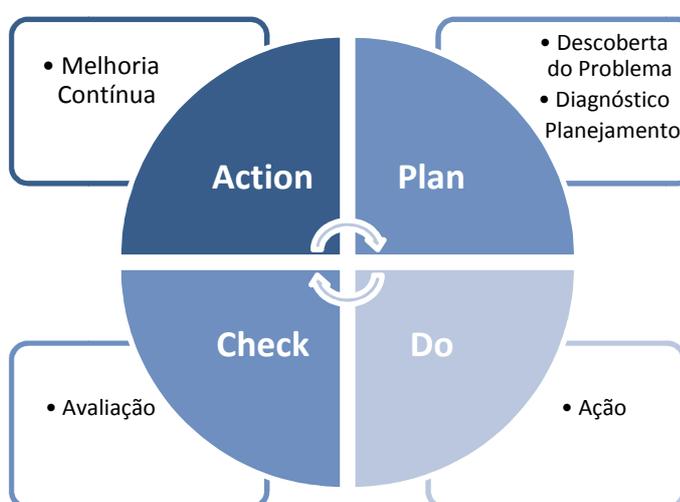
Estar atento pode parecer óbvio, mas preparar-se para ficar atento e ouvir requer proximidade total com o cliente, seja pessoalmente seja ao telefone. A chave está na concentração. (FORD; MCNAIR e PERRY, 2005, p.122)

O telefone é uma das maiores oportunidades que clientes têm para formar percepções, tanto positivas quanto negativas, sobre uma empresa. (FORD; MCNAIR e PERRY, 2005, p.139)

Cada ligação que voce recebe (ou faz) possui quatro etapas, segundo Ford, sendo elas: saudação, concentração, solução e renovação. E nenhuma dessas etapas pode ser omitida, sendo que o cumprimento de cada etapa pode variar de acordo com cada ligação, mas sempre, a saudação será em primeiro lugar. (FORD; MCNAIR e PERRY, 2005, p.142)

2.3. TRATATIVAS

Para melhorar o atendimento ao público um plano com sequência de atividades deve existir para que as pessoas envolvidas no processo de melhoria sigam o roteiro definido, evitando que as etapas se sobreponham, pois segundo Dantas (2009, p.79) “O problema está na delimitação das etapas, pois se está diante de um processo contínuo, em que várias etapas não apenas se sucedem, com se interpenetram”. Como exemplificado no Quadro 01:



Os autores, 2014.

• **DESCOBERTA DO PROBLEMA**

Descoberta do problema é o primeiro passo para começar a melhorar o atendimento ao público nas organizações. Dantas (2009, p.80) exemplifica algumas atividades e técnicas que podem auxiliar na identificação do problema, dentre elas: entrevistas individuais ou grupais; observação geral do sistema de atendimento em vigor; seminário com a equipe gerencial e equipes de atendimento, etc.

Executando a descoberta do problema de maneira adequada, serão alcançados um diagnóstico, um planejamento, uma ação e uma avaliação de qualidade.

- **DIAGNÓSTICO**

Diagnóstico é a etapa de sensibilização dos dirigentes para a existência de problemas de atendimento e onde se indica inicialmente os recursos a serem utilizados, de acordo com Dantas (2009, p.87). Consiste no levantamento dos dados para atingir uma visão panorâmica dos problemas concretos de atendimento, seguindo de tabulação dos dados e informações, e escolha da ferramenta que auxiliará na solução dos problemas, pois segundo Brassard (2000, p.8), “A fase mais importante em um processo de solução de problemas é a seleção correta da ferramenta ideal para a situação.”

- **PLANEJAMENTO**

Planejamento é a etapa onde se define responsáveis, prazos e recursos necessários para se realizar as atividades. Um cronograma pode ser estabelecido definindo o que, por que, onde, quem, quando e como fazer e quanto irá custar. De acordo com Dantas (2009, p.81) “Ao se concluir essa etapa, espera-se que tenham sido escolhidas as ações julgadas mais adequadas e viáveis para enfrentar e solucionar os problemas diagnosticados e que tenham sido tomadas decisões e destinados recursos para a execução dessas ações.”

- **AÇÃO**

Essa etapa consiste na implantação dos projetos ou providências já definidas nas etapas anteriores. Pode haver duas situações: as ações corretivas e as ações preventivas. A ISO 9000:2005 define ação corretiva como: “ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável”; E ação preventiva como: “ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável”. Ou seja, a ação corretiva é executada para eliminar a repetição da não conformidade, enquanto a ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência da não conformidade.

As ações definidas para o segmento de serviço têm uma relação de dependência de quem executa e de onde são prestados os serviços e geram algumas problemáticas que podem ser solucionadas, Kotler (1994, p.542) aconselha

três atitudes de grande relevância, primeiro investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bons serviços, segundo padronizar o processo de prestação de serviços por toda organização e por fim, monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

- **AVALIAÇÃO**

Avaliação consiste na verificação da eficácia das ações propostas. Eficácia de acordo com a ISO 9000:2005 é “extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados”.

Dantas (2009, p.83) relata que essa etapa no geral aborda algumas atividades específicas, dentre elas “comparação dos resultados alcançados com os objetivos e metas propostos, e elaboração de um relato final para registro e divulgação dos resultados, e realimentação do processo de melhoria do atendimento”.

- **LIÇÕES APRENDIDAS**

Segundo o Manual de QSB FIAT/CHRYSLER, estratégia nº 11, lição aprendida permite a absorção organizacional do conhecimento adquirido em função do tratamento de falhas, evitando de forma sistêmica a repetição futura nos mesmos processos. Consiste então, em padronização de uma ação eficaz para que não haja dependência exclusiva da memória das pessoas.

5W2H

A ferramenta 5W2H foi utilizada para a elaboração do plano de ação de implantação da proposta de melhoria na tratativa de não conformidade.

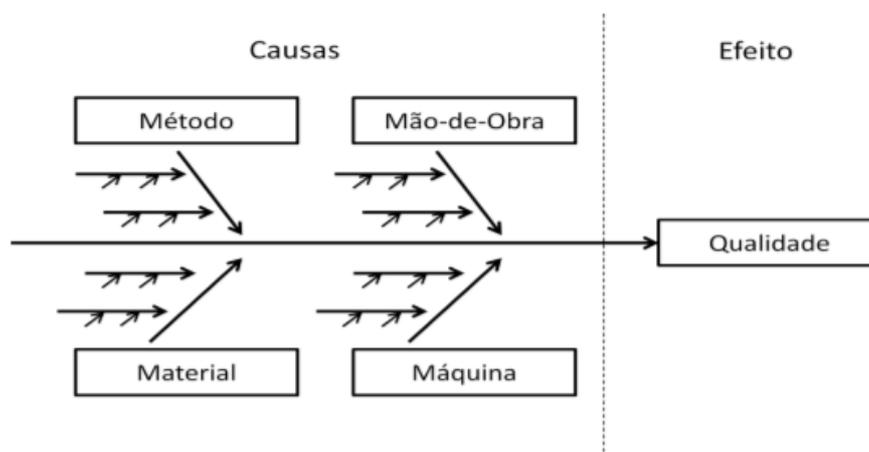
A ferramenta 5W2H, abreviação de palavras escritas em inglês (What – O que?, Why – Por quê?, Where – Onde?, Who – Quem?, When – Quando?, How – Como?, How Much – Quanto Custa?). Segundo a SIFE CEFET/RJ1 “é a técnica mais comum para planejamento de atividades e definição de tarefas.” As

informações são normalmente inseridas num quadro chamado de “plano de ação”, onde são descritas as ações para desenvolvimento de “projetos de melhoria”.

ISHIKAWA

Os fatores que influenciam o processo ou serviço podem variar seu resultado final. O uso do diagrama de Ishikawa ajuda a empresa a explorar e conhecer as causas que geram os efeitos (problemas encontrados no processo). (BRASSARD, 2000). Aplicado de uma maneira que abra a discussão sobre possíveis causas relacionadas ao efeito. O Ishikawa pode ser empregado em conjunto com os “4M’s”, ferramenta que agrupa as causas em categorias, sendo: materiais, máquinas, mão de obra e método conforme (FIGURA 02) abaixo (BRASSARD, 2000):

FIGURA 02 – DIAGRAMA ESPINHA-DE-PEIXE



FONTE: BRASSARD (2000)

BRAINSTORMING

O Brainstorming (tempestade de ideias) é uma ferramenta, aplicada em grupo em que os participantes geram ideias, livre de barreiras, julgamentos ou segundas intenções.

Os grupos trabalham de uma forma mais eficiente quando existem pessoas que apresentam perspectivas, tanto nos aspectos técnicos, quanto aspectos

comportamentais. A variedade de visões e opiniões, é um forte elemento em todas as técnicas e ferramentas de grupo, a começar pela mais conhecida - o brainstorming.

Os grupos, idealmente devem ter entre 4 a 10 participantes voluntários; as regras devem ser claras e o prazo de término determinado. Podem ser utilizados moderadores, desde que treinados para trabalhar em grupos.

O brainstorming visa gerar e planejar ideias, com certo enfoque, originais e em um ambiente sem inibições. Busca-se a diversidade de opiniões e ideias a partir de um processo de instigar a criatividade em grupo.

2.4. NÃO CONFORMIDADES

Não conformidades podem ser detectadas em qualquer área da organização, por forma de auditorias internas, análises críticas, escutas telefônicas, observações de atendimento, reclamações, monitoramento de indicadores, etc. Uma não conformidade está relacionada a processos que geram resultado insatisfatório, ou seja, produtos ou serviços não conformes, que não atendem determinado requisito. A ISO 9000:2005 define não conformidade como “não atendimento a um requisito”; e requisito como “necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória”.

3. METODOLOGIA

Com a finalidade de obter o diagnóstico da organização foram realizadas entrevista e observação direta, pois com base no livro “A Arte de Pesquisar” da autora Goldenberg (1997), são dois recursos extremamente necessários.

3.1. ENTREVISTA

A entrevista qualitativa trata-se de uma coleta de dados relacionados ao tema e objeto analisado para que em seguida, seja feita uma análise e interpretação dos dados coletados, com base numa fundamentação teórica, já realizada neste projeto de implantação. O objetivo geralmente são os debates entre o avaliador e o entrevistado, pois podem surgir inúmeros questionamentos. A entrevista é usada para estudar as ações e ajudar no entendimento do problema observado. Um dos benefícios dessa ferramenta é a flexibilidade de ser aplicada com outras, podendo o resultado ser ainda mais eficaz. A entrevista pode ser realizada em três modelos, sendo eles, não estruturado, onde o entrevistado se expressa espontaneamente e pode discutir tópicos não planejados, uma vez que não há uma lista pré determinada de perguntas; entrevista semi estruturada, o avaliador modifica as instruções da lista pré estabelecida de perguntas da entrevista com perguntas adicionais, não sendo dependente da lista de perguntas; e modelo estruturadas, o avaliador segue exatamente as instruções da lista pré-determinada na entrevista. Sendo assim, utilizamos a pesquisa qualitativa do modelo estruturada por permitir o registro e o conhecimento da realidade da organização, também para identificar os principais problemas enfrentados no atendimento telefônico da Abastec (USAT) e o desempenho do setor em relação aos seus monitoramentos de atendimento (Apêndice 01).

O colaborador escolhido para ser entrevistado foi o Coordenador de Planejamento da Abastec, responsável pelo setor avaliado - USAT (Unidade de Serviço de Atendimento Telefônico) por possuir grande conhecimento dos possíveis

problemas do setor, pois segundo Dantas (2009, p.85) “Quando se conhece bem um problema, boa parte dele já está resolvido.”

A entrevista realizada foi estruturada com base no questionário abaixo:

Entrevistado:	Data:
Função:	
1) Quantos colaboradores fazem parte do setor de atendimento telefônico da Abastec?	
2) Quais os principais problemas no atendimento telefônico na Abastec?	
3) Quais são as maiores dificuldades encontradas para tratar os problemas?	
4) Como essas dificuldades são identificadas?	
5) De que forma são tratados os problemas identificados?	
6) Os demais colaboradores são envolvidos na solução dos problemas?	
7) Com qual periodicidade os desvios são reavaliados?	

Os autores, 2014.

3.2. OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta é uma metodologia utilizada em pesquisas de aspecto exploratório e descritivo. A observação consiste na visualização por completo, ao vivo, retirando todos os detalhes e registro sistemático de padrões de comportamento das pessoas ou de objetos de forma obter informações sobre o elemento da pesquisa. O observador não questiona e nem se comunica com as pessoas que estão sendo observadas, apenas registra os comportamentos efetuados. Este tipo

de observação pode ser de duas formas o estruturado ou não estruturado, isto é, no modelo estruturado é definido o que deve ser observado e como devem ser registradas as observações; no modelo não estruturado o observador registra os aspectos que parecem importantes para o problema em diagnóstico, mas não com um padrão a ser observado. A observação pode ser realizada em ambiente real ou em ambiente simulado, optamos então, por realizar a observação direta no modelo estruturado em ambiente real, setor de atendimento telefônico da Abastec, foram observados os critérios abaixo:

- **PONTO DE ATENDIMENTO (PA):**

Unidade de contato entre a empresa e seu cliente, sendo formada por um operador de computador com interligação em rede, em um determinado ambiente.

- **COMPORTAMENTO DOS ATENDENTES:**

Características necessárias a um atendente, sendo as mais importantes, empatia, senso de disposição, humanização e conhecimento dos procedimentos internos.

- **EQUIPAMENTOS:**

Computadores, telefones, amplificadores de som.

- **ERGONOMIA:**

Apoio para os pés, cadeiras e mesas ajustáveis de modo que o trabalho seja executado com o máximo de conforto e segurança.

- **MATERIAL DE APOIO:**

Instruções de trabalho.

- **ACÚSTICA E ILUMINAÇÃO DO AMBIENTE:**

Ruídos, ecos e nível da iluminação.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentados abaixo foram obtidos mediante metodologia de entrevista ao Coordenador de Planejamento da Abastec e análise das conclusões que foram extraídas da observação direta realizada à equipe de atendimento USAT.

4.1. ENTREVISTA

A entrevista realizada com o Coordenador de Planejamento da Abastec permitiu identificar desvios já conhecidos pela organização, porém não tratados. Os problemas foram identificados de forma espontânea ao longo da aplicação do questionário de entrevista.

Entre os problemas que mais afetam o setor de atendimento telefônico encontram-se as longas filas de espera para atendimento, a demora na gravação inicial, muitas vezes leva a desistência do cliente, mas não se trata de uma “desistência” apenas, trata-se do mesmo cliente retornar a ligação prolongando ainda mais a fila de espera, esta dificuldade é identificada por meio de relatórios de produtividade e relatórios de disponibilidade de atendimento, os mesmos relatórios permitem controlar o tempo de espera em fila visando atender as ligações em até 120s.

Foi possível identificar uma grande preocupação da organização quanto a ausência de registros das demandas do cliente atendido, ou seja, solicitações, reclamações e informações que são requeridas pelo cliente e que não são gravadas no sistema de gerenciamento de dados, a ausência destes registros prejudica não apenas a central de atendimento telefônico como também os setores que executam as manutenções solicitadas, além de limitar o conhecimento dos motivos de chamadas, reduzindo o campo de visão para o desenvolvimento de tratativas das não conformidades encontradas.

O que se espera de um atendente de central telefônica é a total disponibilidade do mesmo, respeitando seus horários de entradas e saídas incluindo as pausas determinadas para descanso, o horário de trabalho deve ser todo

designado para o atendimento de clientes, contudo, foi identificado que durante o tempo de atendimento alguns atendentes ainda deixam que interesses alheios interfiram no seu desempenho, a exemplo disso, a internet sendo usada para acessos pessoais, esta não conformidade foi identificada por meio de escutas telefônicas e vídeo impressão das telas de atendimento, simultaneamente, durante as escutas foi possível identificar que o uso indevido da internet amplia o tempo do cliente em linha com aquela famosa frase “um momento, por favor”, os resultados dos relatórios de produtividade foram correlacionados com os tempos medidos em escutas telefônicas.

4.2. OBSERVAÇÃO DIRETA

A técnica de observação direta utilizada para coleta de dados permitiu conhecer melhor sobre os processos operacionais, ambiente de execução das tarefas bem como o comportamento de cada membro da equipe diante do grupo, os resultados das observações em ambiente real são de suma importância para revelar o nível de desempenho da equipe, se o mesmo é eficiente ou não e as formas adequadas de atendimento ao público.

Os problemas identificados durante a observação direta foram:

- **PONTO DE ATENDIMENTO (PA):** Foi observada na unidade de contato entre a empresa e seu cliente, a interligação em rede em pleno funcionamento, porém, algumas unidades ainda vagas por falta de operadores a serem contratados (Anexo 01).
- **COMPORTAMENTO DOS ATENDENTES:** Dentre as características necessárias ao atendente para o bom desempenho das atividades, foi observado um déficit na empatia, o colocar-se no lugar do outro ainda precário, por vezes com contestações ríspidas, gerando insatisfação por parte do cliente que buscou o serviço. Observa-se também o senso de disposição reduzido deixando o cliente aguardando respostas que talvez nunca recebam, deixando evidente a falta de humanização no atendimento, atendendo

clientes no automático o que prejudica a imagem da equipe como um todo. É possível observar que o ritmo exaustivo dos atendimentos é considerado o principal responsável por algumas das atitudes inaceitáveis no atendimento ao cliente.

- **EQUIPAMENTOS (APARELHOS TELEFONICOS, COMPUTADORES):** Observa-se que em todos os pontos de atendimento estão disponíveis computadores, telefones e amplificadores de som em perfeitas condições de uso, cada atendente tem seu próprio fone de ouvido, não sendo necessário compartilhar (Anexos 01 e 02).
- **ERGONOMIA:** O fator ergonômico é de suma importância para o bom desempenho do trabalho, no caso da empresa Abastec, os funcionários trabalham sentados, para isso as mesas são ajustáveis para que cada atendente defina qual é a melhor posição para si, com mesa do teclado separada da mesa com o monitor, as cadeiras têm encosto retrátil e assento ajustável para a altura do atendente, porém, foi evidenciada a ausência dos apoios para os pés, teclado e *mouse pad* na maioria dos pontos de atendimento, no entanto, o que se pode perceber é que os apoios para os pés estão disponíveis no setor e não estão sendo usados, por opção dos próprios funcionários (Anexos 03 e 04).
- **MATERIAL DE APOIO:** Esta a disposição para todos os funcionários a instrução de trabalho, apoiado em leis e normas que regulamentam o serviço, com todos os detalhes para qualidade no desempenho das atividades.
- **ACÚSTICA E ILUMINAÇÃO DO AMBIENTE:** O setor é bem iluminado (Anexo 05), porém, quanto aos ruídos e ecos são bastante evidentes o setor não tem isolamento acústico, está próximo de uma rua de grande movimento e o que mais prejudica a equipe é a proximidade com o estacionamento dos funcionários, além de alguns trabalhos de pavimentação executados pela Secretária de Obras do Município (Anexo 06).

5. PROPOSTA DE MELHORIAS A SEREM IMPLANTADAS

A proposta de melhoria na tratativa de não conformidades do setor de atendimento da Abastec foi baseada no diagnóstico da organização e no levantamento bibliográfico referente ao tema.

A ferramenta 5W2H, citada no item 4.3.1, foi a base utilizada para a elaboração do plano de ação de implantação. De forma resumida antecedendo a descrição está uma breve apresentação e uma síntese de cada etapa a ser implantada, onde será apresentado o que será proposto à organização, o porquê da realização de cada etapa, qual o local e quando será realizada, como será a execução e o investimento financeiro dedicado a cada etapa.

Ressalta-se que, a etapa 01 foi executada junto a organização pelos autores, e seus resultados apresentados no item 4.

Abaixo, etapas da proposta de implantação:

- **Descoberta do Problema**

5W2H	ETAPA 01 – DESCOBERTA DO PROBLEMA
What O que fazer?	Detectar não conformidades
Where Onde fazer?	Sala da Coordenação USAT
Why Por que fazer?	Para identificar os problemas existentes no atendimento aos clientes
When Quando fazer?	abr/14
Who Quem irá fazer?	Os autores
How Como será feito?	Realizar entrevista e observação direta
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

Na etapa descoberta do problema foram detectadas não conformidades por meio de entrevista estruturada e observação direta, em abril de 2014, visando coleta e tabulação de dados. Esta atividade foi realizada pelos autores, que contaram com o apoio do coordenador de planejamento da USAT, considerado o maior conhecedor das não conformidades do setor, executando a Etapa 01 do Plano de ação.

- **Diagnóstico**

5W2H	ETAPA 02 – DIAGNÓSTICO
What O que fazer?	Monitorar não conformidades detectadas
Where Onde fazer?	Sala de reuniões USAT
Why Por que fazer?	Para definir tratativas das não conformidades encontradas
When Quando fazer?	De jun/14 à ago/14
Who Quem irá fazer?	Gestão administrativa da USAT
How Como será feito?	Realizar reuniões de análise crítica e gerar plano de ação de acordo com os dados coletados na entrevista e observação direta.
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

Na sequência para o diagnóstico, com os dados coletados através da entrevista estruturada e observação direta, a gestão administrativa do USAT, composta por três técnicos comercial, que realizam monitoramentos e auxiliam a equipe e 01 operador de emergência, que dá suporte nos pedidos de priorização e cancelamentos de serviços emergenciais, este grupo se reunirá quinzenalmente durante 03 meses, sendo de junho/2014 à agosto/2014, para analisar as não conformidades identificadas. Serão utilizadas ferramentas da qualidade como o Brainstorming e Ishikawa, citados no item 2.3, para encontrar a causa raiz das não conformidades identificadas, que servirão de base para a definição do plano de

ação, visando a melhoria do desempenho do setor. Deverão utilizar como modelo para a Análise Crítica o apêndice 01 e para o Plano de Ação o Apêndice 02.

- **Planejamento**

5W2H	ETAPA 03 – PLANEJAMENTO
What O que fazer?	Planejar a implantação das tratativas das não conformidades
Where Onde fazer?	Sala de reuniões do Setor de Atendimento Telefônico – Abastec
Why Por que fazer?	Para definir responsáveis, prazos e recursos necessários para tratativas
When Quando fazer?	De set/14 à out/14
Who Quem irá fazer?	Coordenador de USAT
How Como será feito?	Criar cronograma de implantação das tratativas
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

O planejamento da implantação das tratativas que serão aplicadas às não conformidades identificadas, serão desenvolvidas na sala de reuniões do Setor de Atendimento telefônico – Abastec no período de janeiro/2015 à fevereiro/2015, para definição dos responsáveis por cada atividade, os prazos estipulados e recursos necessários para desenvolver a ação para tratativa. Esta etapa será realizada de acordo com o cronograma estabelecido.

- **Ação**

5W2H	ETAPA 04 – AÇÃO
What O que fazer?	Tratativa das não conformidades
Where Onde fazer?	Setor de atendimento telefônico – Abastec
Why Por que fazer?	Para eliminar as não conformidades identificadas
When Quando fazer?	De nov/14 à jan/15
Who Quem irá fazer?	Responsável de cada ação do plano de ação
How Como será feito?	Seguir cronograma e plano de ação
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

As ações devem ser executadas de acordo com o cronograma estabelecido e plano de ação definido na etapa de planejamento, o devido responsável por cada ação, deverá realizar a tratativa da não conformidade *in loco*, de março/2015 à maio/2015 seguindo rigorosamente a ação proposta, o prazo estipulado e utilizando os recursos, conforme o planejado.

- **Avaliação**

5W2H	ETAPA 05 – AVALIAÇÃO
What O que fazer?	Acompanhar eficácia da tratativa
Where Onde fazer?	Setor de atendimento telefônico – USAT
Why Por que fazer?	Para avaliar se a ação implantada eliminou a não conformidade
When Quando fazer?	De fev/15 à mar/15
Who Quem irá fazer?	Coordenador de USAT
How Como será feito?	Comparar os dados
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

Para avaliação o coordenador da USAT deverá acompanhar a eficácia das tratativas implantadas comparando os dados coletados com os resultados obtidos em decorrência da ação implantada, ou seja, será observado se houve ou não a eliminação da não conformidade, no período de junho/2015 à julho/2015. Sendo a ação eficaz, esta passará para a próxima etapa, caso contrário retornará a etapa 02, onde serão analisadas novas causas e possíveis ações a serem tomadas, até que seja comprovada a eficácia da ação.

- **Lição Aprendida**

5W2H	ETAPA 06 – LIÇÃO APRENDIDA
What O que fazer?	Padronizar a ação eficaz
Where Onde fazer?	Setor de Atendimento telefônico – Abastec
Why Por que fazer?	Para tornar padrão a ação tomada, garantindo a melhoria contínua dos processos
When Quando fazer?	abr/15
Who Quem irá fazer?	Gestor administrativo da USAT
How Como será feito?	Escrever procedimento da atividade e treinar envolvidos
How much Quanto irá custar?	Custo hora/homem trabalhada

Os autores, 2014.

A etapa Lição Aprendida consistirá em padronizar a ação que tiver sua eficácia comprovada, o gestor administrativo da USAT deverá criar procedimento da atividade incluindo o desenvolvimento da ação eficaz, a equipe envolvida deverá ser treinada no processo padronizado no período de um mês, sendo em agosto/2015. Esta etapa evitará erros sistêmicos, garantindo a melhoria contínua dos processos.

Este projeto de implantação não exigirá custos extras para seu desenvolvimento, além de custo hora/homem trabalhada.

O andamento da implantação do projeto de melhoria deve corresponder rigorosamente às etapas apresentadas no cronograma de implantação (Quadro 01).

QUADRO 01

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO													
ETAPAS	2014									2015			
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
ETAPA 01													
ETAPA 02													
ETAPA 03													
ETAPA 04													
ETAPA 05													
ETAPA 06													

Os autores, 2014.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de apresentar um projeto de implantação para tratativas de não conformidades no serviço de atendimento telefônico na empresa Abastec. Concluímos que é possível tratar as não conformidades com análises de causa utilizando ferramentas da qualidade como Ishikawa e Brainstorming, além da ferramenta 5W2H aplicada como fator determinante para o planejamento das tratativas.

Os objetivos propostos inicialmente foram cumpridos na sua íntegra. As não conformidades foram identificadas por meio de entrevista estruturada e observação direta no setor USAT, os dados foram coletados pelos autores e traçado a análise dos problemas identificados, que foram informados a organização. Conclui-se que o planejamento desenvolvido utilizando a ferramenta 5W2H permitiu delinear ações de melhoria em conjunto com a organização e propor avaliações comparativas dos resultados e da verificação da eficácia, utilizando-a como lição aprendida por meio de padronização da atividade para a melhoria contínua do setor.

Este trabalho contribuiu de forma relevante para nosso conhecimento e ampliação do ponto de vista com relação ao tema, nos permitiu conhecer melhor a realidade do serviço de atendimento telefônico ao cliente, considerando suas dificuldades e seu grande potencial de melhoria quando utilizado tratativas para as não conformidades de forma adequada, bem como, a estrutura necessária para prestação deste serviço com qualidade. Entendemos então, que a estrutura e recursos disponíveis são importantes para o desempenho da tarefa, porém o atendente é peça fundamental para a prestação de um serviço eficaz.

7. BIBLIOGRAFIA

ABNT NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: Segunda edição em 30.12.2005.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BRASSARD, MICHAEL. **Qualidade**. Ferramentas para uma Melhoria Contínua. Rio de Janeiro: QUALITYMARK EDITORIA LTDA, 2000.

COMO Melhorar a Qualidade do Atendimento Telefônico. Disponível em: <http://abatextostraducoes.com.br/al/noticia/1006/Como-melhorar-a-qualidade-do-atendimento-telefonico---SEBRAE.html>>. Acesso em: 08/04/2014.

DANTAS, EDMUNDO BRANDÃO. **Atendimento Ao Público Nas Organizações**. Quando o marketing de serviços mostra a cara. 5ª Ed. Brasília: Editora SENAC, 2011.

FERRAMENTAS da Qualidade. Disponível em: http://torresnetworking.com/lbpex/Ferramentas_da_Qualidade.pdf#page=4> Acesso em: 29/04/2014.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FITZSIMMONS, JAMES A. FITZSIMMONS E MONA J. **Administração de Serviços**. 6.ed. São Paulo. Editora Bookman, 2010.

FORD, LISA / MCNAIR, DAVID / PERRY, BILL. **O Excepcional Atendimento Ao Cliente**. Como ir além do bom atendimento e exceder as expectativas dos clientes. São Paulo: EDICTA, 2005.

GOLDENBERG, MIRIAN. **A Arte de Pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro; São Paulo: EDITORIA RECORD, 2004.

GRONROOS, C.A. **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFFMANN, K., AND J. BATESON. "Princípios de marketing de serviços." São Paulo: Editora (2003).

IVECO, Requisito Específico da FIAT CHRYSLER e. **Manual QSB – Quality System Basics FIAT CHRYSLER**. Edição em 17.10.2013.

KARASSAWA, N. S. **A Qualidade da Logística no Turismo: um Estudo Introdotório**. São Paulo: Aleph, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P; BOWEN, J; MAKENS, J. **Marketing for Hospitality and Tourism**. New Jersey: Prentice Hall, 1998, 2a ed.

LEVITT, T. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, CHRISTOPHER. **Serviços: Marketing e Gestão**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEMENIK, R., BAMOSSY, G. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

UM dos primeiros *Call Centers* do BR – MG. Disponível em:

<<http://piniweb.pini.com.br/construcao/noticias/um-dos-primeiros-call-centers-do-br---mg-85933-1.aspx>>. Acesso em: 23/04/2014.

8. APÊNDICES

O apêndice exposto nesse trabalho apresenta o desempenho do setor USAT em relação aos seus monitoramentos de atendimento, questionário de entrevista utilizado para obtenção de dados do setor e também o plano de ação detalhado da proposta de implantação.

APÊNDICE 01 – FORMULÁRIO DE ANÁLISE CRÍTICA

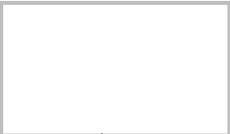
	ANÁLISE CRÍTICA DE NÃO CONFORMIDADE
---	--

Área:		Período Analisado:	
Responsável:		Data da Análise:	

Não Conformidade: Descrição da Não Conformidade:
--

Gravidade:	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Baixa
------------	---

Possíveis causas (Brainstorming)

Causas mais prováveis - Diagrama de Ishikawa			
MÃO DE OBRA	MÁQUINA	MATERIAL	
			
MÉTODO	MEIO AMBIENTE	CLIENTE	EFEITO / PROBLEMA
			
NC Recorrente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Plano de Ação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Equipe Responsável pela Análise Crítica	Responsável da Qualidade

9. ANEXOS
APÊNDICE 02 – FORMULÁRIO PARA PLANO DE AÇÃO

 Abastec	PLANO DE AÇÃO
---	----------------------

Descrição da Não Conformidade:						
O QUE? (necessidade)	QUEM? (responsável)	QUANDO? (prazo)		ONDE? (qual área)	POR QUÊ? (benefício/justificativa)	COMO? (atividades necessárias)
		PREVISTO	REALIZADO			
Responsável pelo Plano de Ação				Data de Elaboração		Assinatura
Observações				Verificação das Ações		Data da Verificação

ANEXO 01 - PONTO DE ATENDIMENTO (PA)



ANEXO 02 - APARELHO TELEFÔNICO



ANEXO 03 - ERGONOMIA



ANEXO 04 - ERGONOMIA



ANEXO 05 - ILUMINAÇÃO DO AMBIENTE



ANEXO 06 - ACÚSTICA DO AMBIENTE

