



GESTÃO DA QUALIDADE: O USO CONJUNTO DO GOOGLE FORMS E DIAGRAMA DE PARETO NO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

**Jéssica Lisboa Pereira Neto (Centro Universitário Adventista de São
Paulo campus Engenheiro Coelho)**
jessicalisboa@outlook.com

**Regina Maura Martins Dias Chiquetano (Centro Universitário Adventista
de São Paulo campus Engenheiro Coelho)**
regina.chiquetano@uch.org.br

Este trabalho apresenta pesquisa-ação no qual foi identificado uma oportunidade de melhoria no processo de registro de ligações do departamento de atendimento ao cliente de uma Instituição de Ensino Superior - IES, que oferece cursos na modalidade em EAD, no interior do estado de São Paulo. A ferramenta utilizada para o registro dos dados foi o Google Forms e estes dados foram trabalhados com o uso do diagrama de Pareto, uma das ferramentas da qualidade. Os resultados mostraram exatamente quais são os motivos a serem trabalhados internamente, sendo possível a redução de ligações recebidas. Com a aplicação destes métodos, ainda foi possível obter uma sutil economia financeira para a instituição, comparada ao método antigo utilizado, além da satisfação dos funcionários, apesar da mudança de cultura na execução do trabalho.

Palavras-chave: Melhoria, Agilidade, Resolução, Mudança, Qualidade.

1. Introdução

Todas as empresas, sejam de cunho de manufatura ou de serviços, buscam sucesso no seu negócio, mas esse objetivo traz consigo a responsabilidade da boa entrega de um produto ou serviço. E caso isso não ocorra, provavelmente haverá desperdício de dinheiro e tempo, afetando diretamente a sustentabilidade da organização. Porém, entre o início e o fim da operação, são realizadas muitas atividades para empresa alcançar os objetivos, o que inclui o sucesso desta.

Essas atividades, geralmente, já possuem uma metodologia de trabalho, uma ordem de serviço e até medidores de qualidade para que possam funcionar da melhor maneira possível. Entretanto, embora as empresas já utilizem seu método de trabalho, às vezes, são necessárias aplicações de melhorias, para que as mesmas se mantenham no mercado e não se tornem desatualizadas, afinal “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (PAIM et al. 2009, p. 25) e “compreender e melhorar a qualidade são fatores-chave que conduzem ao sucesso, ao crescimento e a uma melhor posição de competitividade de uma empresa” (MONTGOMERY, 2016, p. 4).

Desde que as empresas se preocupam com a entrega do bom serviço e/ou produto, é feito o mínimo de gestão da qualidade, pois é preciso garantir que o produto final atenda as necessidades propostas, Montgomery afirma que

“a qualidade tornou-se um dos mais importantes fatores de decisão dos consumidores na seleção de produtos e serviços que competem entre si. O fenômeno é geral, independente do fato de o consumidor ser um indivíduo, uma organização industrial, uma loja de varejo, um banco ou instituição financeira, ou um programa militar de defesa” (MONTGOMERY, 2016, p. 4).

Sendo assim, os gestores devem buscar o conhecimento de gestão da qualidade, pois a qualidade é primordial para o crescimento e avanço das mesmas. Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), fala que “se, na década de 90, primar pela qualidade de produtos e processos era um diferencial competitivo, hoje isso se tornou apenas um dos diversos aspectos e atividades com que as organizações devem se preocupar para se tornarem e continuarem competitivas” (MARTINS, 2012).

Devido a esse cenário de possibilidade de melhorias e assertividade, este trabalho teve como objeto de pesquisa o setor de atendimento ao cliente para cursos na modalidade em EAD, em

uma Instituição de Ensino Superior – IES - no interior do estado de São Paulo. Foi utilizada a ferramenta online gratuita chamada Google Forms, para organizar o respectivo setor, de acordo com as demandas que recebem e que dependem de outros departamentos para as devidas soluções e retorno efetivo ao cliente.

Além disso, para a tabulação das ligações, utilizou-se o diagrama de Pareto identificando os maiores problemas e analisando os mesmos no sistema 80/20.

2. Gestão da qualidade

Definir qualidade pode ser relativo, afinal um produto pode ter qualidade para uma pessoa, enquanto para a outra não, entretanto o conceito evoluiu ao longo dos anos. Em meados de 1950, qualidade era a perfeição técnica, mas devido a troca do perfil vendedor para comprador, o conceito tornou-se mais associado aos requisitos do cliente (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019, p. 9). Para Slack, qualidade é a “conformidade consistente com as expectativas dos clientes” (SLACK, 2015, p. 660). E na definição moderna, a “qualidade é inversamente proporcional à variabilidade” (MONTGOMERY, 2016, p. 5). Segundo Toledo et al. (2012), representando a tendência futura, a qualidade seria a satisfação total dos clientes. Tendo como base as experiências do cliente, seus conhecimentos e até a sua história, isso tudo passa a ser relevante na construção da expectativa do cliente, afetando a definição de qualidade para cada um. Slack exemplifica isso da seguinte forma, “uma pessoa pode perceber um voo de longo trajeto como parte interessante de um feriado; a pessoa do assento ao lado pode vê-lo como uma tarefa necessária para chegar a uma reunião de negócio” (SLACK, 2015, p. 645). Por isso, o conceito de qualidade se alterou ao longo das décadas e tem se tornado muito mais a favor do cliente do que da organização.

Com este cenário, a gestão da qualidade se tornou um sistema que auxilia o gestor a atender as expectativas dos clientes. Ela é considerada como qualquer ação de melhoria dentro da empresa, juntamente com o acompanhamento dos processos da mesma, reduzindo a variabilidade dos processos, produtos e serviços (MONTGOMERY, 2016), é a “totalidade das funções envolvidas na determinação e obtenção da qualidade” (TOLEDO et al, 2012, p. 28).

Segundo a Norma Brasileira ISO 9000 (2005), a gestão da qualidade apresenta oito princípios, apresentados na figura 1, que podem ser usados pelos gestores para conduzir a organização na melhoria do seu desempenho.

Figura 1 - 8 princípios da gestão da qualidade

- a) **Foco no cliente**
Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- b) **Liderança**
Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- c) **Envolvimento de pessoas**
Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- d) **Abordagem de processo**
Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- e) **Abordagem sistêmica para a gestão**
Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- f) **Melhoria contínua**
Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- g) **Abordagem factual para tomada de decisão**
Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- h) **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores**
Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Fonte: ISO 9000, 2005

De acordo com Paladini, a gestão da qualidade direciona toda a organização e devido a multiplicidade das preferências de cada consumidor, ele diz:

“como se constata que, ao longo do tempo, este conjunto de itens vai se alterando, por força de mudanças de opinião, de postura, das preferências e dos desejos do consumidor, cria-se a necessidade de que a Gestão da Qualidade monitore, continuamente, o comportamento de cada faixa de mercado atendida pela organização. Está, assim, configurado o conceito de evolução, segundo o qual o consumidor se mantém fiel ao longo do tempo se suas novas expectativas forem sendo satisfeitas (ou, melhor, superadas) pelos produtos oferecidos” (PALADINI, 2009, p. 28).

2.1. Ferramentas da qualidade

Existem diversas ferramentas de qualidade que podem ser utilizadas dentro das organizações para atingir objetivos diferentes. Segundo Toledo et al (2012), existem 7 ferramentas principais da qualidade que trabalham para gerar estabilidade e melhoria dos processos. São elas:

2.1.1. Fluxograma

Representação gráfica do fluxo de um processo, problema ou sistema, onde as partes são ilustradas por símbolos geométricos.

Figura 2 - Modelo de fluxograma

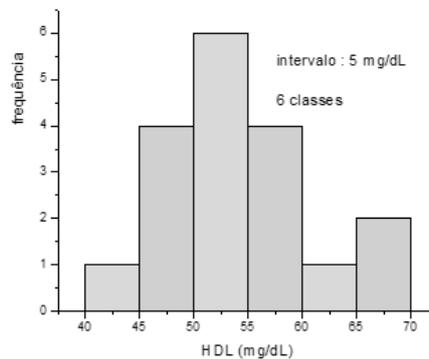


Fonte: Wikipedia, 2013

2.1.2. Histograma

Também conhecido como diagrama ou distribuição de frequência, o histograma é um gráfico em barras que permite a visualização e entendimento das variáveis dos problemas de acordo com a frequência que elas acontecem.

Figura 3 - Modelo de histograma

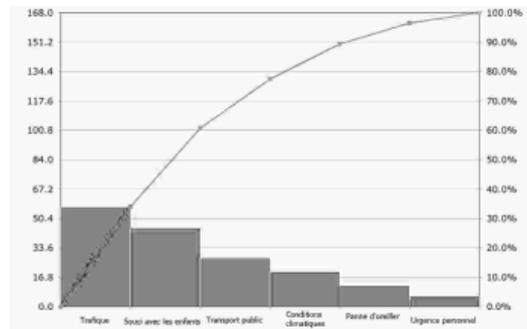


Fonte: Wikipedia, 2013

2.1.3. Gráfico de Pareto

Esta ferramenta é um recurso gráfico que ordena de forma decrescente as frequências das ocorrências, permitindo a priorização dos problemas. É um gráfico de colunas que mostra os dados mediante a sua frequência, e por meio da frequência acumulada garante mostrar que aproximadamente 80% das consequências estão vinculados a 20% das causas.

Figura 4 - Modelo de diagrama de Pareto



Fonte: Wikipedia, 2007

2.1.4. Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como diagrama de causa-efeito ou espinha de peixe, facilita a identificação das causas de um problema. Neste diagrama, o problema deve ficar em destaque e as causas devem ser detalhadas a partir de 6 causas principais, chamada de 6M que compõe: Método, Máquina, Material, Mão de Obra, Medida e Meio Ambiente.

Figura 5 - Modelo de diagrama de Ishikawa

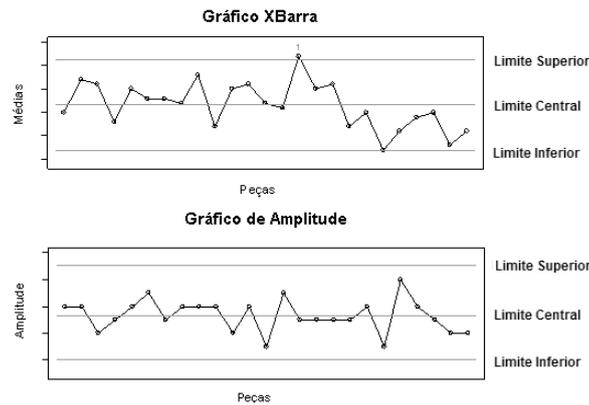


Fonte: Wikipedia, 2017

2.1.5. Folha de verificação

Nada mais é que um simples formulário que o operador irá registrar os dados da máquina e/ou operação. Na folha de verificação pode conter dados de características, métodos, medições e o que for necessário para transformar estes registros em análises para melhoria do processo.

Figura 8 - Modelo de carta de controle



Fonte: Portal *Action*, 2012

As ferramentas estão a disposição para qualquer gestor, porém é necessário o conhecimento básico para aplicá-las. Como visto acima, cada uma delas pode ser direcionada para um problema específico da organização. Elas podem ser usadas separadamente ou em conjunto. Uma vez que as ferramentas e princípios da qualidade estiverem bem aplicadas, isso pode elevar o nível de qualidade dos produtos e serviços de uma empresa. Entretanto, é necessário atentar-se tanto com a implantação como com a implementação destes recursos, afinal qualquer novidade para a equipe pode gerar um desconforto, por isso é importante ter cautela ao gerir essas mudanças para que as mesmas sejam eficientes.

2.2. Ciclo PDCA

Na década de 20, o norte-americano Walter Andrew Shewhart (1891-1967), se preocupou com a gestão da qualidade e desenvolveu um sistema conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP) que abrange as 7 ferramentas da qualidade já abordadas neste trabalho e servem para monitorar um produto na sua fase de produção para que, caso seja encontrado algum defeito, a produção se interrompe e as falhas sejam trabalhadas. Este sistema foi utilizado por fornecedores de produtos bélicos na Segunda Guerra Mundial.

Este mesmo estatístico, físico e matemático, criou o sistema PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), que compõe quatro passos para assegurar a qualidade: planejar, fazer, checar e agir. Ele é considerado um ciclo de melhoria contínua e a aplicação de todas as suas etapas é essencial para atingir o objetivo da qualidade. A vantagem do uso deste método, além de ser simples, é permitir a maior confiabilidade e eficácia na execução das atividades de uma empresa.

As fases deste ciclo estão descritas na tabela abaixo.

Tabela 1 - Descrição do ciclo PDCA

P	Plan Planejar	É utilizado para se definirem os objetivos a serem alcançados na manutenção ou na melhoria dos métodos e dos processos que servirão para se atingirem as metas propostas.
D	Do Fazer	É a realização da educação e dos treinamentos necessários à execução das atividades que servirão para se atingirem os objetivos e efetivamente a execução das atividades que compõem os processos e a realização da manutenção e das medições de qualidade.
C	Check Verificar	É a averiguação dos resultados das atividades executadas, comparando-se as medições realizadas com os objetivos estabelecidos. Procede-se, portanto, à análise em direção à melhoria.
A	Action Agir	Em função da análise anterior, essa parte compreende a realização das correções dos desvios apresentados em relação aos objetivos e a eliminação de problemas de acordo com os parâmetros já definidos ou, se necessário, com novos padrões estabelecidos.

Fonte: Adaptação Seleme e Stadler, 2012

3. Pesquisa

Esta pesquisa-ação foi realizada em uma IES situada no interior do Estado de São Paulo, no departamento de atendimento telefônico ao cliente, para cursos na modalidade em EAD.

Anteriormente, quando o operador atendia uma ligação, o mesmo usava um bloco de post-it para registrar o pedido do cliente e assim que a ligação terminasse ele entregava este papel para o setor responsável.

Um dos problemas é que os operadores só tinham conhecimento dos casos que estavam sob a sua responsabilidade, ou seja, referente as ligações que ele atendeu. Caso um cliente que foi atendido pelo operador 1, ligasse novamente para a empresa e fosse atendido pelo operador 2, o cliente tinha duas opções, ou ele esperava para falar com o operador que o atendeu da primeira vez ou ele explicava novamente a situação para o operador 2.

Este modelo de trabalho acabou gerando outro problema, pois os papeis utilizados, acabavam se perdendo, além do mais, quando a gerência solicitava um caso-exemplo para a resolução de algum problema, os operadores tinham que lembrar de algum cliente para passar a situação à gerência, ou seja, os registros ficavam apenas na memória dos operadores.

Devido a falta de registro dos motivos das ligações, ficava difícil a gestão e monitoramento das atividades, afinal não se sabia de fato o porquê os clientes ligavam.

Então, visando a otimização dos recursos, padronização das atividades, melhoria na comunicação entre setores e rapidez ao retorno ao cliente, foi pensado em uma maneira para

registrar as ligações e assim obter o acompanhamento das mesmas.

Utilizando a ferramenta de gestão ciclo PDCA, chegou-se nas seguintes ações para cada passo do ciclo:

- P – Planejar: foi pensado em uma atividade que fosse simples de aplicar com os operadores de atendimento, de forma que trouxesse rapidamente os dados necessários para análises.
- D – Fazer: foi desenvolvido um formulário on-line para que os dados das ligações pudessem ser registrados.
- C – Checar: os dados obtidos foram trabalhados juntamente com a ferramenta da qualidade, diagrama de Pareto, para que ficasse visualmente mais fácil identificar os maiores motivos de ligações.
- A – Agir: as informações obtidas, são passadas à gerência para a devida tomada de decisão.

O desenvolvimento do formulário foi feito através da ferramenta *Google Forms* disponibilizada gratuitamente pela plataforma digital *Google*. Se trata de um formulário on-line onde os dados coletados ficam disponíveis numa planilha também on-line, seja apenas para registro ou para obter feedback, ou seja, obter dados e transformá-los em informação.

Nesta pesquisa-ação, o *Google Forms* foi usado para registrar os motivos das ligações que o setor de atendimento ao cliente recebe, mapeando as maiores reclamações e analisando essas dificuldades para melhorar os serviços prestados, pois o sistema de telefonia não possui este recurso. Além disso, com a planilha gerada automaticamente, os responsáveis dos departamentos ficam com acesso direto ao registro de todas as ligações, permitindo, ao final da ligação, que eles mesmos classifiquem os problemas como “Resolvido” (verde), “Não solucionado” (vermelho) e “Pendente” (amarelo), como mostra na figura 9.

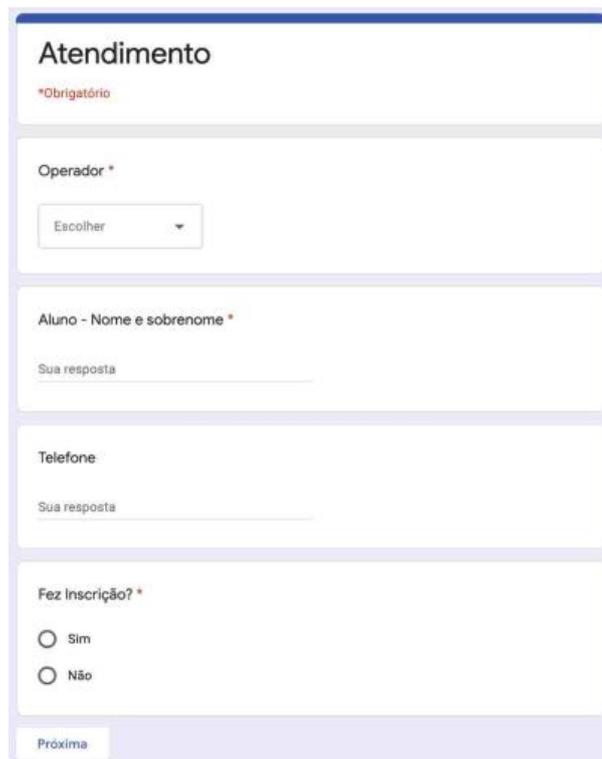
Figura 9 - Planilha automática de acesso aos departamentos para resolução dos problemas

1	Carimbo de data/hora	Operador	Aluno - Nome e sobrenome	Fez inscrição?	Qual nível?	Qual curso de Graduação?	Qual curso de Pós Grad	Escolha o setor para	Status
27	02/04/2020 15:15:41	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Pós Graduação		Doutoria Universitária	Atendimento	Resolvido
28	02/04/2020 15:18:59	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Administração		Atendimento	Resolvido
29	02/04/2020 15:34:02	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Formação Pedagógica		Atendimento	Resolvido
30	02/04/2020 15:42:33	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Formação Pedagógica		Atendimento	Resolvido
31	02/04/2020 16:00:38	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Pós Graduação		MBA em Gestão Financeira	Atendimento	Resolvido
32	02/04/2020 16:24:13	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Segunda Licenciatura em Pedagogia		Tutoria	Não Solucionado
33	02/04/2020 16:40:07	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Formação Pedagógica		Secretaria	Resolvido
34	02/04/2020 16:59:16	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Pós Graduação		Neuropsicopedagogia Int	Atendimento	Resolvido
35	02/04/2020 17:09:51	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Administração		Atendimento	Resolvido
36	02/04/2020 17:12:48	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Ciências Contábeis		Secretaria	Resolvido
37	02/04/2020 17:38:13	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Segunda Licenciatura em Letras		Atendimento	Resolvido
38	02/04/2020 19:05:15	Não	Carimbo de data/hora	Não				Financeiro	Pendente
40	03/04/2020 08:24:29	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Pós Graduação		Gestão de EAD e Tutoria	Atendimento	Resolvido
41	03/04/2020 08:34:23	Não	Carimbo de data/hora	Não				Atendimento	Resolvido
42	03/04/2020 09:01:21	Não	Carimbo de data/hora	Não				Atendimento	Resolvido
43	03/04/2020 09:02:42	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Letras		Atendimento	Resolvido
44	03/04/2020 09:09:37	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Administração		Atendimento	Resolvido
45	03/04/2020 09:25:22	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Letras		Atendimento	Resolvido
46	03/04/2020 09:46:49	Não	Carimbo de data/hora	Não				Atendimento	Resolvido
47	03/04/2020 10:14:05	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Formação Pedagógica		Atendimento	Resolvido
48	03/04/2020 10:55:40	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Cursos Livres			Atendimento	Resolvido
49	03/04/2020 11:12:14	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Pedagogia		Atendimento	Resolvido
50	03/04/2020 11:22:24	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Formação Pedagógica		Atendimento	Resolvido
51	03/04/2020 11:31:52	Não	Carimbo de data/hora	Não				Atendimento	Resolvido
52	03/04/2020 12:01:10	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Pedagogia		Financeiro	Pendente
53	03/04/2020 12:41:45	Sim	Carimbo de data/hora	Sim	Graduação	Segunda Licenciatura em Pedagogia		Financeiro	Resolvido

Fonte: Neto, 2020

Dessa forma, o formulário foi configurado para ter os campos de dados que condizem com a ligação recebida pelo setor de atendimento. Na primeira tela, é possível colocar o nome do operador que está atendendo a ligação, nome e telefone do cliente e se o mesmo está inscrito em um dos cursos oferecidos pela instituição, como mostra a figura 10.

Figura 10 - Primeira tela do formulário



Fonte: Neto, 2020

Se a opção “Sim” for escolhida para a inscrição, o operador é direcionado para a tela que permite colocar qual o nível do curso que o cliente está inscrito. A partir dessa tela também já fica disponível a função “Voltar”, caso o operador erre algum registro, conforme mostra a figura 11. Caso o operador coloque a opção “Não” para a inscrição, o formulário abrirá a tela apresentada na figura 14, ou seja, o cliente não é aluno e por isso as informações de nível e curso não existem.

Figura 11 - Segunda tela do formulário



The screenshot shows a web form titled "Atendimento" with a red asterisk indicating it is mandatory. Below the title is a blue header for the "Nível" section. The main content area asks "Qual nível?*" and provides three radio button options: "Graduação", "Pós Graduação", and "Cursos Livres". At the bottom of the form are two buttons: "Voltar" and "Próxima".

Fonte: Neto, 2020

A próxima tela estará à disposição para o operador escolher o curso mediante o nível já selecionado. A figura 12 e 13 estão exibindo esta etapa.

Figura 12 - Terceira tela do formulário



The screenshot shows the same "Atendimento" form, but now the "Graduação" section is highlighted with a blue header. The main content area asks "Qual curso de Graduação?*" and features a dropdown menu with the text "Escolher" and a downward arrow. At the bottom are the "Voltar" and "Próxima" buttons.

Fonte: Neto, 2020

Figura 13 - Terceira tela do formulário

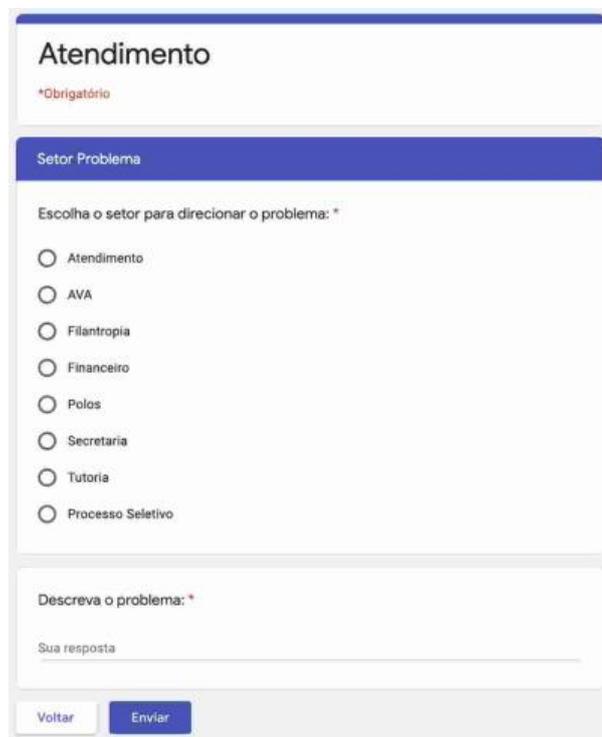


The screenshot shows a web form titled "Atendimento" with a red asterisk indicating it is mandatory. Below the title is a blue header bar labeled "Pós Graduação". The main content area contains the question "Qual curso de Pós Graduação? *" followed by a dropdown menu with the text "Escolher" and a downward arrow. At the bottom of the form are two buttons: "Voltar" and "Próxima".

Fonte: Neto, 2020

A última tela do formulário é exatamente para direcionar o motivo da ligação para o departamento responsável, além de descrever com mais detalhes qual é o problema do cliente, como demonstrado pela figura 14.

Figura 14 - Quarta tela do formulário



The screenshot shows a web form titled "Atendimento" with a red asterisk indicating it is mandatory. Below the title is a blue header bar labeled "Setor Problema". The main content area contains the question "Escolha o setor para direcionar o problema: *" followed by a list of radio button options: "Atendimento", "AVA", "Filantropia", "Financeiro", "Polos", "Secretaria", "Tutoria", and "Processo Seletivo". Below the list is a text input field with the label "Descreva o problema: *" and the placeholder text "Sua resposta". At the bottom of the form are two buttons: "Voltar" and "Enviar".

Fonte: Neto, 2020

Após o preenchimento destas etapas, o operador clica em “Enviar” e assim os dados ficam registrados na planilha on-line.

4. Resultados

Para esta pesquisa-ação, foram analisados 1.942 registros válidos de ligações para um período

de 60 dias.

A partir dos registros das planilhas, os dados foram plotados no diagrama de Pareto, pois é a ferramenta que melhor representa os maiores motivos das ligações. A facilidade de visualização da situação traz reações imediatas para solução dos problemas apresentados. É a confirmação da análise de Pareto que afirma que 80% das consequências advêm de 20% das causas, ou seja, no caso analisado, 80% dos problemas nos serviços prestados estão contidos em praticamente 20% dos motivos das ligações, é como dizer que a maioria dos problemas ou defeitos observados têm origens nas mesmas causas. Futuramente os dados analisados também podem ser trabalhados com as demais ferramentas da qualidade para tornar a pesquisa ainda mais completa.

Os registros foram trabalhados de duas formas, a primeira foi de forma setORIZADA, destacando os três principais departamentos sinalizados no formulário: Atendimento, Financeiro e Secretaria.

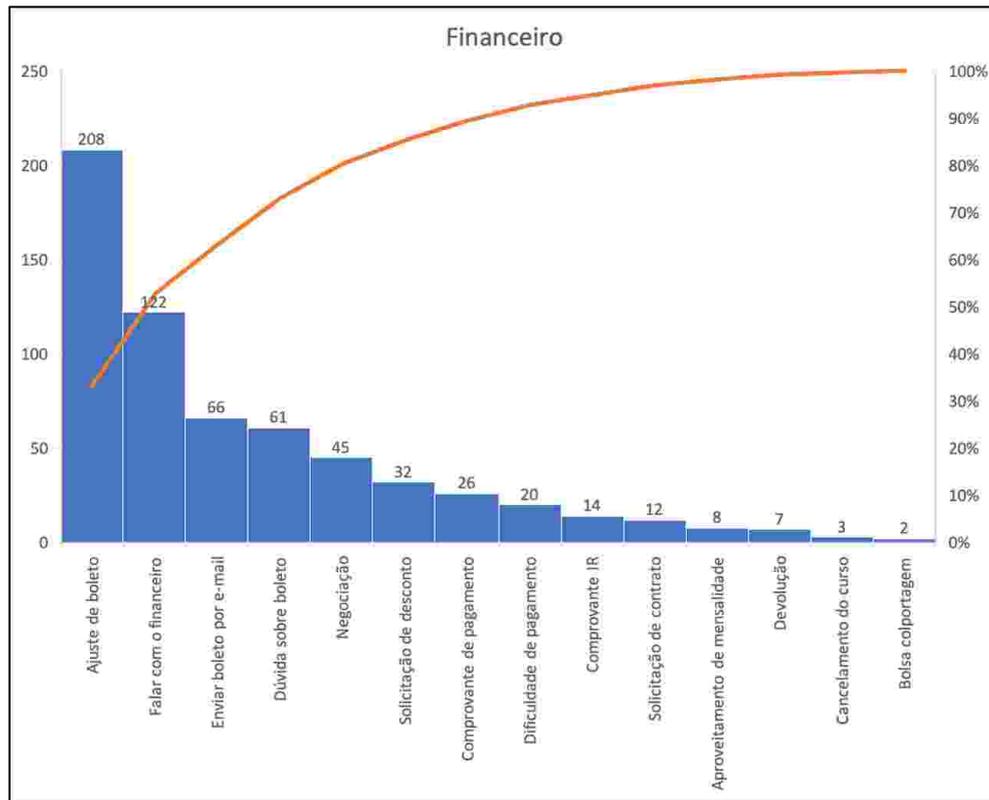
Os resultados encontrados confirmaram a teoria da análise de Pareto. As tabelas 2, 3 e 4 e as figuras 15, 16 e 17 permitem a fácil visualização dos principais motivos das ligações por setor e as linhas destacadas acumulam 80% dos motivos.

Tabela 2 - Motivos das ligações para o setor financeiro

Setor	Problema	Frequência	%	% ac.
Financeiro	Ajuste de boleto	208	33,23%	33,23%
	Falar com o financeiro	122	19,49%	52,72%
	Enviar boleto por e-mail	66	10,54%	63,26%
	Dúvida sobre boleto	61	9,74%	73,00%
	Negociação	45	7,19%	80,19%
	Solicitação de desconto	32	5,11%	85,30%
	Comprovante de pagamento	26	4,15%	89,46%
	Dificuldade de pagamento	20	3,19%	92,65%
	Comprovante IR	14	2,24%	94,89%
	Solicitação de contrato	12	1,92%	96,81%
	Aproveitamento de mensalidade	8	1,28%	98,08%
	Devolução	7	1,12%	99,20%
	Cancelamento do curso	3	0,48%	99,68%
	Bolsa colportagem	2	0,32%	100,00%
		Total do setor	626	100,00%

Fonte: Neto, 2020

Figura 15 - Diagrama de Pareto para o setor financeiro



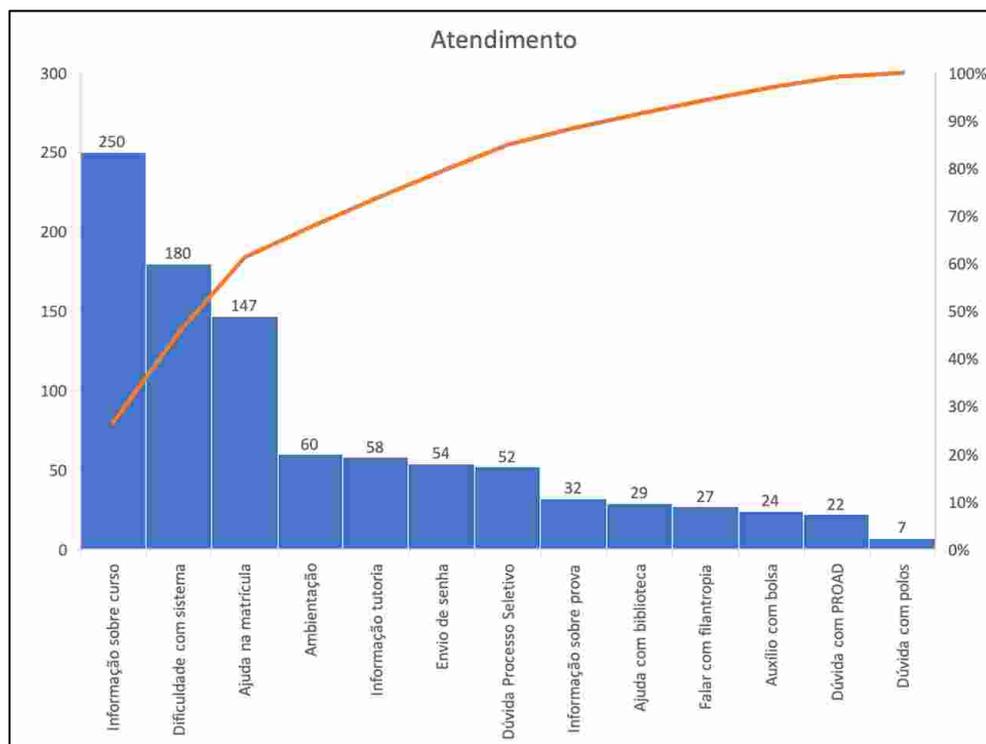
Fonte: Neto, 2020

Tabela 3 - Motivos das ligações para o setor de atendimento

Setor	Problema	Frequência	%	% ac.
Atendimento	Informação sobre curso	250	26,54%	26,54%
	Dificuldade com sistema	180	19,11%	45,65%
	Ajuda na matrícula	147	15,61%	61,25%
	Ambientação	60	6,37%	67,62%
	Informação tutoria	58	6,16%	73,78%
	Envio de senha	54	5,73%	79,51%
	Dúvida Processo Seletivo	52	5,52%	85,03%
	Informação sobre prova	32	3,40%	88,43%
	Ajuda com biblioteca	29	3,08%	91,51%
	Falar com filantropia	27	2,87%	94,37%
	Auxílio com bolsa	24	2,55%	96,92%
	Dúvida com PROAD	22	2,34%	99,26%
	Dúvida com polos	7	0,74%	100,00%
	Total do setor	942	100,00%	

Fonte: Neto, 2020

Figura 16 - Diagrama de Pareto para o setor de atendimento



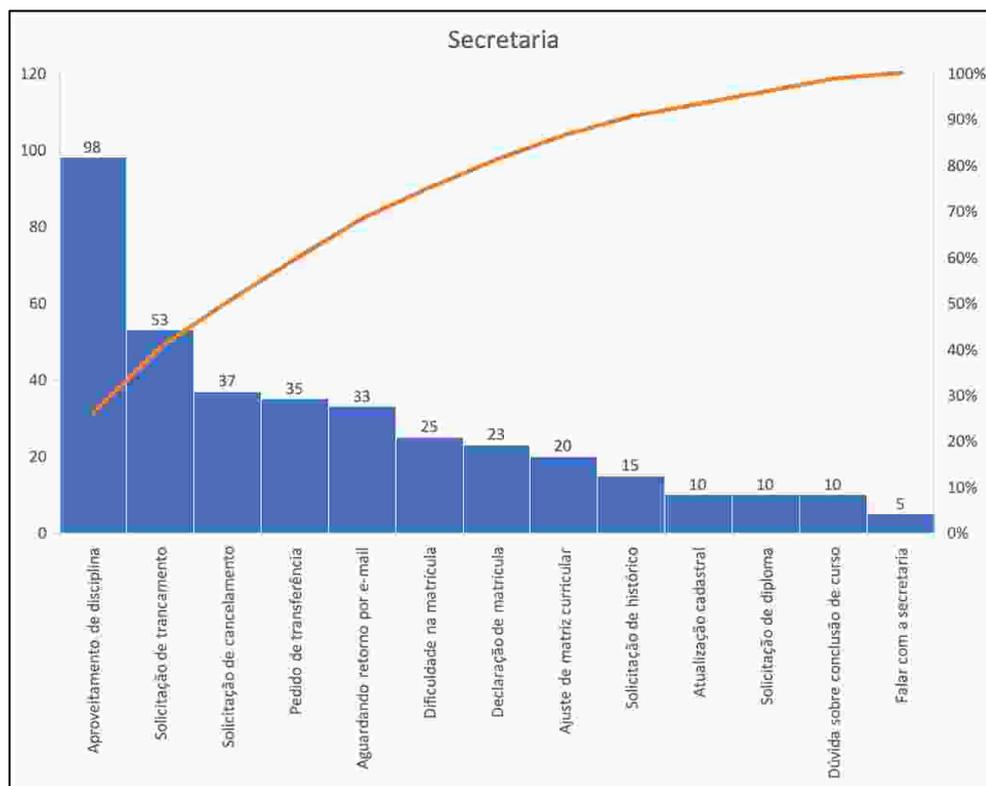
Fonte: Neto, 2020

Tabela 4 - Motivos das ligações para o setor secretaria

Setor	Problema	Frequência	%	% ac.
Secretaria	Aproveitamento de disciplina	98	26,20%	26,20%
	Solicitação de trancamento	53	14,17%	40,37%
	Solicitação de cancelamento	37	9,89%	50,27%
	Pedido de transferência	35	9,36%	59,63%
	Aguardando retorno por e-mail	33	8,82%	68,45%
	Dificuldade na matrícula	25	6,68%	75,13%
	Declaração de matrícula	23	6,15%	81,28%
	Ajuste de matriz curricular	20	5,35%	86,63%
	Solicitação de histórico	15	4,01%	90,64%
	Atualização cadastral	10	2,67%	93,32%
	Solicitação de diploma	10	2,67%	95,99%
	Dúvida sobre conclusão de curso	10	2,67%	98,66%
	Falar com a secretaria	5	1,34%	100,00%
	Total do setor	374	100,00%	

Fonte: Neto, 2020

Figura 17 - Diagrama de Pareto para o setor secretaria



Fonte: Neto, 2020

Outra análise realizada foi tabular os problemas em ordem decrescente independente do departamento, obtendo assim uma lista geral dos motivos das ligações, como mostram a tabela 5 e a figura 18 a seguir.

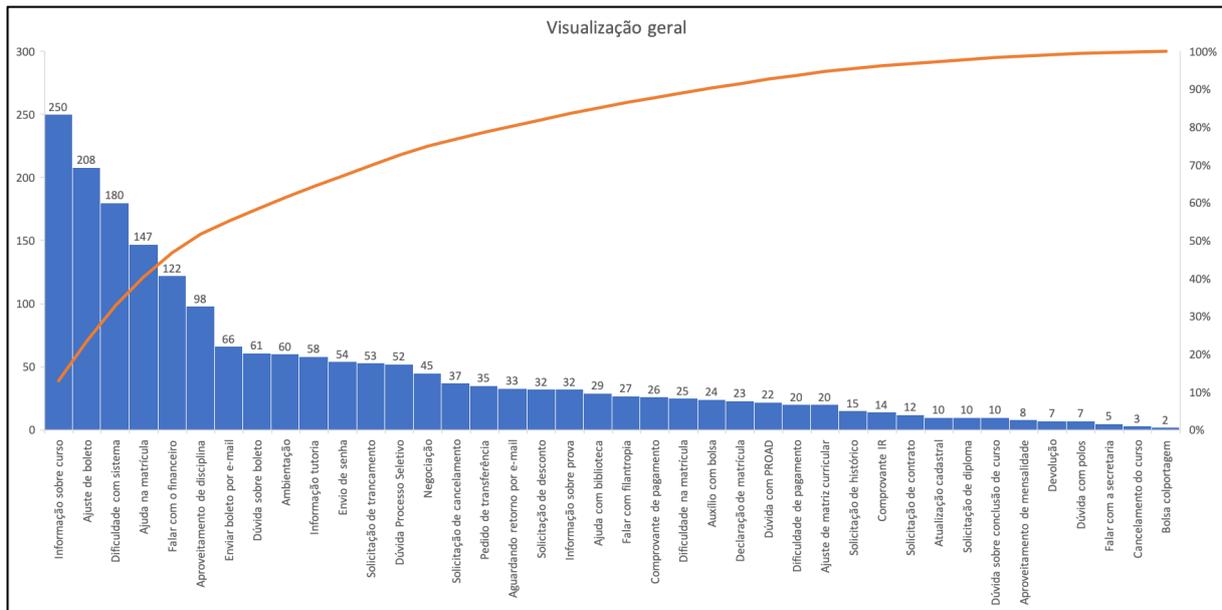
Tabela 5 - Visualização geral dos motivos das ligações

Setor	Problema	Frequência	%	% ac.
ATEND	Informação sobre curso	250	12,87%	12,87%
FIN	Ajuste de boleto	208	10,71%	23,58%
ATEND	Dificuldade com sistema	180	9,27%	32,85%
ATEND	Ajuda na matrícula	147	7,57%	40,42%
FIN	Falar com o financeiro	122	6,28%	46,70%
SEC	Aproveitamento de disciplina	98	5,05%	51,75%
FIN	Enviar boleto por e-mail	66	3,40%	55,15%
FIN	Dúvida sobre boleto	61	3,14%	58,29%
ATEND	Ambientação	60	3,09%	61,38%
ATEND	Informação tutoria	58	2,99%	64,37%
ATEND	Envio de senha	54	2,78%	67,15%
SEC	Solicitação de trancamento	53	2,73%	69,88%
ATEND	Dúvida Processo Seletivo	52	2,68%	72,55%
FIN	Negociação	45	2,32%	74,87%

SEC	Solicitação de cancelamento	37	1,91%	76,78%
SEC	Pedido de transferência	35	1,80%	78,58%
SEC	Aguardando retorno por e-mail	33	1,70%	80,28%
FIN	Solicitação de desconto	32	1,65%	81,93%
ATEND	Informação sobre prova	32	1,65%	83,57%
ATEND	Ajuda com biblioteca	29	1,49%	85,07%
ATEND	Falar com filantropia	27	1,39%	86,46%
FIN	Comprovante de pagamento	26	1,34%	87,80%
SEC	Dificuldade na matrícula	25	1,29%	89,08%
ATEND	Auxílio com bolsa	24	1,24%	90,32%
SEC	Declaração de matrícula	23	1,18%	91,50%
ATEND	Dúvida com PROAD	22	1,13%	92,64%
FIN	Dificuldade de pagamento	20	1,03%	93,67%
SEC	Ajuste de matriz curricular	20	1,03%	94,70%
SEC	Solicitação de histórico	15	0,77%	95,47%
FIN	Comprovante IR	14	0,72%	96,19%
FIN	Solicitação de contrato	12	0,62%	96,81%
SEC	Atualização cadastral	10	0,51%	97,32%
SEC	Solicitação de diploma	10	0,51%	97,84%
SEC	Dúvida sobre conclusão de curso	10	0,51%	98,35%
FIN	Aproveitamento de mensalidade	8	0,41%	98,76%
FIN	Devolução	7	0,36%	99,12%
ATEND	Dúvida com polos	7	0,36%	99,49%
SEC	Falar com a secretaria	5	0,26%	99,74%
FIN	Cancelamento do curso	3	0,15%	99,90%
FIN	Bolsa colportagem	2	0,10%	100,00%
Total		1942	100,00%	

Fonte: Neto, 2020

Figura 18 - Diagrama de Pareto dos motivos em geral



Fonte: Neto, 2020

Todas as informações coletadas, tabuladas e obtidas possibilitaram a análise das causas para tomar decisões para diminuir a insatisfação dos clientes.

Com esta pesquisa, foi possível oferecer ao setor de atendimento ao cliente uma melhoria de condições de trabalho, tornando o mesmo mais rápido, prático e proporcionando aos operadores um acúmulo de conhecimento.

Com essas ações, o uso dos blocos de post-it foi substituído pelo computador, gerando uma sutil, economia pra a IES. Abaixo, na tabela 6, um histórico do uso que se tinha com esse material, e a economia gerada pela extinção do mesmo.

Tabela 6 - Histórico de uso e economia com *post-it*

Operador	Uso de bloco por mês	Total (R\$)
1	2	R\$ 13,86
2	3	R\$ 20,79
3	3	R\$ 20,79
4	2	R\$ 13,86
5	3	R\$ 20,79
Total de economia/mês		R\$ 90,09
Total de economia/ano		R\$ 1.081,08

Preço de 1 bloco	R\$ 6,93
------------------	----------

Fonte: Neto, 2020

5. Considerações finais

Esta pesquisa-ação foi muito importante para os gestores desta IES, pois apresentar os problemas do departamento de atendimento ao cliente, de forma ilustrativa através de planilhas e gráficos, ficou muito mais fácil para analisar os problemas e encontrar ações para a tomada de decisão. O resultado foi melhoria dos serviços prestados.

A equipe de operadores passou por uma mudança cultural, adquiriu conhecimento usando os recursos do *Google Forms* e por consequência obtiveram uma facilidade na rotina de trabalho. Houve uma redução dos gastos de almoxarifado referente ao setor de atendimento ao cliente e embora seja uma economia pequena, ainda sim é uma economia e foi bem vista pelos gestores.

Além disso, o atendimento é um serviço que exige educação, organização e clareza do atendente junto ao cliente. E os resultados apresentados com as melhorias implantadas nesta pesquisa-ação, sem dúvida trarão um impacto positivo para imagem da IES não só localmente, mas também nacionalmente, no oferecimento de cursos na modalidade em EAD.

6. Agradecimentos

As autoras agradecem a IES, o departamento de atendimento ao cliente, para cursos na modalidade em EAD, por permitirem a realização desta pesquisa-ação.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2005.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2019, 204p. Livro eletrônico. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007046/cfi/6/10!/4/2@0:0>

MARTINS, J. Uma revolução da gestão organizacional. **O Estadão de São Paulo**, São Paulo, 15, outubro, 2012. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,uma-revolucao-na-gestao-organizacional-imp-945563>>. Acessado em abril de 2020.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade**. 7. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2016, 572p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521631873/cfi/6/24!/4/90/2@0:34.1>>

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009, 328p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/cfi/11!/4/2@100:0.00>>

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009, 240p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483808/cfi/0!/4/2@100:0.00>>

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 1 ed. - Curitiba: Intersaberes, 2012, 184p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30632/pdf/1>>

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018, 856p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/cfi/6/10!/4/14/2@0:34.4>>

TOLEDO, J. C; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2012, 420p. Livro eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/cfi/47!/4/4@0.00:0.00>>