



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
MBA *BUSINESS INTUITION* – IDENTIDADE EMPRESARIAL

CARLA JANAINA SILVEIRA TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE
ATENDIMENTO PARA O SETOR DE SUPORTE DE SISTEMA RM,
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA MANTENEDORA DAS
ESCOLAS E FACULDADES QI.**

**Restinga Seca, RS
2015**



CARLA JANAINA SILVEIRA TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE
ATENDIMENTO PARA O SETOR DE SUPORTE DE SISTEMA RM,
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA MANTENEDORA DAS
ESCOLAS E FACULDADES QI.**

Trabalho final ao MBA em Identidade Empresarial da Faculdade Antonio Meneghetti, como parte dos requisitos para obtenção do grau de pós-graduado sob orientação do prof^a. Ms. Vera Lúcia Rodegheri.

**Restinga Seca, RS
2015**



CARLA JANAINA SILVEIRA TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE
ATENDIMENTO PARA O SETOR DE SUPORTE DE SISTEMA RM,
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA MANTENEDORA DAS
ESCOLAS E FACULDADES QI.**

Relatório final, apresentado a Faculdade Antonio Meneghetti como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora:

Orientador: Mestre Vera Lúcia Rodegheri
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Membro: Mestre Estela Maris Giordani
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Membro: Mestre Carmen Spanhol
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

**Restinga Seca, RS
2015**



RESUMO

Este trabalho acadêmico foi desenvolvido como etapa final do curso MBA Business Intuition – Identidade Empresarial 2013 da Antonio Meneghetti Faculdade. O trabalho teve como proposta a construção de um Manual de Boas Práticas de Atendimento, objetivando normatizar o processo de prestação de serviços do Departamento de Suporte de Sistema, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI. Para a elaboração do manual, além do levantamento bibliográfico acerca das principais temáticas envolvidas, foi feita a análise comparativa de duas pesquisas online, realizadas com os usuários do Departamento, em diferentes períodos, visando verificar o grau de satisfação dos possíveis clientes, oportunizando as melhorias no setor. O manual foi elaborado de acordo com os Norteadores da Instituição, descritos no DNA QI.

Palavras – chave: Qualidade, atendimento, líder e manual.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Você conhece o Departamento de Suporte da Escola QI?</i>	24
Gráfico 2 - <i>Questão 2: Você já precisou do auxílio do Departamento?</i>	24
Gráfico 3 - <i>Questão 3: É fácil e ágil o canal de comunicação ou contato com o departamento?</i>	25
Gráfico 4 – <i>Questão 4: Você foi logo atendido quando ligou?</i>	25
Gráfico 5 - <i>Questão 5: O departamento retorna as ligações?</i>	26
Gráfico 6 - <i>Questão 6: Como foi o tempo de espera para o atendimento?</i>	27
Gráfico 7 - <i>Questão 7: Quantas tentativas foram necessárias para conseguir contato?</i>	27
Gráfico 8 - <i>Questão 8: Como você avalia o atendimento?</i>	28
Gráfico 9 - <i>Questão 9: A sua dificuldade ou informação foi atendida?</i>	28
Gráfico 10 - <i>Questão 10: Se não foi atendida deram-lhe prazo de solução?</i>	29
Gráfico 11 - <i>Questão 11: Você entra em contato com o departamento mais de uma vez pela mesma dificuldade (pois o problema não foi resolvido de forma geral)?</i>	29
Gráfico 12 - <i>Questão 12: Toda vez que entrou em contato foi atendido (a) com cordialidade e empatia?</i>	30



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	10
2.1 QUALIDADE.....	10
2.1.1 Aspectos Históricos da Gestão da Qualidade	10
2.1.2 Definição da qualidade	13
2.2 SERVIÇOS.....	13
2.2.1 Definição de serviço	13
2.2.2 Serviço como atividade de apoio.....	14
2.2.3 Atendimento ao cliente.....	14
2.2.4 Cliente Interno	15
2.2.5 Qualidade na Prestação de Serviços	15
2.2.6 Avaliação de Serviços	16
2.3 LIDERANÇA.....	17
2.4 MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE ATENDIMENTO.....	19
3 METODOLOGIA	21
3.1 ESTUDO DE CASO	22
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
3.3 DESCRIÇÃO DO PRODUTO ELABORADO.....	31
4 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXO	40

1 INTRODUÇÃO

A ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION¹ - define qualidade como “adequação ao uso; à conformidade às exigências”. O conceito, porém, permeado por aspectos objetivos e subjetivos, sofre variações de significância em cada circunstância, impingindo-lhe complexidade.

Especificamente no setor de serviços - objeto do presente estudo -, em que o resultado final do processo não é absolutamente tangível, a qualidade trata da satisfação de expectativas subjetivas do tomador de serviço, na relação estabelecida com o prestador de atendimento.

O aspecto objetivo, passível de mensuração, na qualidade da prestação de serviços é o processo. A partir da normatização do processo é possível estabelecer indicadores, avaliar o desempenho da equipe prestadora do serviço, gerar *feedback* e melhorias, em um ciclo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento.

Visando padronizar o aspecto objetivo do atendimento prestado pelo Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI, o qual iremos nominar como Depto de Suporte no restante do trabalho, o presente estudo trata da elaboração do Manual de Boas Práticas de Atendimento.

O Departamento de Suporte conta com uma equipe de cinco (5) colaboradores, que atende, exclusivamente, as Escolas e Faculdades QI, neste estudo denominado “cliente interno”, alocados em 28 Escolas, duas Faculdades e uma Mantenedora, em cidades diversas do Estado do Rio Grande do Sul. O atendimento é realizado através de contato telefônico e/ou por meio de solicitação via Sistema RM². A missão deste Departamento é prover suporte adequado às dificuldades dos demais colaboradores na utilização do Sistema RM, nas demandas de ajustes financeiros, atendimento para o setor de TI e educação.

O Manual visa à uniformização do atendimento e sua conseqüente melhoria de qualidade, visando suprir deficiências identificadas através de pesquisas³ realizadas com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos prováveis usuários do

¹ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, em português corresponde a Organização Internacional para Padronização, entidade de padronização e normatização criada na Suíça (1947).

² Sistema CRM TOTVS S.A utilizado pela Instituição.

³ Arquivadas no servidor da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI, acessível à consulta de todos os envolvidos no processo de atendimento ao cliente interno. Na ocasião de sua realização os resultados foram apresentados aos interessados, através de relatórios e planos de melhoria.

Departamento de Suporte. A segunda pesquisa, realizada em 2015, apresentou melhorias importantes no comparativo com a primeira, realizada em 2014, porém ainda evidencia oportunidades para aperfeiçoar o processo de atendimento.

A intenção do Manual de Boas Práticas surgiu da congruência entre teoria e prática, buscando atender à necessidade da Liderança do setor em mobilizar sua equipe em prol de resultados estratégicos - consequência da padronização do processo, visando sua excelência -, e da identificação do colaborador com a missão do seu trabalho. Construído em consonância com os objetivos da Instituição Escolas e Faculdades QI e com suas Lideranças, o Manual tem, como base, os norteadores da instituição, descritos no DNA QI⁴, que foi construído através do Planejamento Estratégico, com a metodologia Foil.

A FOIL é uma das aplicações práticas da teoria e metodologia da Ontopsicologia, feita em âmbito econômico e sua fundação teve como objetivo dar ordem à aplicação da Ciência Ontopsicológica⁵ no campo da economia, sendo que o eixo sobre o qual gira toda a consultoria é o processo da autenticação do líder. (BERNABEI, 2007, apud in SCHUCH e RODEGHERI, 2010, p.08).

A metodologia FOIL, em sua aplicação, tem como centro de análise e intervenção a psicologia do Líder, seu autoconhecimento e seu desenvolvimento.

O Planejamento Estratégico das Escolas e Faculdades QI, foi realizado em um primeiro momento com os gestores e, após, com o 1º staff. Posteriormente, os norteadores do Planejamento Estratégico foram disseminados a todos os colaboradores. Este trabalho de disseminação é constante e ocorre de forma sistêmica em toda a instituição.

⁴O trabalho desenvolvido com o DNA QI foi reconhecido no 31º Top de Marketing, promovido pela ADVB/RS. A instituição foi destaque na categoria de Educação EAD, e o reconhecimento foi conferido à QI com o case "DNA QI - a perenização da cultura, identidade e marca das Escolas e Faculdades QI". O Top de Marketing é a maior e mais significativa premiação do marketing da Região Sul do Brasil. Ele consagra as empresas que se destacaram em seus segmentos, utilizando estratégias e ferramentas de marketing para a divulgação de seus produtos e serviços. Desde 1982, o Top de Marketing é o selo de qualidade do marketing empresarial gaúcho, conferindo diferencial competitivo aos vencedores.

⁵Ontopsicologia é uma ciência que existe há 40 anos e que descobriu como funciona a atividade psíquica humana e com suas descobertas específicas desenvolveu uma metodologia que pode ser aplicada também no mundo dos negócios. Ontopsicologia significa "estudos dos comportamentos psíquicos em primeira atualidade não excluída a compreensão do ser" (MENEGETTI, 2010 p. 19). Para posteriores estudos recomenda-se a leitura de MENEGETTI, A. Psicologia do líder. Recanto Maestro: OntoEd, 2007. 4 Business Intuition, 2004.

O principal escopo de nosso trabalho foi construir um Manual de Boas Práticas de Atendimento, objetivando normatizar o processo de prestação de serviços do Departamento de Suporte, visando atingir a excelência do atendimento.

Para realizar o nosso objetivo foram analisados, comparativamente, os resultados das pesquisas realizadas em 2014 e 2015, visando identificar os aspectos que demandavam melhorias; definimos o processo de atendimento, e estabelecemos as etapas de construção do Manual.

O Manual de Boas Práticas de Atendimento é um instrumento de gestão, diretamente ligado a normatização do processo de atendimento, visando promover melhorias nos níveis de serviços prestados pelo Departamento de Suporte.

Kotler e Armstrong (1998, p. 53) definem que "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". A intangibilidade da prestação de serviços remete a necessidade de se estabelecer um padrão de qualidade, através do qual é possível mensurar a relação entre o previsto e o realizado (expectativas).

Será possível avaliar o serviço de forma mais transparente uma vez que o mesmo implica, obrigatoriamente, no acesso padrão à informação, oportunizando a todos os colaboradores do Departamento condições iguais para a prestação de serviços. Criar um padrão permite definir responsabilidades e avaliar de forma mais ágil os resultados, possibilitando ações pontuais que facilitam a melhoria contínua dos serviços prestados.

Uma vez que os serviços prestados pelo Departamento de Suporte implicam, diretamente, na produtividade de outros Departamentos e, inclusive, na relação da instituição de ensino com seus alunos (cliente final), é vital buscar soluções de melhoria que agilizem as respostas aos problemas demandados pelos clientes internos, contribuindo significativamente para a eficiência na relação da Mantenedora com as Escolas, Faculdades QI e com seus diversos públicos.

Desta forma, entende-se que o Manual de Boas Práticas de Atendimento é uma ferramenta com valor significativo para oportunizar melhorias e minimizar deficiências na relação entre a instituição e seus *stakeholders*. A normatização, por meio da construção do Manual, oportuniza mais agilidade nos processos internos, menor tempo de resposta, otimização dos recursos e ganhos institucionais relacionados à qualidade no serviço e a satisfação de seus públicos.

2 DESENVOLVIMENTO

Para compreensão do objeto do presente estudo, bem como para a construção do Manual de Boas Práticas de Atendimento, foram consultadas, além das Pesquisas de Satisfação já caracterizadas, literatura específica sobre temas relevantes para este estudo. O referencial teórico visa definir qualidade, com foco na prestação de serviços, conceito que também abordado. A literatura permite compreender, ainda, a importância do Líder na condução de um processo de melhoria de desempenho, e a importância e funcionalidade do Manual de Boas Práticas de Atendimento para aperfeiçoar o atendimento do Departamento de Suporte.

2.1 QUALIDADE

2.1.1 Aspectos Históricos da Gestão da Qualidade

Carvalho e Paladini (2012) e Custódio (2015), descrevem sobre o conceito de qualidade no ambiente das organizações passou a ser utilizado a partir do século XX, consequência do crescimento do consumo e da expansão de mercados, o que gerou uma padronização de preços e oferta de produtos, forçando às empresas à diferenciação pela qualidade.

Carvalho e Paladini (2012) e Custódio (2015), dizem que na fase pré-industrial, qualidade tinha seu foco no produto, que era único, e não no processo. A partir da Revolução Industrial o trabalho customizado do artesão foi substituído pela produção em grande escala, substituindo a produção doméstica – baseada na força do homem – pela fabril – energia motriz. A evolução tecnológica oriunda da inclusão da máquina no processo possibilitou, através do sistema de linha de montagem, a produção em massa. A indústria foi pressionada a investir na supervisão de seus processos produtivos para garantir a qualidade do produto, demanda que originou a função de Inspetor.

Carvalho e Paladini (2012) e Custódio (2015), tratam que Henry Ford foi fundamental na evolução nos conceitos referentes ao controle de qualidade. Os carros, até então acessíveis apenas a minoria da população, passaram a ser viáveis para a maior parte, a partir da introdução do modelo de produção em massa, reduzindo os custos de modo a ofertar um produto acessível. Com 15 milhões de

unidades vendidas, o Ford “T” era um carro de modelo e cor únicos, totalmente padronizados. A aferição deste padrão desencadeou o processo que introduziu a inspeção, um controle de qualidade totalmente focado em métricas e especificações de produto, sem levar em conta as demandas do cliente.

Além do sistema métrico de Ford, a introdução de gráficos de controle (conceitos estatísticos) e da ferramenta PDCA (*plan-do-check-act*) - em 1924, nos Estados Unidos, por Walter A. Shewahart – permitiu a evolução dos controles de qualidade, permitindo a adoção de um sistema de inspeção por amostragem, reduzindo ainda mais os custos operacionais, mas mantendo a qualidade.

Após a Segunda Guerra, época de difusão dos conceitos de controle de qualidade, surgem, nos EUA, as primeiras associações de profissionais da área. A partir do período Pós-Guerra os EUA e o Japão são responsáveis por avanços significativos na gestão da qualidade.

Nessa época, visando mudar a imagem de seus produtos, tidos como não confiáveis, o Japão criou a CWQC, com novos elementos para a Gestão da Qualidade.

De acordo com Bernabei (2013), após a segunda guerra, Kaoru Ishikawa – filho do imperador Ichiro – cuja contribuição ao sistema PDCA é fundamental no desenvolvimento do sistema de controla da qualidade, colocou a satisfação do cliente no centro do sistema de qualidade. Dizia que este sistema é uma forma de educação permeada em todos os níveis da empresa, e, tendo desenvolvido este modelo estritamente para a cultura japonesa, foi grande a sua surpresa diante da difusão do sistema de qualidade no mundo, e concluiu que isso era devido a natureza humana: Onde quer que se encontrem, os seres humanos são sempre seres humanos. Foi ele, também, que desenvolveu o conceito de “cliente interno”.

Continua Bernabei (2013, p.290)

...mesmo que Ishikawa tenha trabalhado em aspectos muito práticos, sempre o fez inserindo-os em uma moldura filosófica. O trabalho de Ishikawa sempre intencionou produzir aquilo que ele chamava de “*uma revolução mental*”, baseada no respeito da humanidade, ou seja, novas idéias sobre a qualidade que pudessem revitalizar a indústria por meio do aporte humano.

Carvalho e Paladini (2012) e Custódio (2015), dizem que percebe-se na preocupação de Ishikawa a vontade de dar prioridade a humanização dentro dos

processos industriais, manifestado no seu interesse em promover o sistema de qualidade como processo educativo.

Para Ishikawa, a nova mentalidade do CWQC⁶, anunciada por ele, para que se torne operativa dentro da empresa, todos devem interiorizar conceitos fundamentais:

1. Respeito às pessoas e aos seres humanos – “direção baseada na humanidade”, refere-se a um sistema gerencial que permita o pleno desenvolvimento do potencial ínsito em cada ser humano.
2. Qualidade em primeiro lugar – traduzir em ações quotidianas a atenção à qualidade.
3. *Market-in* – tudo deve ser visto com os olhos dos clientes.
4. Os departamentos da empresa, que você atende, são seus clientes – cada pessoa, de cada unidade organizacional, deve se recordar que o departamento que utilizara os seus *outputs* deve ser considerado como um cliente e tratado, portanto, com o máximo de qualidade.
5. Analisar os fatos e, ao falar deles, utilizar os dados – os colaboradores devem aprender a exprimir os fatos com dados exatos.
6. Concentrar-se sobre poucas coisas importantes – aplicando a lei das prioridades, a eficácia de cada ação aumenta notavelmente.
7. Controle do processo (*in-process-control*) – manter o controle sobre as várias fases do processo, de modo a prevenir erros recorrentes.
8. Controle a montante (*up-stream control*) – é necessário retornar a montante para descobrir as causas e tê-las sob controle. (Os 5 Porquês).
9. Não descarregar culpas sobre os outros – é uma atitude que provoca um bloqueio na melhoria contínua.

Carvalho e Paladini (2012) e Custódio (2015), tratam que em 1980, foi criado uma ferramenta para otimização de produtos “Seis Sigmas”, pela Motorola. A ISO também evoluiu a sua normatização e, atualmente, foca na busca pela organização para gerir processos de forma integrada. A qualidade busca a correção dos problemas detectados ao longo do processo e apresenta formas de planejamento,

⁶Company Wide Quality Control significa que o controle de Qualidade se estende por toda a empresa.

implantação e monitoramento dessas melhorias. Em 1987 é criada a normatização ISO, relacionada à Gestão da Qualidade.

2.1.2 Definição da qualidade

Por tratar-se de um conceito subjetivo, capaz de muitas significâncias e adaptável ao seu contexto, muitos autores buscam conceituar qualidade. Para Juran (1992, p.9), “qualidade é a ausência de deficiências”, um conceito simplista, mas de grande complexidade. Trazendo um conceito mais amplo, relacionando com outras áreas da organização:

“Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. ” (FEIGENBAUM, 1994, p.8).

A qualidade abordada no trabalho está vinculada ao serviço entregue ao cliente e o grau de satisfação do mesmo obtido através do atendimento e da resolução das dificuldades apresentadas.

2.2 SERVIÇOS

2.2.1 Definição de serviço

Assim como o conceito de Qualidade, o de Serviço também é complexo e passível de variáveis subjetivas, gerando muitos estudos e definições acerca do tema. Kotler (2005, p. 247) conceitua serviço como “qualquer ato o ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode ou não estar relacionada a um produto concreto”. Corroborando Kotler, Lovelock e Wright (2003, p.5) definem que serviço é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Grönroos (2003) utiliza dois conceitos importantes para definir serviços. O primeiro refere-se a processo, a uma sucessão de atividades padronizadas; e o segundo a interação humana, onde o tomador vê o prestador do serviço como a

solução para o seu problema. Este conceito pode ser incorporado a prática do Departamento de Suporte, uma vez que o mesmo tem como propósito ser a solução para as demandas do cliente interno, ao mesmo tempo que o Manual de Boas Práticas de Atendimento, objeto produzido a partir deste estudo, visa definir a sequência e a padronização das atividades.

Para Las Casas (2007, p.16) “é importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”.

2.2.2 Serviço como atividade de apoio

Segundo Giansesi (1994, p.23),

“Diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerenciais, departamento ou seções), em empresas de manufatura ou serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno. A boa gestão dessa relação poderia contribuir com a quebra de barreiras estratégicas organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atingimento de seus objetivos estratégicos”.

Para o autor, as relações entre departamentos, dentro de uma mesma instituição, podem ser consideradas, em muitos casos, como relações cliente-fornecedor, concordando com o pensamento, por exemplo, de Ishikawa.

Embora, o Departamento de Suporte, não atenda diretamente o cliente final, é ele o responsável por solucionar demandas do cliente interno, fazendo com que o serviço prestado pelo Departamento tenha influência na relação entre a instituição – através de seus colaboradores de *front* – e o aluno. Além da interferência direta na imagem institucional é importante reiterar que, conforme Albrecht (1992, p.142), “todas as funções e todos os departamentos de uma organização de prestação de serviços estão interligados, e cada um depende dos demais, em graus diversos para cumprir a sua missão”.

2.2.3 Atendimento ao cliente

No contexto econômico atual, onde os produtos - tecnologia, distribuição e preço – apresentam muitas similaridades, as empresas só encontram uma forma de

se sobressair frente à concorrência: o atendimento ao cliente. Segundo Chiavenato (2005, p. 209):

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importante, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

A qualidade no atendimento é um dos temas mais recorrentes em definições estratégicas que visam à perpetuação de uma organização, principalmente as prestadoras de serviços.

2.2.4 Cliente Interno

Para Giansi e Corrêa (1994) trata como serviços internos as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos ou seções), caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes conotação de marketing de serviços.

O Departamento de Suporte de Sistema, Administrativo e Financeiro da mantenedora das Escolas e Faculdades QI, objeto deste estudo, relaciona-se, exclusivamente com o cliente interno - colaboradores das Escolas e Faculdades QI – conceituado por Juran (1992, p.65) como “aquele que na relação cliente fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos”. Whiteley (1992) diz que os clientes internos são as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais.

2.2.5 Qualidade na Prestação de Serviços

Na gestão moderna todos os envolvidos no processo de prestação de um serviço são responsáveis pela qualidade do seu trabalho, cada qual determinante na condução de uma fase do processo, gerando um resultado de qualidade, ou seja, a qualidade externa, percebida pelo cliente final. O grande desafio, neste caso, é que a qualidade percebida é resultado da satisfação das necessidades subjetivas do cliente somadas às características do atendimento. Corrêa e Giansi (1994) citam essas características e a elas atribuem destacada importância na percepção de

qualidade nos serviços: confiabilidade, rapidez, tangíveis, empatia, flexibilidade, acesso e disponibilidade.

Para que o serviço tenha uma qualidade notável pelo cliente é preciso que o colaborador do setor esteja comprometido com o objetivo de proporcionar um atendimento de qualidade, atendendo bem o cliente e entregando a ele o que ele busca.

2.2.6 Avaliação de Serviços

Corrêa e Giansesi (1994, p.79) afirma que avaliação de serviços é "a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, e se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço, e o que percebeu do serviço prestado". Desta forma, no caso da prestação de serviços em que o resultado final é intangível e variável de acordo com a percepção do cliente, é importante que este tenha conhecimento do processo, de forma que sua expectativa seja condizente com a capacidade da empresa. O conhecimento do processo se dá através da informação e, neste sentido, o Manual de Boas Práticas de Atendimento, vem ao encontro da necessidade do Departamento de Suporte de Sistema, Administrativo e Financeiro da mantenedora das Escolas e Faculdades QI, que visa atingir padrões de excelência na qualidade dos serviços prestados.

Para obtenção destes padrões de qualidade é imprescindível que o processo seja constantemente monitorado, de modo a promover ações de melhoria sempre que detectada a necessidade, garantindo flexibilidade ao serviço prestado. A promoção destas ações deve ser baseada nas informações obtidas através de Pesquisas de Satisfação realizadas com os usuários do serviço (cliente interno), tal como o Departamento de Suporte, vem realizando no último biênio, visando embasar as ferramentas de melhoria – neste caso o Manual de Boas Práticas de Atendimento para o Departamento de Suporte.

O resultado obtido nestas Pesquisas deve, através da análise destes, gerar indicadores concretos, possibilitando o planejamento de planos de melhorias e o desenvolvimento das habilidades da equipe do Departamento de Suporte, visando os índices de excelência no atendimento e satisfação do cliente interno, sempre baseados nos norteadores da instituição, descritos no DNA QI.

O aspecto objetivo a ser mensurado na qualidade da prestação de serviços é o processo. Todo serviço prestado pelo Departamento de Suporte, está inserido em algum processo e envolve um fluxo de trabalho que vai além do Departamento citado acima, comprometendo os que se beneficiam dos serviços prestados. Um processo é composto por dois aspectos: o previsível, que diz respeito às atividades de rotina, passíveis de padronização e, de personalização, que se refere aos aspectos subjetivos e variáveis da prestação de serviços (KRAJEWSKI, 2009).

A padronização de um processo visa aumentar sua *performance*, equacionando a utilização de recursos e de tempo e possibilitando uma redução de perdas; e permite estabelecer indicadores de desempenho do processo, a partir dos quais é possível obter informações estratégicas importantes para embasar a tomada de decisão. “ O Processo de otimização do atendimento, trata-se de eliminação de excessos, falhas e desperdício de tempo” (PALADINI, 2006, p. 243).

A análise estratégica destes indicadores de desempenho permite à liderança traçar planos de ação de melhorias e programas de desenvolvimento para a equipe, além de facilitar o *feedback*.

2.3 LIDERANÇA

A qualidade na prestação de serviços é uma estratégia de diferenciação vital para a perpetuação das organizações, no mercado competitivo atual. Neste contexto, deve-se atentar para o aspecto mais volátil deste processo: as pessoas. Neste sentido, o papel da Liderança é fundamental em todas as etapas do processo que envolve os recursos humanos: seleção, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e *feedback*. Giordani, Barbieri e Ceratti (2013) também atentam para a função do Líder na busca pela qualidade na prestação de serviços, exercendo papel fundamental ao contrapor a restrição técnica da abordagem por processos. Giordani, Barbieri e Ceratti (2013, p. 2) dizem que “esse tipo de gestão tende a restringir o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores a quesitos estritamente técnicos”.

Conforme Meneghetti (2012, p. 150), Líder é “aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”.

Já para Kets de Vries (1997, p.30). “os líderes tem que ser os arquitetos organizacionais de uma estrutura que minimize a burocracia e conflitos internos e que ofereça um sistema justo de recompensas e permita idéias inovadoras”. O líder deve ter a visão ampla, para que consiga perceber onde estão as maiores dificuldades, bem como, ouvir o cliente, pois é esse que poderá indicar pontos de melhorias para o Departamento. Kets de Vries (1997, p.30).

A arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle, de domínio sobre aquilo que estão fazendo.

Entende-se com a afirmação acima que o líder tem papel fundamental na condução do envolvimento da equipe com sua tarefa e a satisfação decorrente do bom desenvolvimento de suas atividades.

Desde a seleção da equipe, é de fundamental importância que a Liderança esteja alinhada com a cultura da organização, condição *sine qua non* para que o Departamento possa trabalhar em busca da excelência no atendimento. Para Meneghetti (2013) o líder deve selecionar pessoas com capacidades liderísticas e aponta 8 pontos, ou critérios, para realizar essa escolha:

Valor Social: a cotação da personalidade que os outros fazem daquele sujeito.

Valor profissional: em relação àquela empresa e ao interesse do líder.

Valor econômico: avaliar o quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar.

Valor de ambição: avaliar se a pessoa tem vontade de fazer, sua força;

Valor biológico: ser presença que provoca confiança;

Valor legal: colaborador deve conhecer a lei, e não ser ingenuo;

Valor de confiança: pessoa leal e coerente na relação de trabalho com o líder;

Valor de potencial ou virtual: o líder deve entender se o colaborador pode crescer e investir nele.

Meneghetti (2013, p. 22) reitera que o “líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão”, capaz de, definido o escopo, desenvolver pessoas e meios para alcançar o resultado. Portanto o aperfeiçoamento da prestação de serviços é viabilizado pela visão analítica do Líder, na avaliação dos Indicadores de Desempenho, aliada a sua capacidade de

atuar no desenvolvimento do ser humano, tornando possível manter uma equipe em constante aprendizado e crescimento.

As habilidades no desenvolvimento humano são ainda, imprescindíveis no papel de Liderança, pois conforme corrobora Bernabei (2003, p.16), “a diferença no sucesso de qualquer atividade não é mais devida apenas à técnica, mas ao indivíduo”, complementando que “aquilo que realmente faz funcionar uma empresa são as pessoas” (ibid., p. 25).

2.4 MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE ATENDIMENTO

Manual, em gestão, pode ser conceituado como um instrumento que objetiva estabelecer normas e padrões, norteadores para os integrantes do processo, tenham eles função de executores ou de clientes. Oliveira (2001, p.388) conceitua manual como “todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto”. Os manuais administrativos, elaborados por uma organização – ou departamento – visam padronizar os procedimentos, configurando-se em um instrumento facilitar da gestão por processos e seus desdobramentos em vantagens estratégicas. Conforme alerta Cury (2007, p.415), “um manual só cumpre sua função quando elaborado em consonância com a realidade da cultura organizacional”. Neste contexto, a Liderança tem papel decisivo na formulação – e posteriores atualizações – de um manual administrativo, mas deve-se ressaltar que um manual construído em conjunto com todos os seus usuários tende a atingir melhores resultados no que tange a identificação destes com o seu conteúdo.

Manuais são considerados veículos de comunicação dirigida desenvolvidos para apoiar os diferentes departamentos da organização. Através deles busca-se uma sintonia nas operações e o mesmo deve estar em consonância com as necessidades do consumidor. O Manual de Boas Práticas de Atendimento Departamento de Suporte, pode ser classificado como manual para recursos humanos, onde estão inclusos os destinados às melhorias de atendimento ao cliente, tais como o que busca contribuir com o aumento da satisfação dos clientes

atendidos pelo Departamento de Suporte, a partir da padronização e uniformização do desempenho dos colaboradores, garantindo maior coesão da equipe.

Chiavenato (2010) apresenta as técnicas de elaboração de manuais bem como as etapas para sua construção: verificar assuntos ou itens a serem abordados; detalhar os assuntos; incluir as normas do serviço; distribuir o manual aos usuário; e monitorar a utilização. O presente projeto contempla a fase de elaboração do manual e de seu conteúdo, e a distribuição do manual, devendo a monitoria e avaliação serem realizadas posteriormente, haja vista sua importância na consolidação do projeto que busca excelência no atendimento.

Para a definição do conteúdo levou-se em consideração os pontos de melhorias apontados nas duas Pesquisas de Satisfação (2014 e 2015) realizadas com os usuários do serviço do Departamento de Suporte; as bibliografias estudadas sobre os temas pertinentes; e o DNA QI.

3 METODOLOGIA

A construção do manual nasceu da necessidade de qualificar o atendimento do Departamento de Suporte. A partir dessa necessidade a líder do departamento apresentou a proposta de realização do manual para a Direção da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI.

Considerando-se que o Manual não se restringe às relações internas do Departamento, a idéia inicial da ferramenta foi lapidada, em consonância com a Direção da Mantenedora e demais Lideranças da instituição, com o objetivo de convergir para os interesses de todos que tem responsabilidade com o serviço prestado pelo Departamento de Suporte.

Após a delimitação do tema, foi realizado o levantamento de autores, através de pesquisas bibliográficas, buscando referencial teórico que embasasse e corroborasse com a elaboração do Manual, convergindo com os valores da instituição declarados no DNA QI. Para Lakatos e Marconi (1992, p. 43) a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre "[...] em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]", o que possibilita o reconhecimento dos aspectos importantes que cercam o tema, no caso específico deste estudo, a construção de um Manual de Boas Práticas de Atendimento, ferramenta a ser utilizada pelo Departamento de Suporte.

O Manual seguiu o padrão normatizado pela Instituição, utilizando-se, também, de figuras ilustrativas, visando facilitar a compreensão. Todo colaborador do Departamento de Suporte, terá acesso ao Manual, que foi entregue impresso a cada um, e também anexado a Normativa do setor, e disponibilizado em normativas@qi.edu.br.

Para fundamentar a necessidade da construção do Manual de Boas Práticas do Departamento de Suporte, retomou-se a análise de pesquisa de satisfação realizada com os usuários em 2014 e aplicada uma nova pesquisa com questões similares em Maio de 2015.

O Manual foi construído em conjunto com os colaboradores do setor, com as seguintes etapas: análise das pesquisas de satisfação de 2014 e 2015, análise das competências descritas no DNA QI e auto-avaliação. Todos os pontos de melhorias, segundo as pesquisas, fora listados por um colaborador, apontado por todos como deveríamos agir para cada item relacionado, de acordo com o nosso norteador. Foi

elaborado o Manual, cada colaborador criticou e indicou a forma de melhor utilização e visualização, foram realizadas as melhorias no manual impresso e disposto para cada colaborador do setor.

A construção e aplicação da segunda edição da pesquisa de satisfação dos usuários do Departamento, complementa o presente estudo de caso, possibilitando a congruência entre a teoria e a prática diária do Departamento e suas relações com o cliente interno.

3.1 ESTUDO DE CASO

Conforme Ventura (2007, p. 384), “o estudo de caso visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. A técnica utilizada foi levantamento de dados, com metodologia quantitativa, e a aplicação foi realizada online – precedida de um contato com cada uma das Escolas, Faculdades e a Mantenedora, onde foram apresentadas as instruções iniciais, e do posterior envio do link de acesso ao questionário.

O universo da pesquisa realizada em maio de 2015 contemplou 101 possíveis usuários do Departamento de Suporte. Todos os entrevistados são colaboradores da mesma instituição, alocados em mais de 20 cidades no estado do Rio Grande do Sul.

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário pré-estruturado com doze questões quantitativas visando verificar o grau de conhecimento sobre o Departamento de Suporte, a frequência de uso e a opinião dos usuários sobre a facilidade e agilidade do canal de atendimento. Também foram avaliados o tempo do atendimento, o retorno do Departamento para os seus usuários e a qualidade do mesmo. Neste sentido o estudo visa identificar a capacidade de resolução das demandas, os prazos de solução e a pró-atividade no retorno. Por último foram abordados os aspectos mais subjetivos, sobre a cordialidade e empatia da equipe do Departamento.

Para a coleta das informações, o questionário foi cadastrado no *software* de pesquisa “Survio”⁷, o qual gerou um *link* automático para acesso ao formulário de

⁷Pesquisa disponível em <http://www.survio.com/br/pesquisa-online>

pesquisa onde os respondentes cadastraram as suas respostas, e por onde também foi possível armazenar, tabular e consultar as informações coletadas.

Lakos e Marconi (2010), apontam vantagens para o instrumento de coleta de dados através de questionário online, entre elas são: economia de tempo, atinge maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas mais rápidas e precisas, maior liberdade de respostas, respostas que materialmente seriam inacessíveis, entre outras.

Para a divulgação da pesquisa, foi enviado para todos os possíveis usuários do Departamento de Suporte, o link de acesso através do e-mail corporativo, com um texto explicativo, e solicitado que fossem respondidas as questões do respectivo questionário.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa, a Líder do Departamento realizou uma análise qualitativa, comparando os resultados atuais com os obtidos em pesquisa de mesmo intento, realizada em fevereiro de 2014, com 103 possíveis usuários.

As questões 01 – *Você conhece o Departamento de Suporte?* - e 11 - *Você entra em contato com o departamento mais de uma vez pela mesma dificuldade?* Foram incluídas no levantamento de dados de 2015, por serem consideradas relevantes ao projeto.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa realizada em 2015 apresentam melhorias na avaliação do atendimento do Departamento, se comparada aos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2014. Porém, a partir da análise qualitativa dos resultados e da avaliação da capacidade do Departamento – recursos humanos, tecnológicos e institucionais – percebe-se a existência de oportunidades de melhoria, que justificam a elaboração do Manual de Boas Práticas de Atendimento.

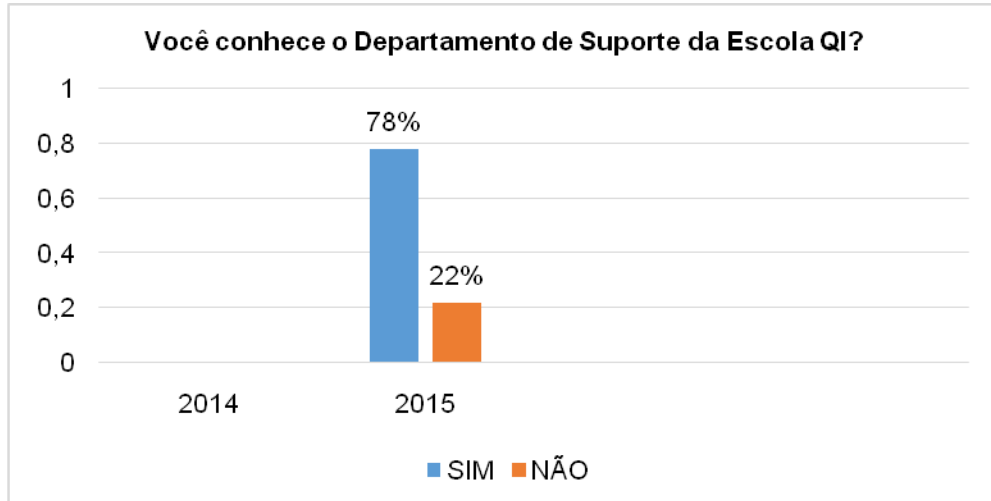


Gráfico 1 - Você conhece o Departamento de Suporte da Escola QI?

Incorporada ao questionário somente na segunda edição da pesquisa (2015), a primeira questão visa quantificar o conhecimento dos possíveis usuários da existência do Departamento de Suporte, que conta, atualmente, com Multiplicadores - colaboradores das Escolas responsáveis por verificar as dificuldades advindas de seus pares. Os multiplicadores recebem treinamento no Departamento de Suporte e a eles cabe a responsabilidade do contato com o setor, visando resolver as questões demandadas pelas Escolas, Faculdades e a Mantenedora.

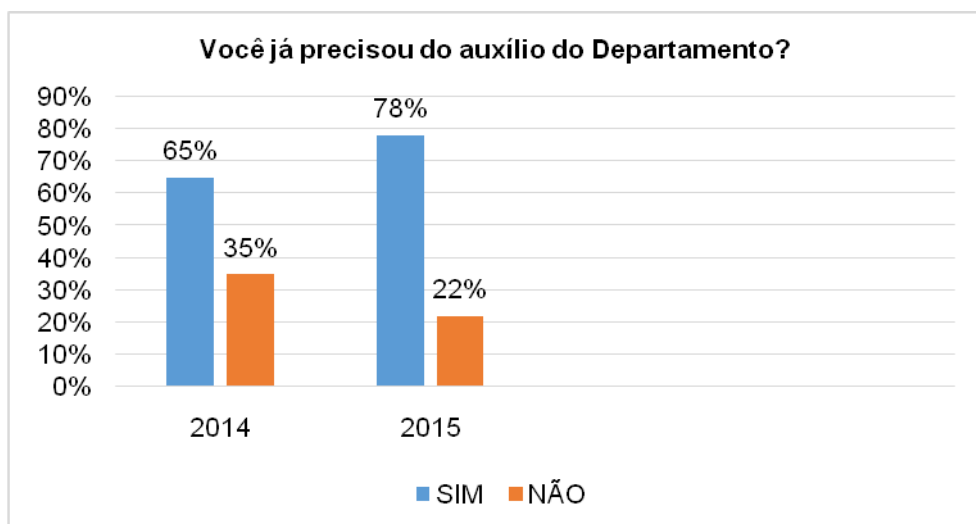


Gráfico 2 - Questão 2: Você já precisou do auxílio do Departamento?

A segunda questão quantifica os usuários que já demandaram auxílio ao Departamento de Suporte. Os dados de 2015 mostram que 78% dos usuários utilizou o serviço do setor, número 13% superior ao obtido em 2014.

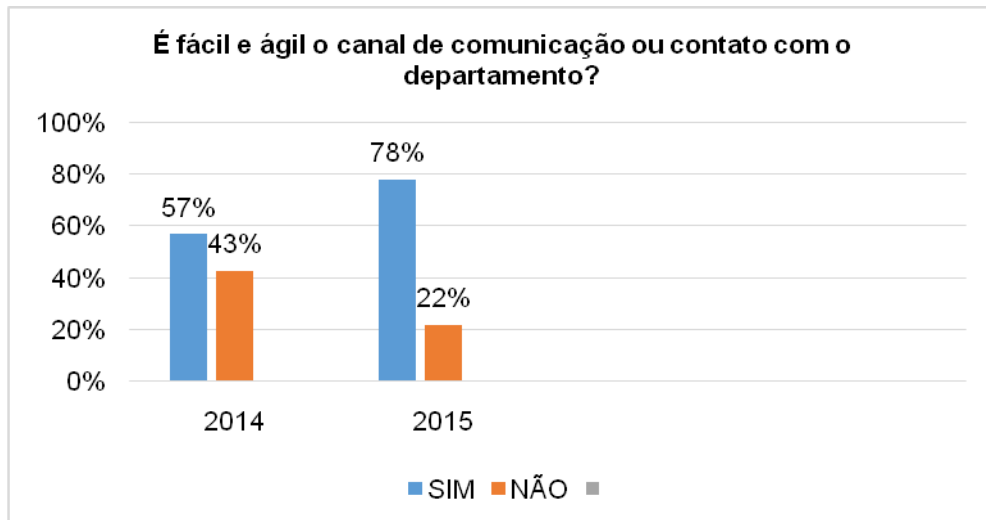


Gráfico 3 - Questão 3: É fácil e ágil o canal de comunicação ou contato com o departamento?

Todos os usuários – 78% - que responderam já ter utilizado os serviços do Departamento em 2015 mostraram-se satisfeitos quanto a facilidade e agilidade do canal de comunicação ou contato com o Departamento. Em 2014, 57% apresentaram o mesmo grau de satisfação, demonstrando o crescimento na satisfação do usuário no que se refere a agilidade do canal. Mesmo com o evidente acréscimo qualitativo, 22% dos usuários ainda apresentam insatisfação quanto a agilidade e facilidade do canal. Visando suprir esses usuários detectou-se, através da análise dos resultados, a necessidade de outra forma de comunicação com o Departamento, ação já em implantação, oportunizando um novo canal de contato, além dos já existentes, a comunicação através do chat.

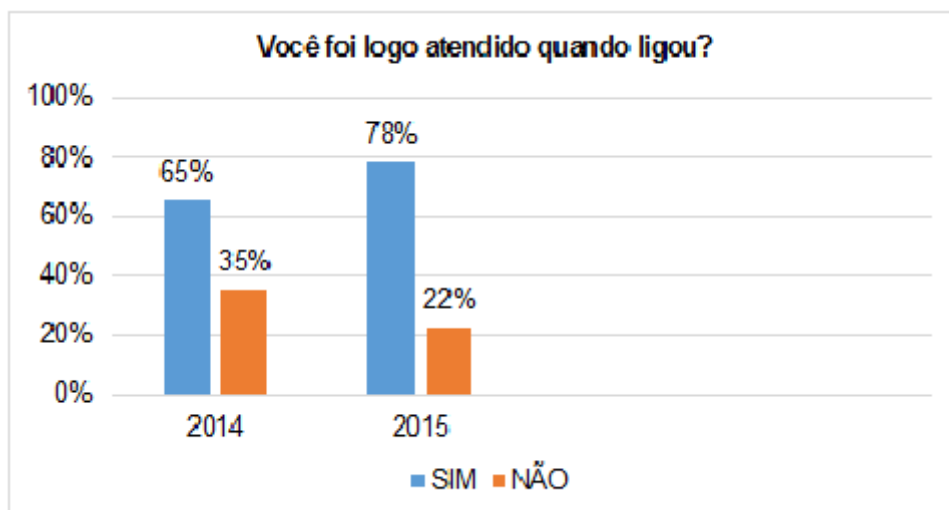


Gráfico 4 – Questão 4: Você foi logo atendido quando ligou?

Na questão 4, que investiga se os entrevistados foram atendidos imediatamente no contato telefônico, de acordo com a Norma do Departamento, que determina que as ligações sejam atendidas até o terceiro toque, evitando a espera do usuário. Percebe-se que todos os usuários do Departamento apresentam satisfação com o tempo de espera para o atendimento telefônico. Em 2015, 78% responderam que sim, em 2014, 65%.

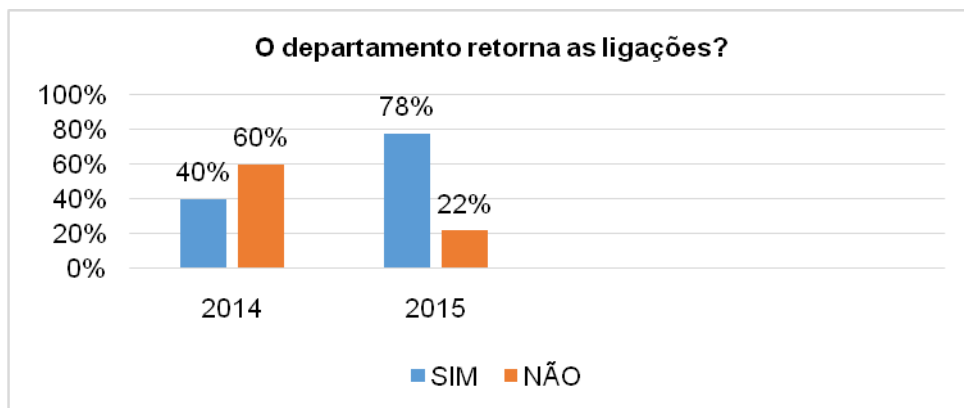


Gráfico 5 - Questão 5: O departamento retorna as ligações?

Em relação ao retorno das ligações houve um acréscimo substancial na satisfação dos usuários. Enquanto em 2014 apenas 40% responderam receber retorno das ligações feitas para o Departamento, em 2015 o número quase duplicou, atingindo 78%. A melhoria pode ser atribuída, além do desempenho da equipe, a um sistema de retorno de abandono de ligação, realizado em tempo real, contemplando todos os contatos não atendidos.

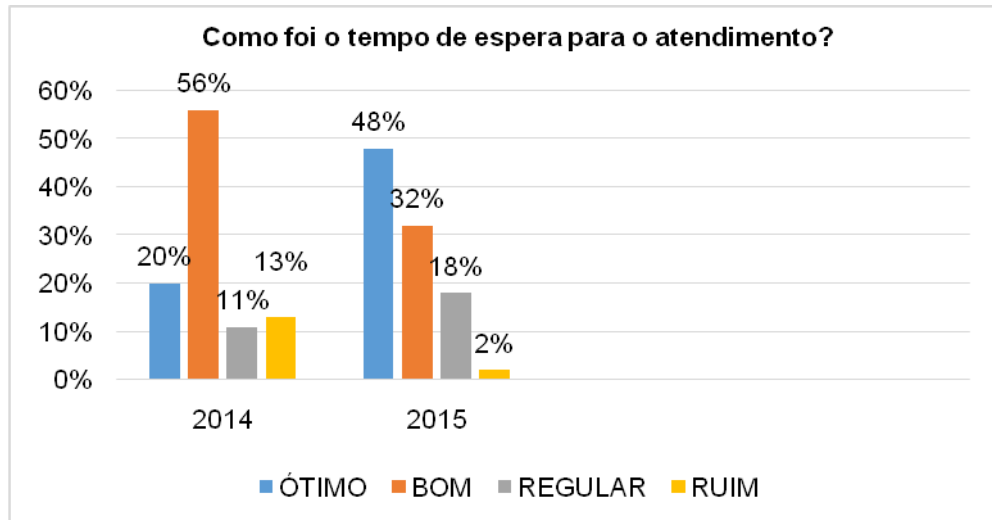


Gráfico 6 - Questão 6: Como foi o tempo de espera para o atendimento?

Enquanto em 2014 apenas 20% atribuíram o conceito “ótimo” ao tempo de espera para o atendimento, o índice subiu para 48% em 2015. Houve um decréscimo nos conceitos insatisfatórios – ruim e regular – que somados eram responsáveis por 24% das respostas em 2014 e apresentam 20% em 2015.

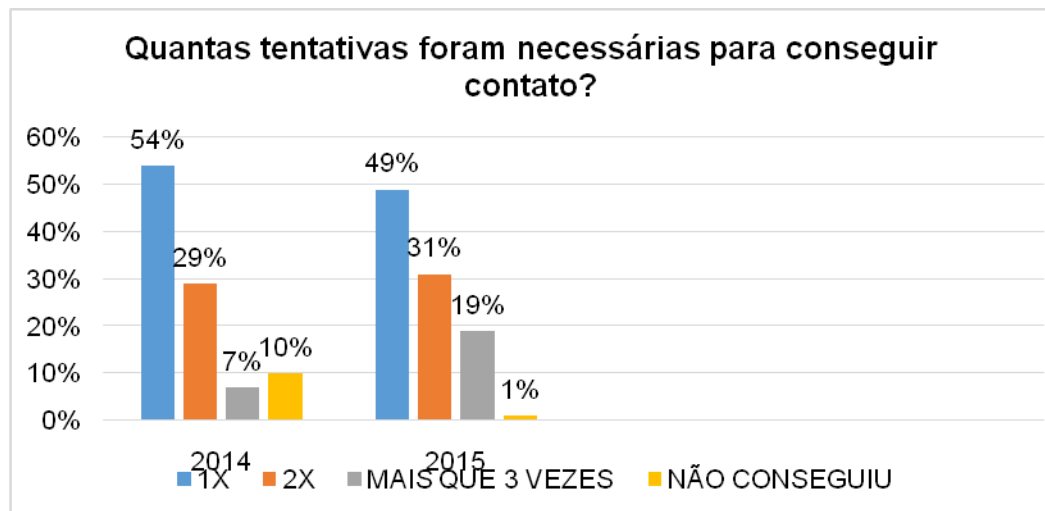


Gráfico 7 - Questão 7: Quantas tentativas foram necessárias para conseguir contato?

Dos usuários que utilizam os serviços do Departamento, 49% responderam que foram atendidos no primeiro contato, enquanto 1% responderam que não conseguiram contato. Em comparativo com 2014 percebe-se uma queda na agilidade do atendimento, com aumento significativo dos usuários que necessitaram repetir a tentativa. Em contrapartida, percebe-se que apenas 1% não foi atendido, enquanto em 2014 este percentual somava 10%. Considerando que o atendimento

na primeira tentativa de contato é a meta do setor, percebe-se muitas oportunidades de melhoria a serem implantadas.

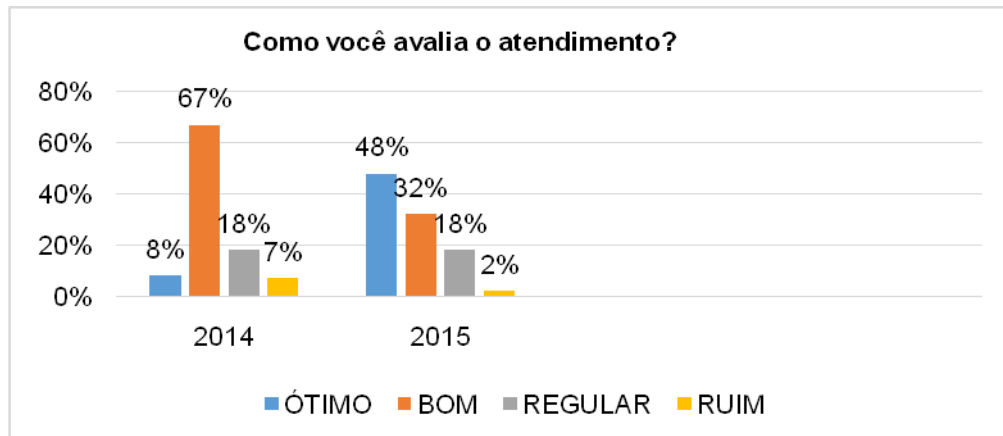


Gráfico 8 - Questão 8: Como você avalia o atendimento?

Analisando as respostas dos entrevistados percebe-se um avanço significativo na avaliação da satisfação. Enquanto em 2014 apenas 8% consideravam o atendimento “ótimo”, em 2015 o índice foi de 48%. O índice “regular” manteve-se estável, enquanto a avaliação “ruim” teve uma queda significativa, passando de 7% em 2014 para 2% em 2015. O aumento no nível de satisfação, porém, não significa que não haja pontos a serem trabalhados, principalmente visando obter índices de excelência, que devem representar a maior das respostas.

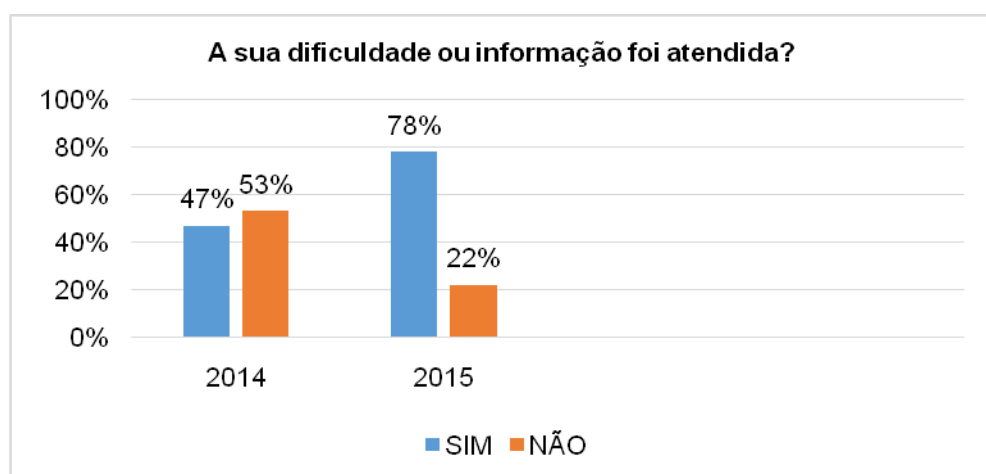


Gráfico 9 - Questão 9: A sua dificuldade ou informação foi atendida?

A resolução das demandas apresenta valores satisfatórios, com elevado aumento na solução das dificuldades e na obtenção das informações. Enquanto em

2014 47% dos entrevistados teve sua demanda atendida, em 2015 o índice atingiu 78%.

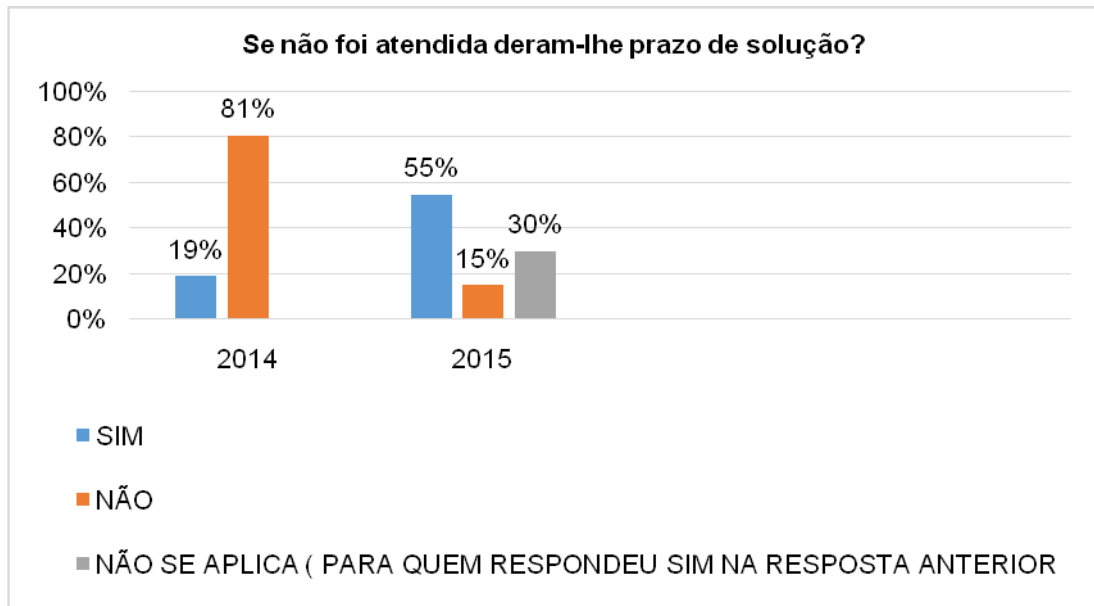


Gráfico 10 - Questão 10: Se não foi atendida deram-lhe prazo de solução?

Considerando as respostas válidas, referente aos usuários que responderam “não” à questão anterior, percebe-se uma mudança significativa na resposta do Departamento de Suporte. Enquanto em 2014 apenas 19% receberam um prazo de solução, em 2015 esse índice subiu para 55%. Ainda que tenha sido perceptível a evolução, percebe-se um percentual de 15% de atendimentos a serem melhorados.

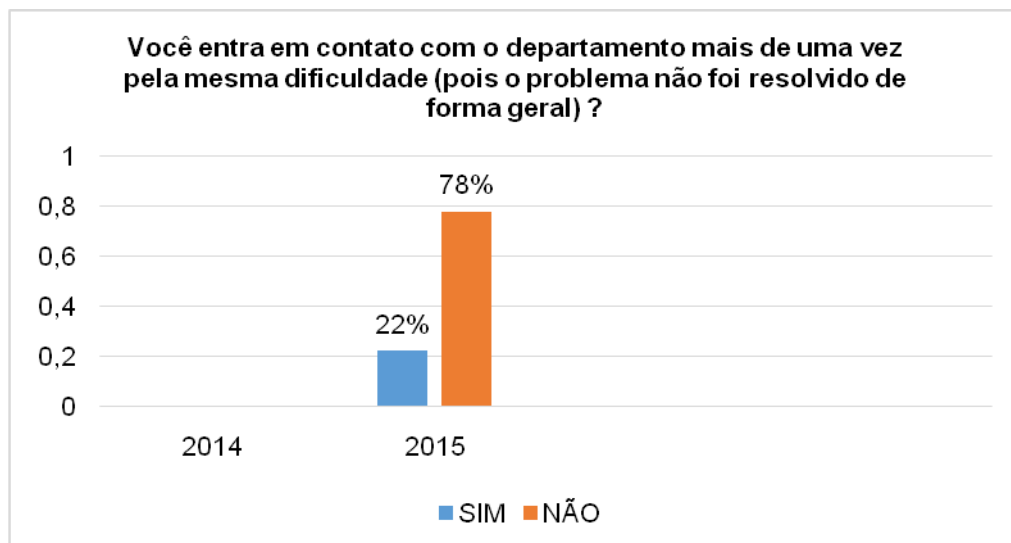


Gráfico 11 - Questão 11: Você entra em contato com o departamento mais de uma vez pela mesma dificuldade (pois o problema não foi resolvido de forma geral)?

Considerando que a pergunta não estava presente no questionário de 2014 não foi possível traçar um comparativo. Desta forma, analisando somente os dados de 2015, percebe um grau elevado de satisfação quanto a solução dos problemas no primeiro contato, haja vista que 78% dos entrevistados informaram não ser necessário um segundo contato motivado pela mesma demanda. A questão foi incorporada ao questionário de 2015 pois entende-se que o Departamento precisa trabalhar para a resolução do problema como um todo, tratar a sua causa e não apenas a consequência.

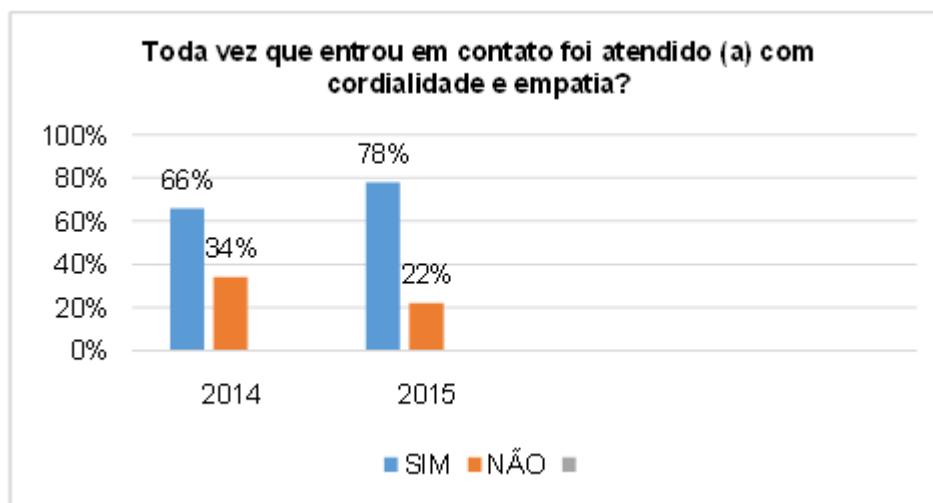


Gráfico 12 - Questão 12: Toda vez que entrou em contato foi atendido (a) com cordialidade e empatia?

No que tange a avaliação subjetiva do atendimento, 78% dos entrevistados responderam ser atendidos com cordialidade e empatia, índice superior ao obtido em 2014, 66%.

A primeira pesquisa, realizada em fevereiro de 2014, evidenciou significativas oportunidades de melhoria no atendimento do Departamento, principalmente nos aspectos relacionados a agilidade no atendimento, retorno ao usuário, resolução do problema e cordialidade no atendimento. A partir dos resultados obtidos foi traçado um plano de ação que abordava, junto à equipe, um controle de *script*, tempo de atendimento e o retorno ao cliente, bem como sobre a importância do saber servir, um dos valores das Escolas e Faculdades QI. Através de um acompanhamento sistêmico dos resultados obtidos nesta primeira abordagem de qualificação, foram

identificados os problemas mais comuns, sobre os quais foi realizada a análise e identificação da causa.

Após a finalização do Plano de Ação de melhorias foi realizada um novo levantamento de dados, objetivando mensurar tais melhorias no atendimento. O resultado da pesquisa evidenciou atendimento mais satisfatório, mas também oportunidades de aprimoramento a serem explorados, visando índices elevados de satisfação. Para tanto, justifica-se a construção do Manual de Boas Práticas de Atendimento aos usuários do Departamento de Suporte, norteador das ações dos colaboradores que fazem parte do departamento em estudo.

3.3 DESCRIÇÃO DO PRODUTO ELABORADO

A construção do Manual de Boas Práticas de Atendimento do Departamento de Suporte, foi baseada nos norteadores da instituição, descritos no DNA QI. Conforme o trabalho apresentado por Gerstner (2013), o DNA QI foi construído através do planejamento estratégico com a consultoria Foil, onde foi descrita a história da instituição, a missão, a visão, o foco, os valores e as competências que o colaborador precisa ter ou estar disposto a desenvolver para fazer parte da instituição. O DNA foi construído para ser o norteador na tomada de decisão da instituição, constituindo-se também como um instrumento auxiliar na gestão de pessoas. Dentre os norteadores considera-se relevante trazer a descrição dos valores que constam no DNA QI e as competências a serem desenvolvidas para garantir os respectivos valores.

Os valores da QI, descritos no DNA QI são:

1. Comprometimento com o aprendizado do aluno: valor fundamental que norteia as atividades de todos nós da QI; é tratar cada aluno como único e da maneira como gostaríamos de ser tratados; identificar constantemente métodos e ferramentas pedagógicas aplicáveis na conquista da real aprendizagem dos conteúdos; querer em primeiro lugar que o aluno aprenda, ou seja, ter o compromisso de entregar ao aluno aquilo que foi oferecido a ele; saber que toda vez que um aluno não aprende, parte da responsabilidade é nossa e dar a devida atenção a cada aluno e sua forma de aprender.

1. Sintonia com a realidade das empresas e o dinamismo do mercado: estar constantemente em contato com o mercado de trabalho atualizando os

conteúdos dos cursos e trazendo para a sala de aula os conhecimentos praticados nas empresas.

2. Lucro como necessidade para atingir os resultados: a justa rentabilidade é necessária para sobreviver, crescer e perpetuar a QI e conseqüentemente garantir o bem de todos os quais se relacionam com ela; na medida em que melhoramos nosso lucro, aumentamos nossa capacidade de cumprir compromissos, premiar os que se destacam, reinvestir e realizar adaptações organizacionais requeridas pela competitividade.
3. Qualidade em todas nossas ações: qualidade e inovação (fazer cada vez melhor o que nós fazemos) são responsabilidades individuais e conjuntas de todos os colaboradores; temos que ser melhores e não iguais aos outros.
4. Seriedade e ética em todas nossas relações: a integridade e a reputação de nossas Escolas dependem essencialmente das ações individuais e coletivas das pessoas que nela trabalham. Assim, a QI e seus profissionais não podem aceitar nenhum tipo de atitude, ação ou comportamento que promovam a quebra desses padrões; a QI será cada vez mais admirada pela sociedade se nossos serviços forem sempre de qualidade, honrarmos com todos os compromissos assumidos com nossos clientes, colaboradores, fornecedores, governo e comunidade.
5. Responsabilidade e Reciprocidade: responder a todas as nossas obrigações e contribuir com o ambiente no qual estamos inseridos, tendo consciência de que a cada direito corresponde um dever.
6. Meritocracia: ser reconhecido por suas ações e resultados, conquistando o poder através do merecimento; poder é o espaço de destaque adquirido através do fazer com resultado.
7. Humildade: revisão crítica sobre si mesmo para verificar se é capaz e funcional em relação ao objetivo desejado, ou seja, olhar para si com modéstia, promovendo auto avaliação sincera e profunda; humildade vem do latim húmus= terra fértil, rica em nutrientes e preparada para receber a semente.

As competências que garantem os valores que compõem a ética da Instituição - e é com essa ética que vamos manter o foco e realizar a missão e visão da QI. As competências descritas no DNA QI são:

1. Auto avaliação: ser capaz de reconhecer suas qualidades e limitações.

2. Autodesenvolvimento: fazer o próprio desenvolvimento, aprimorando-se continuamente de acordo com os objetivos da instituição; autorreflexão, metabolizar *feedbacks*, análise introspectiva, busca de novos saberes, adquirir novas competências, aperfeiçoar seu conhecimento.
3. Auto responsabilidade: ser responsável por si, pelas suas atividades e pelo todo. O ato de EU assumir e resolver todas as situações que se apresentam.
4. Capacidade de identificar tendências no mercado de trabalho: ter condições de reconhecer direcionamentos em ambientes de negócios que priorizam atividades coordenadas produzindo algo útil.
5. Coerência: lógica entre princípios, objetivos e atitudes do contexto em que estamos inseridos.
6. Competitividade: fazer melhor do que todos o que muitos fazem.
7. Comprometimento: assumir compromissos atingindo o resultado proposto no tempo, lugar e orçamento definido.
8. Conhecimento específico: ter domínio teórico e prático em sua área de atuação profissional.
9. Criatividade: capacidade de apresentar soluções úteis e funcionais às necessidades de forma evolutiva.
10. Discernimento: julgar de forma clara e sensata.
11. Disciplina: capacidade de controlar determinado comportamento de forma a respeitar regras e conseguir resultados.
12. Disponibilidade de aprender: estar disposto a adquirir conhecimento para compreender e melhorar a realidade.
13. Disponibilidade para servir: fazer o melhor que você pode para atender às necessidades do outro, aplicando de forma eficiente e eficaz seu conhecimento técnico e habilidades individuais.
14. Flexibilidade: capacidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças.
15. Foco no resultado: cada ação deve ter um resultado mensurável e proporcionado. O retorno deve superar o esforço. O objetivo do resultado é perpetuar a instituição.
16. Habilidade de se relacionar com o mercado de trabalho: capacidade e sabedoria para interagir, compreendendo e estabelecendo parcerias em

ambientes de negócios, que priorizam atividades coordenadas produzindo algo útil.

17. Habilidade nas relações interpessoais e sociais: conviver, interagir, relaciona-se com diplomacia e respeito, tendo a capacidade de se colocar no lugar do outro.
18. Pró atividade: tomar iniciativa, agir antes, antecipar soluções de modo preventivo.
19. Resiliência: capacidade de se retomar frente às adversidades, aprendendo e crescendo continuamente.
20. Simplicidade: reconhecer o essencial e fazer de forma prática sem criar dificuldades e obstáculos.

Todas as competências devem ser desenvolvidas pelo colaborador e estão descritas no DNA QI, que serviu de base para a construção do Manual de Boas Práticas de Atendimento, o qual visa englobar todas as diretrizes da instituição para que o Departamento de Suporte, venha a contribuir para a melhoria de resultados institucionais, consolidando sua eficiência e visando atingir a excelência no atendimento.

O manual foi construído com o escopo de definir o fluxo de processos e regras que devem ser seguidas, visando a padronização do atendimento aos usuários do Departamento de Suporte, ajudando os atendentes do departamento a conduzirem da melhor forma possível as necessidades dos usuários.

No manual de Boas Práticas de Atendimento do Departamento de Suporte, consta a atividade principal do departamento, como deve ser a organização do ambiente de trabalho, e para isso o uso do *Check List* que orienta como deve ser realizada a abertura do setor, bem como *script* de atendimento e o que deve conter nas mesas de atendimento, para facilitar a dinâmica do trabalho.

O manual trata sobre o foco principal do atendimento que é o usuário, e as formas de atendê-lo bem. Descreve o programa multiplicador, que é um colaborador da própria escola, devidamente treinado que deve ser o primeiro canal para sanar as dúvidas do usuário da respectiva escola, após traz as premissas do programa e o número de multiplicadores por escola. O manual trata os tipos de atendimento que são oferecidos pelo Departamento de Suporte, a eficiência de uma boa comunicação, que se deve fazer e o que nunca deve ser feito para a excelência no

atendimento e especifica como deve ser a prática no atendimento via chamado, que é a solicitação realizada pelo usuário para dificuldades de sistema e procedimentos.

A construção do manual de Boas práticas do Departamento de Suporte, foi realizada pela gestora do setor, juntamente com os colaboradores do mesmo, visando um maior engajamento no processo de melhorias.

4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento de uma equipe é sempre um desafio para um Líder, pois os recursos humanos trazem consigo uma bagagem emocional ligada a aspectos subjetivos que suscitam necessidades diárias de interação, avaliação e mudança. Esse desafio ultrapassa os limites departamentais uma vez que a missão da organização só é alcançada quando há consonância entre o resultado dos esforços internos e as expectativas externas, possibilitando a satisfação do cliente final.

O Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI atua como um solucionador de problemas. O foco é atender as demandas de um cliente interno cada vez mais preocupado com o resultado final do seu trabalho - e o impacto deste no aluno - e, por isso, mais exigente com seu fornecedor interno no que tange a todos os aspectos da prestação de serviço. A busca por padrões de excelência de atendimento é incessante, uma vez que, diariamente, as demandas e expectativas do cliente são alteradas. Cabe ao Líder manter-se atento as novas necessidades do cliente – através do uso conjunto de ferramentas de monitoramento de gestão - e desenvolver a equipe visando atendê-las. No que diz respeito ao aspecto emocional da equipe não há fórmulas ou regras, pois, cada pessoa deve ter suas capacidades desenvolvidas individualmente. Por outro lado, no que se refere a qualificação do processo, a manualização é um importante aliado para a Liderança, uma vez que permite determinar, em consonância com os valores da organização, o padrão a ser adotado, qualificando o atendimento e permitindo a criação de indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho - obtidos nas avaliações diárias da Liderança, nos *feedbacks* dos clientes e, principalmente, nas Pesquisas de Avaliação – possibilitam ao Líder desenvolver ações mais assertivas na busca pelos padrões de excelência. A partir destes indicadores, referentes ao biênio 2014/2015, foi produzido o Manual de Boas Práticas de Atendimento, instrumento do Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI, idealizado por sua Liderança, com base nos norteadores da instituição, descritos no DNA QI.

A dinamicidade do processo de prestação de serviços exige do Líder a capacidade de revisão constante e atualização do Manual de Boas Práticas de

Atendimento do Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI uma vez que o mesmo não deve ser um instrumento estático, mas sim acompanhar a realidade do Departamento de Suporte e de seus clientes internos. Desta forma, este trabalho é um processo continuado, iniciado a partir da construção desta primeira versão que, uma vez distribuída e apresentada ao seu público-alvo, deve ter sua eficiência avaliada, determinando melhorias necessárias e promovendo atualizações constantes para os colaboradores envolvidos, mantendo assim, um processo de aprendizado contínuo. O conhecimento não é estático e, por isso, deve ser estimulado pelo Líder, a partir da promoção das condições para o desenvolvimento da equipe, crescendo, continuamente, qualidade ao processo de prestação de serviços do Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI.



REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1992.
- BERNABEI, P. **Modelos de Organização e *Management* Empresarial**. In: MENEGHETTI, A. et al. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: FOIL, 2013.
- BERNABEI, P. **Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima**. In: MENEGHETTI, A. et al. *Psicologia Managerial*. São Paulo: FOIL, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. Volume I. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GERSTNER, Henrique. **Qualificação do Corpo Docente das Escolas de QI nas Competências Elencadas no DNA QI**. 2013. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA Business Intuition) - Faculdade Antônio Meneghetti.
- GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- GIORDANI, Estela Maris; BARBIERI, Josiane; CERATTI, Moisés. **A evolução da qualidade de uma empresa por meio da formação e valorização do líder e seus colaboradores**. 2013. Disponível em <http://www.convibra.org>. Acesso em julho 2015.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2.ed. São Paulo: Pioneira Novos Ubrais, 1992.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2.ed. São Paulo:Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5ªedição. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Universitária, 2010.

_____. **Dicionário de ontopsicologia**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Universitária, 2012.

_____. **A Psicologia do Líder**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Universitária, 2013.

_____. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PALADINI, Edson. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. São Paulo: Campus, 2006.

SCHUCH, Maria Alice; RODEGHERI, Vera Lúcia. **Estratégia Empresarial: Planejamento e Implementação**, 2010. Consultado em 07 agosto de 2015. Disponível em<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1559.pdf>

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como modalidade de pesquisa**. In: Revista SOCERJ. Rio de Janeiro, Socerj, setembro/outubro de 2007, n.20(5), p. 383-386.

WHITELEY, Richard C. **Libere os Defensores dos seus Clientes**. In: _____. A empresa totalmente voltada para o cliente. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pg. 63 –88.

_____. **Sature a Sua Companhia com a Voz do Cliente**. In: _____. A empresa totalmente voltada para o cliente. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pg.19 – 44.



ANEXO

Manual de Boas Práticas de Atendimento do Departamento de Suporte de Sistema RM, Administrativo e Financeiro da Mantenedora das Escolas e Faculdades QI