

PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO SOBRE OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO: ESTUDO DE CASO EM TRANSPORTADORA

Franciane Marotto*

Kellys Dutra*

Thatiane Dias*

RESUMO

A gestão da qualidade no atendimento ao cliente é um tema muito discutido, e vários autores discorrem sobre a lucratividade que sua implementação pode trazer para as empresas e os benefícios gerados para os clientes, não se preocupando com a perspectiva do profissional de atendimento. Este estudo de caso aborda a percepção por parte dos funcionários de uma transportadora sobre os benefícios que a gestão da qualidade gerou ao cotidiano do setor de atendimento, facilitando suas atividades, diminuindo o nível de stress gerado por clientes insatisfeitos e elevando o resultado individual. A metodologia empregada foi baseada em pesquisa quantitativa, onde foi aplicado um questionário a todos os funcionários e à gestora do setor de atendimento. Como principal resultado na pesquisa, tem-se a satisfação da maioria dos funcionários da transportadora analisada, após a implementação do programa de gestão.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente, Motivação, Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

Quality management in customer service is a much discussed topic and several authors discuss the profitability that their implementation can bring to the companies and the benefits generated for the clients, not worrying about the perspective of the service professional. This case study deals with the perception of the benefits of quality management by the employees of a carrier, facilitating their activities, reducing the level of stress generated by unsatisfied customers and raising the individual result. The methodology used was based on quantitative research, where a questionnaire was applied to all employees and to the manager of the service sector.

* Graduanda em administração pela Faculdade Multivix. Email: franmarotto@hotmail.com

* Graduanda em administração pela Faculdade Multivix. Email: kellysdutra@hotmail.com

* Graduanda em administração pela Faculdade Multivix. Email: thatigdias@gmail.com

As the main result of the survey, the satisfaction of the majority of the employees of the carrier analyzed, after the implementation of the management program.

Keywords: Customer Service, Motivation, Quality Management

1. INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento ao cliente está presente na rotina de toda e qualquer empresa, independente de sua área de atuação, desenvolve um papel importante em toda esfera organizacional e em várias questões ligadas à vida das pessoas. Através do atendimento, o cliente tem sua primeira experiência com a empresa, e pode ser por sua causa que ele permaneça, ou não, utilizando os seus serviços (LABADESSA; OLIVEIRA, 2012).

Segundo Kotler (2000), o setor de atendimento ao cliente serve basicamente para facilitar ao usuário localizar as pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de seus problemas. Porém, a maioria dos profissionais de atendimento encontra dificuldades para exercer corretamente sua função nas organizações.

Madruga (2010, p. 144), afirma que “uma das coisas mais desmotivantes para os colaboradores que atuam na interface com o consumidor é a ‘amarra do atendimento’”, termo que utiliza para falar das dificuldades enfrentadas pelo setor. Ainda segundo o autor, em uma pesquisa realizada com mil atendentes de grandes empresas brasileiras, revelou-se que os obstáculos mais comuns, que comprometem o nível de serviço, estão relacionados à falta de informação, de treinamentos e tecnologia ou sistema ineficazes.

Conforme Longo e Vergueiro (2003, p.41), “O modelo de gestão da qualidade tem como objetivo primordial a sobrevivência das organizações a partir da satisfação total dos clientes”. E segundo Desatnick e Detzel (1995), entre os clientes incluem-se, clientes externos – que compram produtos ou serviços da empresa, funcionários, gerentes, fornecedores e a comunidade. O que nos leva a refletir a importância da gestão da qualidade no atendimento para ajudar não somente as organizações e

clientes, mas também nortear os funcionários para melhor exercício de suas atividades.

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção do funcionário sobre os benefícios que a gestão da qualidade proporciona ao setor de atendimento de uma transportadora?

O objetivo geral do trabalho é identificar a percepção dos funcionários sobre os benefícios que a gestão da qualidade proporciona ao setor de atendimento. Como objetivos específicos este estudo visa identificar a percepção dos funcionários e do gestor em relação à qualidade no atendimento e quais os benefícios que esta gestão pode proporcionar em sua rotina. Verificar ainda, se a implementação da gestão da qualidade é capaz de gerar maior motivação por parte da equipe e mudanças no clima organizacional.

A importância da gestão da qualidade em uma empresa é um tema muito abordado, porém vários estudos, a exemplo dos analisados neste trabalho, como Labadessa e Oliveira (2012), Kotler (2000) e Dalledone (2008) destacam apenas os benefícios que esta, gera para a organização e para o cliente externo, não abordando a perspectiva do profissional de atendimento.

Desta forma, este artigo contribui para ampliar a teoria sobre o tema, considerando o lado ainda pouco explorado: A visão do profissional da área, bem como, alertar os empresários sobre a importância de desenvolver a gestão da qualidade, visto os benefícios que pode trazer para a empresa, especialmente, para seus funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Da Qualidade E Motivação

Conforme Las Casas (1999 p. 16), a qualidade é:

A capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviços com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Segundo Albrecht (1992) garantir a qualidade em serviços, significa a organização fornecer qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e também aos seus funcionários.

Cada empresa tem seu próprio estilo, assim não existe uma receita pronta. Entretanto, algumas práticas podem ser inspiradoras para o desenvolvimento de equipes vencedoras: Definição de metas: saber aonde se quer chegar; praticar constantemente o “*feedback*”: uma palavra colocada de forma correta faz toda a diferença; comunicação é tudo. Reconhecimento: satisfação pessoal e profissional; liberdade para pedir ajuda: a importância da confiança; delegar responsabilidades e apoiar realizações; autonomia e tomada de decisão. (Abdala, 2008).

Feigenbaum (1994), diz que em relação aos fatores envolvidos na gestão da qualidade para atender às exigências atuais de mercado, é fundamental que as organizações tenham um sistema definido e bem estruturado que reconhece, documente, coordene e retenha todas as atividades-chave necessárias para garantir as ações na qualidade no decorrer de todas as operações.

Segundo Hallgren et al (2008), é imprescindível que as empresas invistam em treinamentos de qualificação aos seus colaboradores. Também é necessário possuam um ambiente agradável, mantenha um clima organizacional envolvente, de modo que todos se sintam úteis e valorizados, pois estes itens interferem diretamente na motivação do funcionário, o que impacta em seu desempenho.

Em relação à motivação, Weiss (1991, p.10) enfatiza que se trata da “energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro”.

Apesar de a motivação ser algo do interior do indivíduo, esta pode ser estimulada externamente. Para Casado (2002), o desenvolvimento profissional melhora quando há motivação, esta aperfeiçoa o funcionário no que tange à produtividade, saúde organizacional e à satisfação. A empresa, como um todo precisa motivar seus funcionários para que a qualidade se aflore.

O envolvimento completo do funcionário requer muito estímulo por parte dos gestores, não bastando apenas o aumento de remuneração pelo desempenho no

trabalho, desenvolvem-se muito mais as pessoas que se sentem recompensadas de maneira verdadeira. (BOTELHO, 1995).

Os fatores que indicam motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação tem como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: Realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994 p. 205).

2.2 Qualidade No Atendimento: Importância Para a Empresa e Funcionário

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, [...] todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

Segundo Dalledone (2008) nesta época de competitividade, um bom atendimento é mais do que apenas um sorriso no rosto. É a combinação entre a qualidade, eficiência, custo do produto ou serviço e rapidez. Esses elementos são promotores do ambiente que auxilia a implantação ou a conquista da fidelidade. Porém, de acordo com Santos e Monteiro (2014) uma empresa competitiva não pode relaxar na preocupação com a satisfação de seus primeiros clientes que são os próprios funcionários.

Veloso et al (2010) explicam que no atendimento, a gestão da qualidade visa apoiar não só o cliente externo, mas ao funcionário e a própria organização, pois utiliza técnicas que norteiam o profissional de atendimento, possibilitando o entendimento de sua importância na empresa e proporciona melhor qualidade de vida no trabalho.

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade em uma prestação de serviços está associada às expectativas e percepções do cliente externo com relação a um atendimento prestado (pelo cliente interno). Logo, a satisfação deste cliente está diretamente associada com a possibilidade de fracasso ou sucesso no atendimento de suas expectativas (SANTOS; MONTEIRO, 2014).

Para que a qualidade no atendimento seja alcançada, “a empresa deve ter uma boa saúde no clima organizacional e profissional, bom relacionamento entre as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, garantida pela boa comunicação transitando na organização” (COSTA ET AL 2013, p. 62).

Proença (1998) diz que nos dias atuais, um número cada vez maior de pessoas sofre de *stress* e não gozam de boa qualidade de vida, e isso ocorre porque vivenciam situações de pressão, aflições, exigências e agitações principalmente na área profissional, e uma das importâncias da qualidade no atendimento para o funcionário é justamente reduzir esse nível de *stress*.

2.3 O *Customer Relationship Management* (CRM) Como Ferramenta Da Qualidade.

Para Payne (2006), o *customer relationship management* (CRM), ou em português, gestão do relacionamento com o cliente, é uma abordagem de negócio que busca gerar, aumentar e aprimorar o relacionamento com clientes segmentados, com o propósito de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa e, conseqüentemente, potencializar o valor dos acionistas, o que reafirma sua importância para as organizações que desejam se destacar no mercado.

Em definição quanto ao CRM, Bose (2002), afirma que: CRM é a junção de tecnologia e processos de negócios, utilizada para atender às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Exclusivamente, o CRM envolve aquisição, análise e utilização do conhecimento de clientes para venda mais eficaz de produtos e serviços. Madruga (2004) também comprova que o CRM é o apoio da tecnologia para o *marketing* de relacionamento.

Para Gordon, (1998, p. 129) “todo projeto de CRM começa com a observação de que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa”. Já quanto ao seu uso, Brown, (2001) afirma que o CRM é um instrumento que permite abordagem de todos os tipos de clientes, pela empresa, em qualquer momento que se necessite, durante seu ciclo de vida, para obtenção de um *feedback* do cliente em relação a aquisição de produtos e/ou serviços oferecidos.

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, inicialmente desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de conceituar a questão da qualidade e a motivação dos funcionários, com o embasamento teórico de autores da área.

A metodologia empregada na elaboração deste estudo, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil, (2002. p.70) “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A abordagem utilizada foi do tipo quantitativo. Segundo Richardson (1989, p.70), este método “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta das informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”.

Quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de caso nos setores de atendimento de em uma transportadora, com o objetivo de demonstrar a percepção dos funcionários acerca dos benefícios causados pela aplicação da gestão da qualidade no atendimento em seu cotidiano. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, composto por 14 questões abertas e fechadas. Este questionário foi aplicado a 19 funcionários que atuam no atendimento ao cliente, sendo todo o setor de informações, agendamento, comercial, farma, pendência e financeiro.

Para verificação da eficiência do questionário, foi aplicado um teste piloto para a gestora e dois funcionários do setor de atendimento da empresa, em 28/10/2016. O resultado foi satisfatório, sem a necessidade de ajustes. Questionário aprovado pelo grupo, apto para a aplicação. A coleta de dados ocorreu em 11/11/2016 na sede da transportadora estudada, em Viana. As respostas foram tabuladas em uma planilha e analisadas.

Foi realizada ainda, uma entrevista com a gestora do setor de atendimento, com a finalidade de obter informações quanto à implantação do programa de gestão da qualidade na empresa. Os resultados encontram-se na próxima seção deste trabalho.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização Da Empresa

O *lócus* de estudo desta pesquisa é uma empresa multinacional do ramo de transportes de carga fracionada. A filial onde foi feito o estudo fica localizada no

município de Viana/ES, possui cerca de 200 funcionários, sendo que 19 pessoas atuam em setores que realizam atendimento ao cliente.

Em 2014 a empresa começou a introduzir um programa de gestão da qualidade em diversas áreas, incluindo o setor de atendimento ao cliente, visando padronização e melhoria nos processos, e conseqüentemente satisfação dos clientes e aumento da lucratividade. Este processo teve duração um ano e meio, e hoje, mesmo depois de instituído é feito o acompanhamento periódico e análises para verificar se os processos são seguidos corretamente.

Existem várias ferramentas para se implantar um sistema de gestão da qualidade em uma empresa. Segundo Malik e Schiesari (1998) Ferramentas de qualidade são técnicas utilizadas com finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

Uma das ferramentas utilizadas pela organização pesquisada para ajudar o setor de atendimento na implantação do processo de gestão da qualidade foi o CRM. Também foi feito um treinamento de padronização de alguns processos como transferência de ligações, script de atendimento e encerramento das ligações.

Zeithaml e Bitner (2000) dizem que a padronização tem o objetivo de garantir que os elementos mais difíceis da prestação de serviço serão realizados da forma esperada e não que os aspectos do serviço ocorrerão de uma maneira sempre uniforme. Então, a padronização do atendimento consiste basicamente em planejar, executar, verificar e ação corretiva da tarefa, seguindo um padrão.

4.2 Resultado Da Análise Da Entrevista Com Gestora Do Setor De Atendimento

Em relação à percepção da gestora do setor de atendimento, quanto à implantação do programa de gestão da qualidade na empresa, ela informou que inicialmente houve resistência por parte de algumas pessoas que não tinham visão dos processos e dos pontos de melhorias. Segundo ela, foi demonstrado para os colaboradores, como a organização das atividades reduziria o índice de reclamação dos clientes e o retrabalho com os demais setores, pois com o registro das informações, seria possível pontuar e corrigir as falhas e evitar reincidências.

Sobre a motivação da equipe após a implantação do programa, os clientes começaram a elogiar as mudanças nos processos, notando a diferença no atendimento e a redução das reclamações fez com que a equipe ficasse motivada a buscar satisfação total dos clientes.

Quanto aos benefícios da gestão da qualidade no cotidiano do funcionário, a gestora informou que através da gestão da qualidade foi possível monitorar o resultado individual, o que ajudou a equipe a ser mais organizada e comprometida com o seu desempenho do trabalho. Sobre os treinamentos, informou que foram aplicados por uma equipe especializada da matriz da empresa.

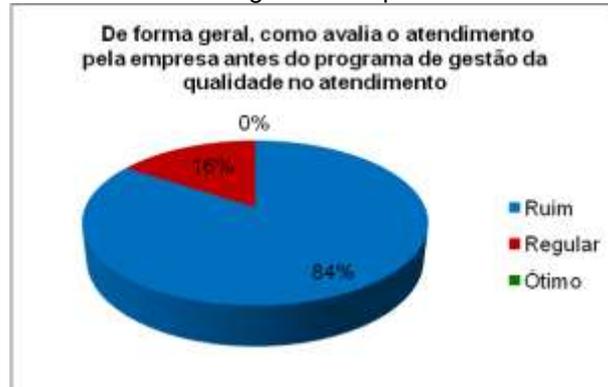
A respeito dos resultados obtidos após o programa de gestão na qualidade a gestora diz que a empresa está mais organizada nos processos, conseguiu-se ajustar o padrão de atendimento em todos os setores, houve diminuição de retrabalho e satisfação dos clientes, além de terem conseguido alcançar boa reputação no site reclame aqui.

4.3 Resultado Da Análise Dos Questionários Respondidos pelos Funcionários

A primeira pergunta discursiva do questionário, sobre as principais dificuldades enfrentadas antes do programa de gestão da qualidade na empresa, os problemas mais citados pelos funcionários foi em relação a dificuldades na comunicação interna, demora no retorno ao cliente que gerava queixas e insatisfação, fluxos intensos de telefonemas – impedindo-os executar bem as demais tarefas, transferências indevidas de ligações – quem atendia primeiro, transferia para qualquer ramal sem verificar se a pessoa ou setor que iria receber a ligação era responsável por dar seguimento à solicitação do cliente.

Quanto à avaliação dos funcionários sobre o atendimento da empresa antes da implantação do programa de gestão da qualidade, 16% avaliaram como regular e 84% como ruim, conforme demonstra o gráfico 1, pois segundo relatos, havia instabilidade nas informações prestadas causando desgastes para os funcionários e clientes.

Gráfico 1: Avaliação do atendimento pela empresa antes da gestão da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já referente ao próprio atendimento antes dos treinamentos aplicados pelo programa, 32% avaliaram-se como regular e 68% como ruim devido à falta de padronização, dificuldades em entender a necessidade dos clientes e insegurança ao passar informações. Como ilustra o gráfico 2, nenhum funcionário avaliou como ótimo.

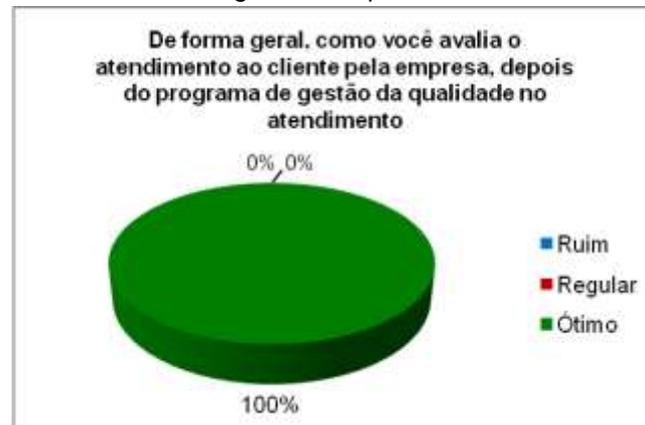
Gráfico 2: Auto avaliação do atendimento do funcionário antes da gestão da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 3 ilustra a avaliação dos funcionários sobre o atendimento ao cliente prestado pela empresa após a implementação do programa de gestão da qualidade, 100% avaliaram como ótimo, destacando melhor organização no setor e a padronização do atendimento como elementos fundamentais.

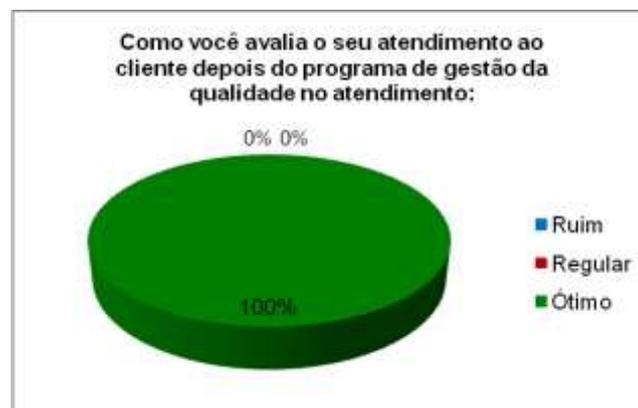
Gráfico 3: Avaliação do atendimento da empresa depois da gestão da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação ao seu atendimento ao cliente após os treinamentos e implementação do programa de gestão da qualidade, todos avaliaram como ótimo, registrando maior segurança e eficiência nas informações passadas, vide gráfico 4.

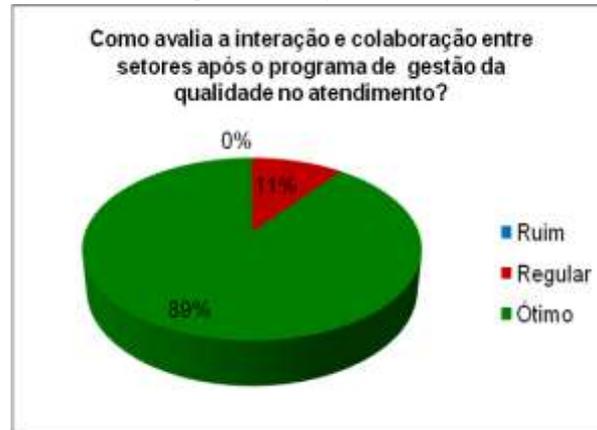
Gráfico 4: Auto avaliação do funcionário de seu atendimento depois da gestão da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Sobre a interação e colaboração entre os setores após a gestão da qualidade no atendimento 11% avaliaram como regular, destacando as dificuldades ainda enfrentadas com setores operacionais e 89% caracterizaram como ótimo, conforme o gráfico 5.

Gráfico 5: Avaliação da interação entre setores após a gestão da qualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 6 apresenta a percepção em relação aos benefícios que o programa trouxe para a empresa, e 100% dos funcionários concordaram, destacando a satisfação e fidelização dos clientes.

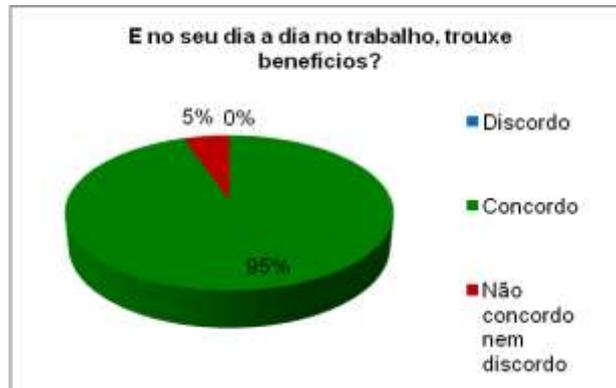
Gráfico 6: Percepção sobre os benefícios da gestão da qualidade para empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Já quanto aos benefícios para o funcionário, 95% concordaram que trouxe benefícios, gerando qualidade e agilidade e menos *stress*. 5% não concordaram nem discordaram.

Gráfico 7: Percepção sobre os benefícios no cotidiano do funcionário



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que diz respeito à melhora na relação com o cliente, 95% concordaram, relatando que os clientes passaram a sentir-se mais satisfeitos e seguros com o atendimento, vide gráfico 8.

Gráfico 8: Percepção sobre os melhora na relação com o cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Sobre as mudanças no desempenho individual, todos os funcionários concordaram, ressaltando os treinamentos, organização das atividades e apoio da gestão como fator fundamental para melhora da execução de suas tarefas.

Gráfico 9: Percepção sobre os benefícios no cotidiano do funcionário



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 10 apresenta a opinião em relação à diminuição no nível de stress, 100% dos entrevistados concordaram que houve redução. Informaram que com o programa houve centralização das atividades do setor, capacitação e retorno mais rápido ao cliente, o que contribuiu para redução das reclamações de clientes insatisfeitos com falta de resposta de suas solicitações.

Gráfico 10: Percepção da diminuição do nível de stress



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com relação ao clima geral da empresa, 100% afirmaram que houve melhora, relatando melhor convivência entre os colegas de trabalho.

Gráfico 11: Percepção sobre melhoria no clima geral da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação ao grau de motivação, a avaliação foi 63% como muito motivados e 37% de funcionários motivados, ressaltando o crescimento profissional e aumento de produtividade como principais fatores.

Gráfico 12: Nível de motivação do funcionário hoje.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Sendo assim, após ter verificado a consistência da pesquisa, pode-se dizer que, através da análise dos dados, os benefícios percebidos na rotina dos atendentes, foram grande conhecimento tanto profissional como pessoal, a relação com as pessoas de forma geral melhorou muito. A fala e escrita, comportamento e apoio da gestão mudou para melhor.

5. Conclusão

Como resultado deste estudo de caso foi possível concluir que os benefícios da gestão da qualidade em um setor de atendimento são percebidos pelos funcionários,

que associam sua implementação à melhor organização de sua rotina e maior satisfação dos clientes, o que conseqüentemente gera menor nível de stress em seu dia a dia.

O levantamento bibliográfico traz a reflexão de que a motivação do funcionário está além da remuneração, e nos resultados obtidos foi possível demonstrar que tanto o clima geral da empresa quanto o grau de motivação dos funcionários tiveram uma ótima avaliação em virtude diminuição das reclamações por parte dos clientes, o que reafirma os impactos positivos causados por um sistema eficaz de gestão da qualidade.

A escolha da melhor ferramenta é um fator de grande relevância em qualquer processo de gestão. Nesse contexto, a ferramenta de CRM utilizada pela transportadora para registrar informações dos clientes contribuiu para corrigir as falhas e evitar reincidências.

Nos resultados foi notado que a empresa ainda precisa trabalhar a questão da comunicação entre os setores operacionais e de atendimento para que haja uma melhora na interação entre as equipes. Desta forma, sugere-se para trabalhos e pesquisas futuras, a inclusão de funcionários dos setores operacionais nas entrevistas, visando conhecer suas dificuldades e percepção quanto à importância que eles têm para resultados positivos no bom atendimento ao cliente.

De forma geral este artigo colabora para a reflexão de gestores da área, quanto às vantagens que o bom atendimento resultante de um programa de gestão da qualidade pode trazer para o desempenho da equipe.

6. REFERÊNCIAS

ABDALA, João. Consultor do SEBRAE. Disponível em <www.sebrae.com.br> acesso em 01 set 2016

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo, Pioneira, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

BOSE, Ranjit. **Customer relationship management: key components for IT success**. Industrial Management & data Systems. 2002

BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: O dirigente inteligente**. São Paulo, Atlas, 1995.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo, Makron Books, 2001. p. 11.

CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. (2. ed.) São Paulo, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, Cíntia Uehara da. **Qualidade no atendimento: A influência do bom atendimento para conquistar clientes**. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Rib Preto, 2013.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo, Pioneira, 1995.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Markon, 1994.

GIL, A.C, **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo, Futura, 1998.

HALLGREN, Arivaldo et AL, **As quarenta perguntas mais freqüentes do empresário**. disponível em <www.sebrae.com.br> acesso em 08 junho 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 10º edição. São Paulo, 2000.

LABADESSA, Luciene Suzi; OLIVEIRA, Luciana Jardim de, **A importância da qualidade no atendimento ao cliente - Um estudo bibliográfico** - Revista Fiar, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

LONGO, Rose Mary J.; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: Características e dificuldades para sua implantação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência**, 2003.

MADRUGA, Roberto. Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. São Paulo, Editora Atlas 2004.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação do marketing de relacionamento e CRM**. 2ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

MALIK, Ana Maria; SCHIESARI, Laura Maria César. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 1998

PAYNE, A. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications; Elsevier, 2006.

PROENÇA, I. M. **Stress Ocupacional e qualidade de vida do jornalista da mídia impressa diária**. Dissertação de Mestrado, Campinas/SP, 1998

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989

SANTOS, Obderan Bispo dos; MONTEIRO Wendell de Almeida. **Satisfação e qualidade no atendimento do setor bancário**. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira 2014.

VELOSO Elza Fátima Rosa, et al. **Organizações Orientadas para o Atendimento ao Cliente: A Relação entre a Estratégia eo Clima para Serviços – EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. p.10.

ZEITHAML, Valarie. A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 2ª edição. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

APÊNDICE A - Questionário do Gestor do setor de Atendimento

1. Como foi o processo de implantação do programa de gestão da qualidade no atendimento na empresa?
2. Após a implantação da gestão da qualidade houve maior motivação por parte da equipe?
3. Na sua concepção, a gestão da qualidade no atendimento trás benefícios no dia a dia do funcionário?
4. Foram realizados treinamentos com os funcionários sobre qualidade no atendimento?
5. Quais os resultados mais visíveis na empresa, obtidos após o programa de gestão da qualidade no setor de atendimento?

APÊNDICE B - Questionário dos funcionários de Atendimento

QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

1. Quais as principais dificuldades enfrentadas antes do programa de gestão da qualidade no atendimento:

2. De forma geral, como você avalia o atendimento ao cliente pela empresa, antes do programa de gestão da qualidade no atendimento:
 - Ruim
 - Regular
 - Ótimo
 Comente (opcional):

3. Como você avalia o seu atendimento ao cliente antes do programa de gestão da qualidade no atendimento:
 - Ruim
 - Regular
 - Ótimo
 Comente (opcional):

4. De forma geral, como você avalia o atendimento ao cliente pela empresa, depois do programa de gestão da qualidade no atendimento:
 - Ruim
 - Regular
 - Ótimo
 Comente (opcional):

5. Como você avalia o seu atendimento ao cliente depois do programa de gestão da qualidade no atendimento:
 - Ruim
 - Regular
 - Ótimo
 Comente (opcional):

6. Como avalia a interação e colaboração entre setores após o programa de gestão da qualidade no atendimento?
 - Ruim
 - Regular
 - Ótimo
 Comente (opcional):

7. Na sua percepção o programa de gestão da qualidade no atendimento trouxe benefícios para a empresa?
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo

8. E no seu dia a dia no trabalho, trouxe benefícios?
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 Comente (opcional):

9. Na sua percepção, houve melhora na relação com o cliente após o programa de gestão da qualidade no atendimento?
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 Comente (opcional):

10. Percebeu diminuição do seu nível de *stresse* após o programa de gestão da qualidade no atendimento?
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 Comente (opcional):

11. Percebeu mudanças positivas em seu desempenho no dia a dia em relação as suas atividades
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 Comente (opcional):

12. Percebeu melhoria no clima geral da empresa, em relação à organização e comunicação entre os setores após o programa de gestão da qualidade do setor de atendimento.
 - Discordo
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 Comente (opcional):

13. Se você pudesse representar sua motivação no trabalho, de acordo com a escala abaixo, qual das opções que representaria melhor?
 - extremamente desmotivado
 - desmotivado
 - Nem motivado nem desmotivado
 - Motivado
 - Muito motivado

14. Comente os benefícios percebidos em sua rotina como atendente após o programa de gestão da qualidade no atendimento?