

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ATIVIDADES E PROCESSOS  
NO ATENDIMENTO AO CLIENTE  
NA EMPRESA ATENTO BRASIL S/A**

Aluna: Andreia Marques Pinto  
Orientador: Prof. Esp. Orlando Dias Costa

Aparecida de Goiânia, 2016

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ATIVIDADES E PROCESSOS  
NO ATENDIMENTO AO CLIENTE  
NA EMPRESA ATENTO BRASIL S/A**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Orlando Dias Costa.

Aparecida de Goiânia, 2016

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Andreia Marques Pinto

**ATIVIDADES E PROCESSOS  
NO ATENDIMENTO AO CLIENTE  
NA EMPRESA ATENTO BRASIL S/A**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Orlando Dias Costa.

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (     ) \_\_\_\_\_

---

Professor Orientador - Esp. Orlando Dias Costa

---

Professor Examinador – Ma. Nadja Fernandes Raful

Aparecida de Goiânia, 2016

## RESUMO

Para identificar os pontos de estrangulamento das atividades realizadas pelos grupos Anatel e Procon Formalizado, da operadora Vivo, terceirizado pela empresa Atento Brasil S/A. Realizada entrevista com as pessoas envolvidas na problemática. Tais dificuldades foram apresentadas pelos analistas ao ser realizada pesquisa de campo participativa, a opinião dos clientes da operadora foi mensurada ao analisar a satisfação com o atendimento realizado. Utilizando esta metodologia foi possível identificar as principais dificuldades da rotina operacional e as possíveis melhorias. Após análise da rotina operacional dos grupos que foram objeto de estudo deste trabalho, foi possível constatar que atualmente a maior dificuldade está relacionada a forma em que é realizada a transferência de conhecimento sobre o processo de tratativa das reclamações e a falta de informações sobre as atribuições do cargo dos analistas. Gerando assim a falta de padronização da tratativa das reclamações, ocasionando a insatisfação dos clientes. Tendo identificado as problemáticas, analisamos as possíveis medidas para solução destes impasses, tendo como objetivo final buscar a qualidade no atendimento ao cliente.

**Palavras chave:** Padronização, Rotina, Processo.

## **ABSTRACT**

To identify the bottlenecks of the activities carried out by the Anatel and Procon Formalized groups, of the operator Vivo, outsourced by the company Atento Brasil S/A. After interviewing the people involved in the problem. These difficulties were presented by the analysts when the participatory field survey was carried out, the clients' opinion was measured when analyzing the satisfaction with the service performed. Using this methodology it was possible to identify the main difficulties of the operational routine and the possible improvements. After analyzing the operational routine of the groups that were the object of study of this work, it was possible to verify that currently the greatest difficulty is related to the way in which the transfer of knowledge about the process of handling complaints is carried out and the lack of information about the assignments Of the analysts' position. Generating the lack of standardization of the handling of complaints, causing customer dissatisfaction. Having identified the problems, we analyzed the possible measures to solve these impasses, with the ultimate goal of seeking quality in customer service.

**Key words:** Standardization, Routine, Process.

## INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente é o meio utilizado para aproximar a empresa de seus clientes/consumidores. Por este motivo as empresas especializadas em oferecer atendimento ao cliente têm um papel relevante no cenário atual. Sabendo da importância dos clientes para o crescimento das organizações, a empresa Atento tem como missão garantir a melhor experiência para seus clientes, mas alcançar este objetivo não é um processo simples, pois grande parte das reclamações registradas no PROCON (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor) envolvem as empresas de telecomunicações.

Muitas destas reclamações poderiam ser evitadas se no primeiro contato com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) os representantes realizassem os atendimentos de forma simples e eficaz. Com intuito de solucionar os problemas apresentados pelos clientes da operadora Vivo, a empresa Atento trabalha com alguns grupos estratégicos tais como: Anatel e Procon (Online e Formalizado). Estes grupos tem o objetivo de apresentar soluções definitivas para as reclamações que não tiveram solução no primeiro atendimento.

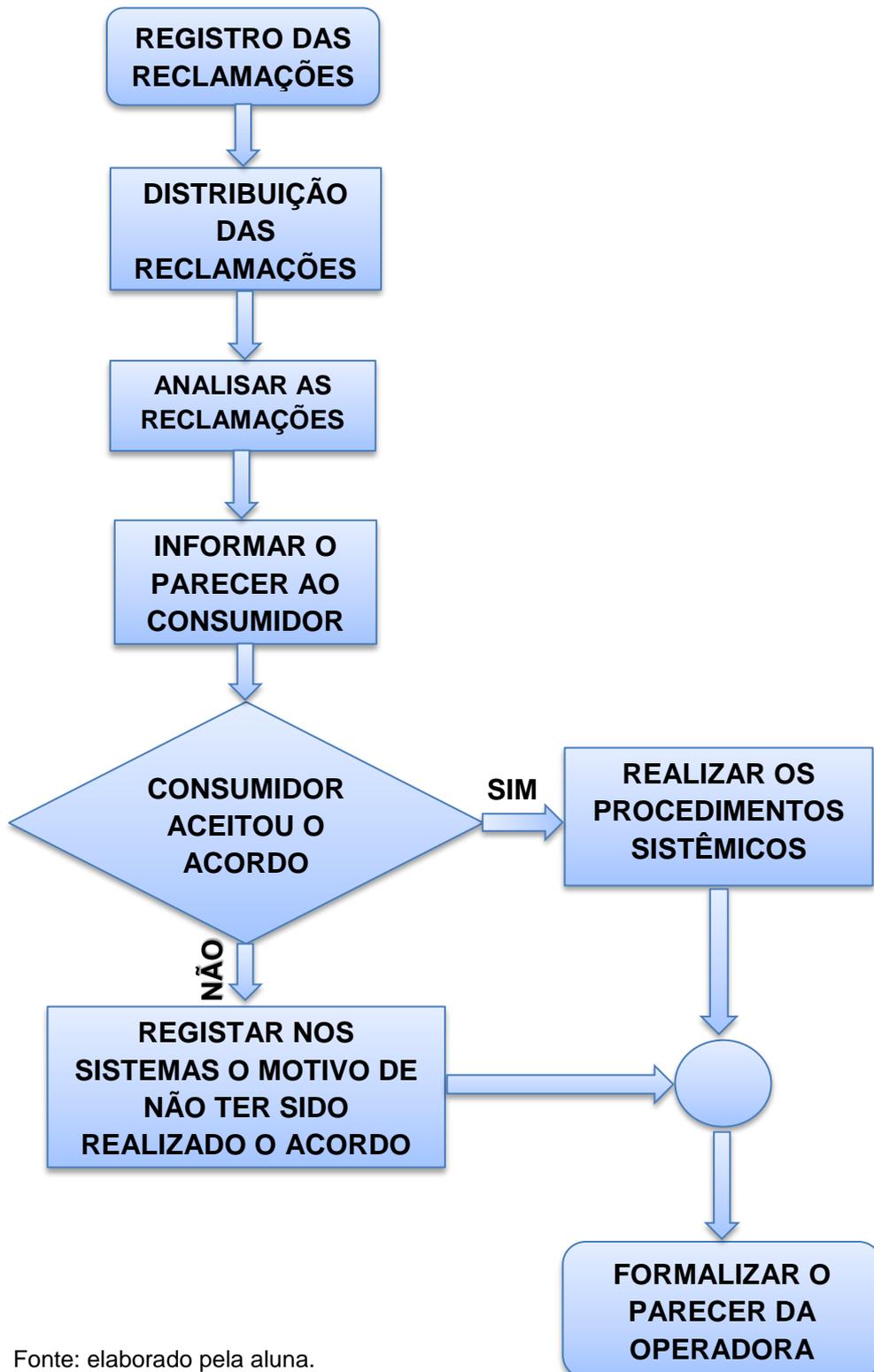
Como já destacado por Gil (2002) tendo um maior aprofundamento no processo de tratativa, surgiram características que auxiliarão nas possíveis medidas para solucionar os problemas levantados. As possíveis mudanças para solução destes impasses foram baseadas em dados qualitativos, entrevistas com as pessoas envolvidas na problemática e pesquisa de campo participante.

Uma das ações sugeridas neste trabalho é a padronização do processo, com o objetivo de melhorar o atendimento, conseqüentemente os indivíduos envolvidos neste processo poderão produzir resultados que eliminam grande parte dos problemas. Mas para que isso ocorra Carvalho *et al.* (2005) acredita que o pensamento dos representantes deve mudar. Por esta razão as empresas que oferecer atendimento ao cliente tem grande responsabilidade nos resultados das empresas contratantes deste serviço, visto que os clientes buscam satisfazer suas necessidades. Campos (2013 p. 23) também destaca que “O cliente só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor”. Por meio desta perspectiva será proposta medidas para buscar a qualidade no atendimento ao cliente.

## ROTINA DAS ATIVIDADES E PROCESSO DE TRATATIVA

O processo de tratativas das reclamações consiste em verificar as solicitações dos consumidores com relação os serviços oferecidos pela operadora Vivo.

Figura 01 – Fluxograma.



Fonte: elaborado pela aluna.

Após a devida análise é necessário identificar se é possível realizar um acordo. Os consumidores ficam cientes do parecer da operadora por meio de contatos telefônicos.

O diferencial do grupo Procon Formalizado para o grupo Anatel está na forma que estas informações são formalizadas para os consumidores. Os analistas do Procon Formalizado registram as informações repassadas no contato telefônico em uma carta enviada ao PROCON via correios ou via SINDEC (Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor), já o parecer das tratativas realizada pela Anatel é anexada no sistema FOCUS (Suporte do Atendimento aos Usuários).

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

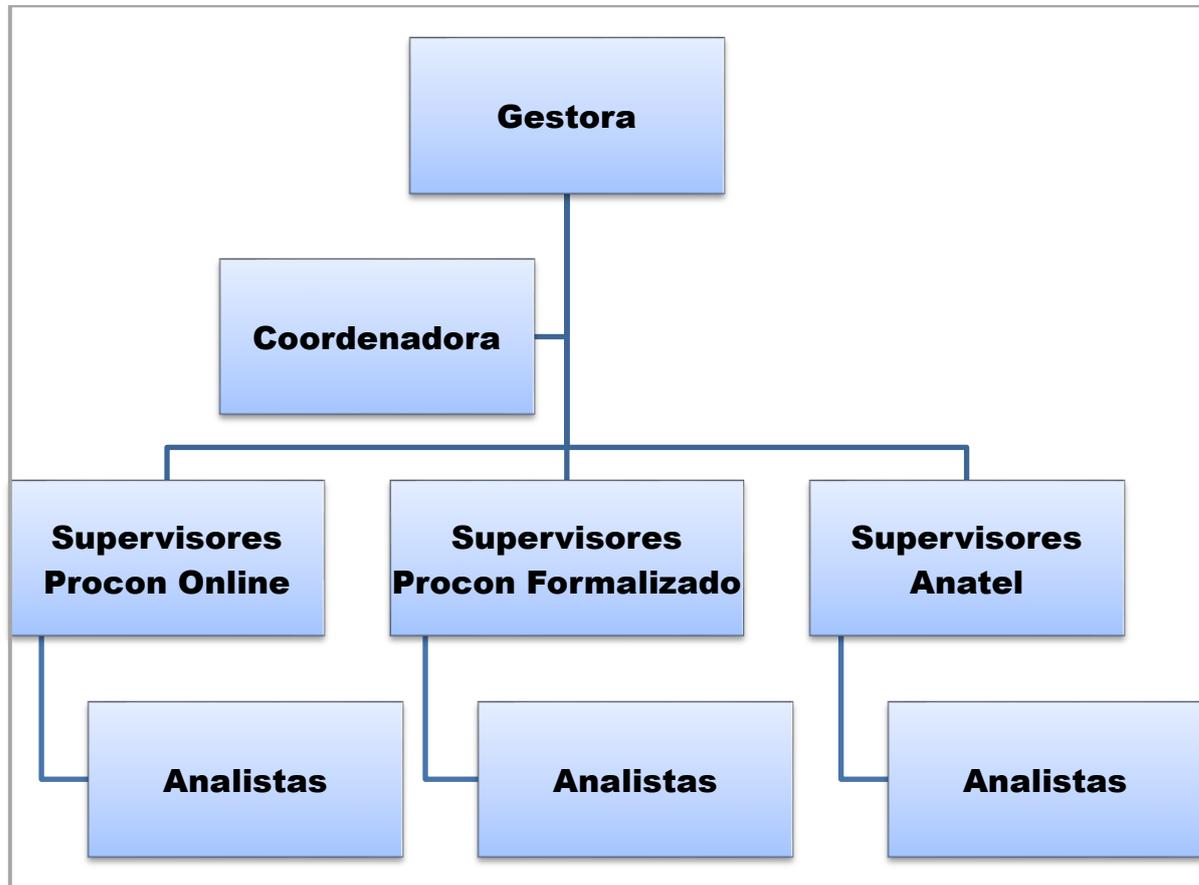
A Atento administra uma carteira de mais de 70 clientes nacionais e multinacionais dos mais diversos setores de atividades, como financeiras de serviços, de telecomunicações, indústria automotiva e bens de consumo, empresas de varejo, saúde, comunicação, entretenimento, além de outras organizações privadas.

A sede de Goiânia, possui os grupos que são o objeto de estudo deste trabalho. Estes grupos têm como objetivo tentar solucionar os problemas apresentados pelos clientes da operadora Vivo (Anexo - imagens 1 e 2). A estrutura organizacional consiste em: gestão, coordenação, supervisão e analistas.

Segundo Heméritas (1998) a estrutura organizacional é a representação gráfica da escala de uma posição ou funções de uma entidade qualquer, sendo utilizada para realizar a descrição de cargos. No trecho abaixo explica de forma mais detalhada a importância da estrutura organizacional e a descrição de cargos segundo Heméritas (1998, p. 55):

Basicamente, uma descrição de cargos é uma relação organizada das tarefas ou deveres atribuídos a um indivíduo que exigem, em maior ou menor escala, determinados conhecimentos ou aptidões, bem como das responsabilidades que o mesmo assume em decorrência da ocupação do cargo descrito. Além disso, uma descrição de cargo corretamente redigida leva em conta a categoria ou nível hierárquico da função, a finalidade para a qual foi criada ou as metas do setor a que pertence, o qual, por sua vez, é uma parcela que trabalha no sentido de contribuir para que toda a organização de que faz parte atinja não só os seus objetivos básicos, mas também os resultados previstos para a empresa.

Figura 02 – Organograma.



Fonte: elaborado pela aluna.

Portando uma estrutura organizacional bem elaborada pode vir a ser utilizada para gerar a padronização das atividades. Desta forma os envolvidos saberão quais são suas tarefas e suas metas é o mais importante, quais os meios para atingir o objetivo do grupo.

### **GESTÃO PARTICIPATIVA: FERRAMENTA PARA GERAR PADRONIZAÇÃO**

Uma opção para deixar as atividades e o processo de tratativas das reclamações mais ágeis é oferecer um treinamento mais efetivo, deixando-o menos dependente das informações fornecidas por meio de outros representantes ou outras áreas. Esta prática pode gerar conhecimento teórico e prático de uma forma mais padronizada.

Chiavenato (2007) ressalta que algumas etapas do processo de tratativa poderiam ser otimizadas por meio da gestão participativa. Desta forma as pessoas envolvidas no processo podem vir a se tornar verdadeiros parceiros do negócio, mas

esta liberdade não se trata de subverter a ordem interna ou a hierarquia organizacional.

Por meio desta medida pode-se tentar evitar a insatisfação dos consumidores, pois os analistas terão autonomia para repassar algumas informações, agilizando assim o processo de tratativas das reclamações. Ainda de acordo com Chiavenato (2007) esta estratégia terá como consequência uma equipe envolvida, com pessoas dispostas a atingir os resultados propostos. Para que isso ocorra deve-se abandonar os antigos métodos de comando autocrático e de controle coercitivo e adotando o compartilhamento de ideias, o envolvimento das pessoas em quanto equipe, encorajando a contribuição de todos para os objetivos coletivos, o que leva a equipe a assumir a reponsabilidade de alcançá-los.

De acordo com Campos (2013, p. 23) “Sempre que o trabalho humano satisfaz necessidades de pessoas, ele agrega valor. Agregar valor é agregar satisfação ao seu cliente. O cliente só paga por aquilo que, na sua percepção, tem valor”. Portanto se o atendimento recebido não agregar valor ou gerar insatisfação aos clientes, eles iram buscar outra empresa que ofereça o serviço da forma desejada. Por esta razão a empresa Atento deve continuar investido em controle da qualidade, além de processos essenciais nas áreas de suporte e apoio.

## **MONITORAMENTO DO DESEMPENHO E ANALISE DOS RESULTADOS**

Para gerar a padronização da tratativa das reclamações e deixar o processo mais dinâmico deve-se realizar o alinhamento das metas, para que esta autonomia não gere o atropelo da hierarquia. A consequência para os consumidores será a confiança na prestação do serviço, agregando valor ao negócio.

Heméritas (1998) ressalta que as metas devem ser alcançáveis e de acordo com a descrição do cargo, para que seus esforços sejam direcionados para as atividades que devem ser realizadas.

De acordo com Carvalho *et al.* (2005, p. 26), “Em sua visão mais simples, as ações estratégicas são aquelas que têm impacto direto na sobrevivência das organizações”. Tendo como base esta premissa, as técnicas já conhecidas auxiliarão nas medidas para resolução dos problemas levantados.

Como já destacado por Carvalho *et al.* (2005) uma das primeiras medidas a ser verificada é a mudança de pensamento dos colaboradores, deixando-os cientes que a organização depende dos serviços prestados por eles, da mesma forma que eles necessitam da remuneração gerada por seu trabalho. Os analistas devem ter consciência que a forma que é conduzida a análise e tratativa das reclamações é de sua responsabilidade.

É com esta nova perspectiva que será construída a estratégia da qualidade, gerando a satisfação dos clientes. No entanto, a qualidade do processo só poderá ser cobrada mediante a orientação desenvolvida por rígidos padrões de controle das atividades, mas isso requer da gerência um acompanhamento minucioso e constante do resultado. Logo, os bons resultados dos analistas serão consequência do monitoramento das atividades e da padronização do processo.

Campos (2013, p. 36) enfatiza que “O papel do líder (gerente) é compreender essa situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregados”. Para que isso ocorra, os líderes imediatos dos analistas, neste caso os supervisores, devem ser proativos, buscando identificar soluções para os problemas encontrados, pois a demora para se obter respostas influenciará no resultado final.

Como já observado por Carvalho *et al.* (2005), a mudança está associada ao estilo de liderança, nas organizações que possuem bons líderes, que influenciam os colaboradores a evoluírem; geram nova visão; incentivam novos comportamentos e criam novos valores. Conseqüentemente os envolvidos no processo produzem resultados que eliminam grande parte dos problemas.

## **TRABALHO EM EQUIPE: SUPORTE PARA O INCENTIVO A CRIATIVIDADE**

Uma forma de tentar padronizar o processo é fazer todos da equipe ficarem cientes dos procedimentos que são realizados, é tornar estas atividades um padrão a ser seguido, para que isso ocorra é necessário trabalho em equipe.

Mas lidar com pessoas com diferentes personalidades não é uma situação simples. De acordo com Clegg (2003, p. 12) “Nervosismo, timidez e inibições podem

ser barreiras para uma atuação efetiva de um grupo”. Ainda segundo Clegg (2003) para quebrar estas barreiras colocar as pessoas em maior proximidade física pode ser uma solução, desta forma os outros membros da equipe são forçados a interagirem, gerando o trabalho em equipe.

É importante salientar que pessoas quando realizam atividades repetidamente tendem a cair na rotina do trabalho. Diante desta situação Clegg (2003, p. 05) destaca que:

É fácil ficar preso a uma linha particular de pensamento ou adquirir uma visão focalizada. Apesar de sinergia, os grupos, na verdade, podem reforçar a visão focalizada, reprimindo qualquer outro membro que surgir com ideias diferentes. Um indivíduo dominante também pode conduzir um grupo a uma direção diferente específica. Muitas vezes, há a necessidade de recuarmos desse processo e forçarmos, por um momento, para que os membros pensem de forma diferente.

Desta forma se afastando do problema e buscando auxílio de outro analista, novas ideias surgiram, é ao retornar ao problema terá uma possível solução para a dificuldade em questão.

Utilizando este método os analistas irão transmitir as informações e procedimentos que foram úteis em um atendimento para os membros da equipe, assim um determinado procedimento começa a ser realizado por todos, gerando a padronização de um processo.

Outra forma de tentar agregar valor ao atendimento é oferecer opções vantajosas como uma forma de compensação. Heméritas (1998, p. 67) “ Sempre que a diferença entre os clientes for grande tem-se forte argumento ...”. Para esta situação a negociação é a melhor opção, por meio deste método as partes envolvidas neste processo podem sair satisfeita da negociação.

Ertel e Gordon (2009) ressalta que estamos fazendo negociação a todo momento. Mas o mais importante após um acordo ser firmado, seja ele formal ou informal é a concretização desta negociação.

Uma boa equipe requer as pessoas certos. Ao comentar sobre o tema, Ertel e Gordon (2009) diz que ao se fazer arranjos no intuito de trabalhar em conjunto, uma negociação deverá ter o envolvimento dos indivíduos adequadas, que possuam conhecimento e responsabilidade para lidar com as situações adversas que podem

vir a ocorrer. O trecho abaixo descreve o ponto de vista dos autores Ertel e Gordon (2009, p. 37):

Mas o sucesso duradouro quer mais do que isso. Para que as partes possam alcançar seus propósitos, elas precisam negociar a transação da mesma maneira que esperaram trabalhar juntos. O precedente que elas estabelecem e o histórico que criam juntas terão impacto sobre a forma como elas colaboram entre si depois que o negócio é fechado.

Portanto o processo de padronização da tratativa das reclamações irá exigir negociação por parte dos membros da equipe, pois eles deveram pensar e agir em prol de um único objetivo, que é criar valor por meio do atendimento que está sendo realizado.

### **REENGENHARIA: INSTRUMENTO DE MUDANÇA EFICAZ**

Campos (2013) salienta que empresas são criadas para atender as necessidades dos seres humanos, que por sua vez trabalham para facilitar a vida de outros seres humanos. Por esta razão as empresas que oferecem atendimento ao cliente possuem um papel importante no cenário atual, visto que os clientes buscam satisfazer suas necessidades.

Ao analisar a maneira que os analistas tratam cada solicitação, deve-se levar em consideração que a transferência de informações entre os níveis hierárquicos é demorada. Quando a solicitação é mais complexa, é ocorre o envolvimento de outras áreas, o processo torna-se lento, prejudicando a tratativa das reclamações, portanto a cadeia de comando tem o seu grau de responsabilidade no resultado obtido após cada tratativa.

A partir do momento que for constatado que o serviço oferecido não está de acordo com o objetivo estabelecido, os clientes podem ir em busca de outra prestadora de serviço. Para Oliveira (1996, p.35) este é o momento para apresentar a definição de reengenharia estratégica e organizacional.

Reengenharia estratégica organizacional é a reestruturação de impacto dos processos estratégicos e organizacionais para otimizar o valor agregado e os resultados dos produtos, serviços e da empresa como um todo, a partir da alavancagem dos sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometimentos profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuras empresas.

Para Cruz (1997) basta o cliente ser atendido de forma indiferente, sendo transferido para “n” ramais ou até mesmo o simples fato do telefone estar ocupado é o suficiente para que se sinta desencorajado a voltar a utilizar os produtos ou serviços de qualquer empresa. Por este motivo ao realizar contatos com os consumidores deve-se ter convicção nas informações repassadas e transmitir interesse em resolver a dificuldade relatada, caso contrário surgirá a insatisfação com os serviços prestados e desconfiança por parte das informações recebidas.

De acordo com Bjur *et al.* (1994) para que esta insatisfação não venha a ocorrer é necessário buscar medidas de reorganização das atividades realizadas, a ideia da reengenharia apresentou em algumas empresas resultados substanciais no quesito redução de custos de produção e importantes ganhos no serviço aos clientes.

Cruz (1997) possui a mesma opinião, quando a insatisfação dos clientes deixa de ser algo corriqueiro e se torna frequente, é necessário identificar os fatores de risco e buscar iniciar o projeto de reengenharia que consiste em alcançar a melhor maneira de fazer uma determinada atividade. Para que isso ocorra é preciso estudar, analisar e implantar melhorias, intensificando a busca da excelência no atendimento ao público.

Diante desta situação Cruz (1997, p. 57) destaca que quando algum processo começa a entrar em crise a Cadeia de Comando é geralmente a primeira a se romper. No trecho abaixo explica o autor quer mostrar:

Os sintomas são: empregados operacionais que ignoram seus supervisores. Sindicatos que encetam campanhas, muitas vezes, difamatórias contra as chefias. Perda de comando. Perda de controle. Altos níveis de retrabalho. Funcionários que passam os dias “enrolando” e, ainda assim, são prestigiados pelas chefias diretas e indiretas. Enfim, os sintomas são muitos e claramente visíveis. A falta de disposição para atacá-los faz com que os problemas se acentuem e coloquem em risco operações vitais para a empresa.

O produto final destas atitudes será a falta de qualidade no serviço prestado, gerando retrabalho, e em casos mais graves os clientes poderão acionar a operadora judicialmente ou buscar outras empresas para fornecerem o serviço.

Por este motivo as mudanças no processo de tratativas das reclamações em um âmbito geral devem ser drásticas. Bjur *et al.* (1994) enfatiza que reengenharia

consiste em mudar radicalmente processo, de tal forma a encorajar os funcionários agir em prol da satisfação dos clientes (interno e externo).

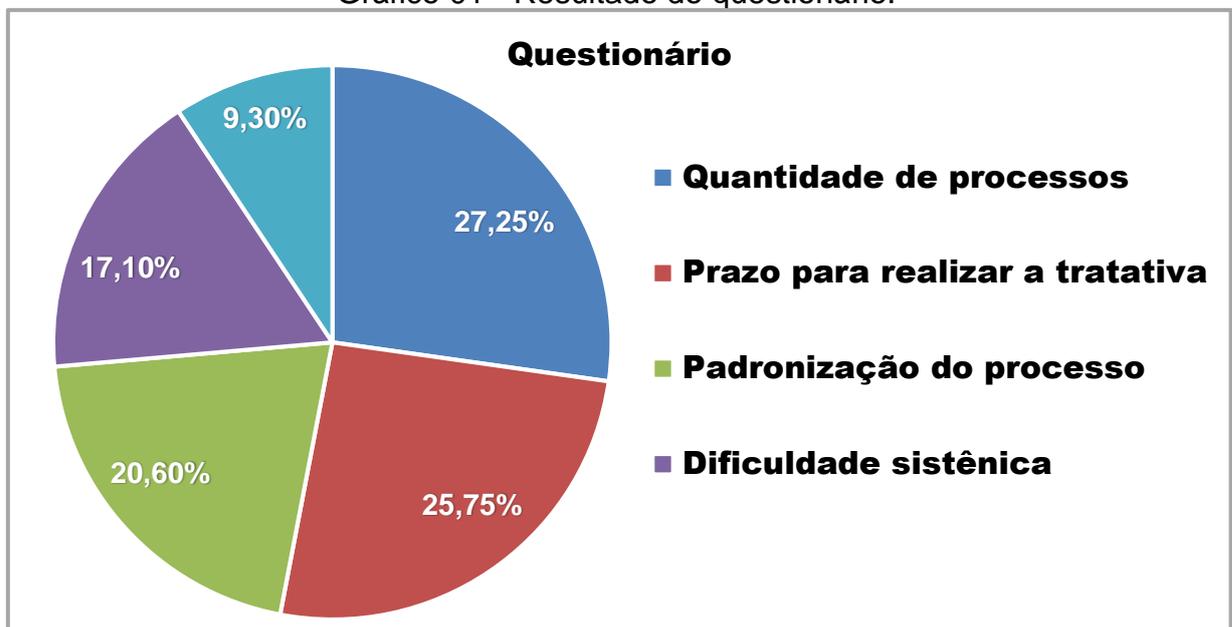
## RESULTADO: DIFICULDADES OPERACIONAIS

Os grupos analisados possuem aproximadamente cento e cinquenta funcionários, tendo sido aplicado este questionário para vinte deles. Após analisar o resultado, foi possível verificar que:

1. A maior dificuldade está relacionada a quantidade excessiva de processos que é distribuído para cada analista tratar;
2. O curto prazo que eles têm para realizar a tratativa das reclamações;
3. Falta de padronização do processo de tratativa, visto que a mesma solicitação poder ter um parecer diferente, dependendo dos critérios utilizados pelo analista;
4. Dificuldade sistêmica (intermitência sistêmica, não ter acesso a determinado programas, entre outra dificuldade sistêmicas);
5. Dificuldade em obter respostas dos questionamentos feitos para outras áreas.

O gráfico abaixo demonstro estas informações por meio de dados quantitativos, que permite identificar o grau de importância de cada um dos problemas.

Gráfico 01 - Resultado do questionário.



Fonte: elaborado pela aluna.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando alinhar estas questões sugere-se que todos os analistas tenham ciência da rotina operacional que deve ser seguido para realizar a tratativa de uma reclamação. Desta forma o processo se tornará dinâmico, gerando a padronização dos procedimentos nas atividades.

Outras medidas que podem ser adotadas pela empresa são:

1. Oferecer treinamentos de técnicas de negociação, para que os analistas possam ter maior poder de argumentação com os consumidores e de trabalho em equipe, para que as informações ou procedimentos que foram uteis em um atendimento possa ser utilizado por outros membros da equipe;
2. Alterar a carta resposta, para um modelo mais simples, de fácil compreensão, contendo apenas os esclarecimentos e os procedimentos realizados;
3. Para reduzir custos a carta deve ser enviada via correios somente para os consumidores que não atenderam os contatos telefônicos e que não tenham endereço de e-mail ou que não possam acesso ao sistema SINDEC (Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor) para as reclamações registradas no PROCON ou ao FOCUS (Suporte do Atendimento aos Usuários) no caso das reclamações registradas junto a Anatel;
4. Padronizar a forma que é realizada a transferência de conhecimento sobre o processo de tratativa das reclamações, para que não tenha que haver a divisão da equipe;
5. Tornar disponível por meio do fluxograma as funções, tarefas e metas dos grupos;
6. Elaborar normas e procedimentos que pode dar forma ao início de um Manual de Processos Operacionais, que se colocado na Intranet, ficará acessível a todos os analistas;
7. Disponibilizar todos os sistemas necessários para se realizar as tratativas das reclamações;
8. Verificar se é necessário o recrutamento de novos membros para auxiliar na tratativa após a implantação das outras sugestões.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar os problemas dos grupos estratégicos “Anatel e Procon Formalizado” e propor soluções para as problemáticas encontradas.

Após identificar a situação problema, por meio de entrevistas com as pessoas envolvidas na problemática, foram considerados mais relevantes a quantidade de processos que é distribuída para ser tratado, o curto prazo que os analistas têm para analisar e tratar cada reclamação e a falta de padronização das atividades associada a um treinamento ineficiente.

O trabalho apresentou possíveis medidas para solução destes impasses. Mas a mais importante segundo Carvalho *et al.* (2005) é a mudança do pensamento dos colaboradores, pois são eles são o elo utilizado para transferência de informação para os consumidores.

Portanto, o envolvimento dos analistas gerará nova visão, incentivam novos comportamentos e criam novos valores, tornar esta atitude um padrão a ser seguido por todos. Desta forma as informações e procedimentos que foram úteis em um atendimento passa ser realizado pelos demais membros da equipe, gerando assim a padronização de um processo. Conseqüentemente parte dos problemas serão eliminados.

A segunda medida é tornar disponível para todos os representantes a rotina das atividades que devem ser desenvolvidas, alinhada à gestão participativa e uma equipe envolvida em tentar solucionar os problemas apresentados. Estas medidas devem ser associadas a metas pré-definidas, para que esta autonomia não gere o atropelo da hierarquia, mas contribua para a motivação dos analistas, que por sua vez poderão contribuir com o desenvolvimento da empresa por meio de ideias que possam auxiliar na rotina operacional.

Desta forma as atividades e processos realizados por estes grupos se tornará dinâmico, gerando a padronização dos procedimentos, logo será agregado ao atendimento qualidade gerando a satisfação com o serviço prestado.

## REFERÊNCIAS

BJUR, Wesley E. *et al.* **Reengenharia ou readministração?:** do útil e do fútil nos processos de mudança. 2ª ed. Porto Alegre: ACE, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9ª ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

CARVALHO, Marly Monteiro de. *et al.* **Gestão da qualidade:** teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 10º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 7º reimpressão.

CLEGG, Brian. **Trabalho em equipe:** motive e energize sua equipe já / Brian Clegg, Paul Birch; tradução Celso Roberto Paschoa. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Manual de organização:** reengenharia na prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

ERTER, Danny; GORDON, Mark. **Negociação.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2009.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEMÉRITAS, Adhemar Batista. **Organização e normas.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Revitalizando a empresa:** a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, pratica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## ANEXO (S)

Imagem 1 – Layout



Fonte: Atento Brasil S/A, 2016.

Imagem 2 - Layout



Fonte: Atento Brasil S/A, 2016.

## **APÊNDICES**

Questionário sobre o grau de importância dos problemas identificados.

Após entrevistas com as pessoas envolvidas na problemática foram identificadas cinco dificuldades no processo de tratativa das reclamações.

Peço que escolha um ou dois itens que você considere mais importante.

1. Curto prazo para realizar as tratativas das reclamações.
2. Quantidade elevada de processo para realizar a tratativa.
3. Dificuldade para transmitir informações, devido à ausência de padrões nas atividades e processos realizados.
4. Dificuldade de interagir com outras áreas e obter resposta em um curto prazo.
5. Dificuldade sistemas: inoperância, não ter acesso e etc.