

Design Etnográfico no contexto de atendimento ao cliente em Instituições de Ensino Superior Privadas

Nayara Aires dos Santos¹, Alex Sandro Gomes²

Resumo

A operação de uma Instituição de Ensino Superior Privada envolve não somente a prestação de serviços educacionais, mas também todas as ações atreladas ao atendimento e a satisfação dos alunos com o contexto no qual está inserido. Através do Design etnográfico objetivou-se compreender quais são as principais reclamações dos alunos recebidas no call center, bem como as expectativas dos usuários desse canal. Esta pesquisa classifica-se como explicativa, os dados levantados têm caráter qualitativo e são baseados no design etnográfico. A coleta de dados aconteceu entre 01 e 31 de julho de 2020, seguindo o calendário de renovação de matrículas em uma IES localizada no Nordeste brasileiro. Como resultados foi possível identificar a causa raiz dos problemas listados no atendimento, além de propor a execução de um projeto interno visando atingir diversos pontos de melhoria.

Palavras-chave: Atendimento. Design etnográfico. causa raiz.

Abstract

The operation of a Private College involves not only the provision of educational services, but also all actions linked to attendance and the satisfaction of students with the context in which it is inserted. Using ethnographic Design, the objective was to understand what are the main complaints of students received in the call center, as well as the expectations of users of this channel. This research is classified as explanatory, the data collected is qualitative and based on ethnographic design. The collection happened between July 1st and July 31st, 2020, following the enrollment renewal calendar at an College located in Northeast Brazil. As a result, it was possible to identify the root cause of the problems listed in the service, in addition to proposing the execution of an internal project aimed at achieving several points of improvement.

Keyword: Service. Ethnographic design. root cause.

1 Pós-Graduanda em Computação Aplicada à Educação, USP, nayara.aires@usp.br.

2 Orientador, UFPE, asg@cin.ufpe.br.

1. Introdução

Muito se fala da necessidade de modernização do atendimento, porém, toda essa necessidade foi agravada pela pandemia do covid-19 que colocou as instituições trabalhando em home office a partir de março de 2020. Ao acompanhar o dia a dia de uma IES foi possível identificar uma cobrança maior por parte dos consumidores que precisam de um retorno rápido às suas solicitações e se utilizam de todos os canais de comunicação oferecidos pelas instituições.

Para garantir crescimento a longo prazo as organizações precisam priorizar a qualidade e garantir um relacionamento positivo com seus clientes, principalmente devido ao aumento do nível de exigência destes, a concorrência acirrada e a necessidade de respostas rápidas às demandas [NASCIMENTO, 2011]. O design etnográfico foi escolhido como método pois nele, *“o pesquisador tem a oportunidade de mergulhar na realidade vivenciada pelo usuário de um serviço ou produto, olhando e identificando pontos positivos e negativos dessa experiência e oportunidades de inovação para aperfeiçoá-la”* [METELLO, 2018. p. 11].

A partir dessa técnica busca-se identificar quais as principais reclamações dos alunos/clientes, a causa raiz dessas reclamações e por meio das evidências obtidas propor soluções aderentes e viáveis para a melhoria do atendimento no curto e médio prazo.

1.1. Objetivos

Diversos são os desafios encontrados hoje na gestão de uma IES - Instituição de Ensino Superior: atender as expectativas dos alunos em relação aos mais diversos aspectos, sejam eles educacionais ou administrativos, mantendo-o motivado a continuar a sua graduação na instituição sem evadir ou tornar-se inadimplente, por exemplo.

Por mais que o educacional seja o principal serviço de interesse do aluno, todos os "apetrechos" ligados a atender e facilitar a vida dele são importantes. Ou seja, não adianta apenas oferecer uma aula com o melhor professor dotado de diversas metodologias ativas se, em seu dia-a-dia na instituição, o aluno encontrar impedimentos ao solicitar algum documento, boleto, ou retorno de algum questionamento ligado à sua graduação.

Desse modo, através do design etnográfico objetiva-se compreender quais são as principais demandas dos alunos recebidas no *call center*, bem como quais as maiores

expectativas dos usuários dos canais de comunicação. A partir disso, identificar a raiz dos problemas e propor melhorias.

É importante destacar que as demandas recebidas no *call center* são encaradas como “reclamações” quando os alunos utilizam o canal para questionar o tempo ou a falta de retorno de alguma solicitação realizada para outros setores.

Além disso, objetiva-se:

- Investigar o contexto de atendimento da IES utilizando o *call center* como ambiente de pesquisa;
- Propor soluções aderentes a necessidades dos alunos/clientes da instituição, auxiliando a instituição a criar um padrão de atendimento para os pontos de contato com o aluno;
- Através das proposições, gerar conhecimento para que a IES em questão consiga melhorar a satisfação do aluno no tange o relacionamento para com este.

1.2. Justificativa

Para quem trabalha com gestão de IES, muita coisa mudou nos últimos meses e existe uma necessidade cada vez maior de uma mudança cultural e digital. Oferecer um atendimento rápido, eficiente, automatizado passou a ser algo necessário para driblar o fechamentos dos espaços físicos das instituições, e isto tem um impacto direto na imagem da instituição.

Adequar-se a esta realidade de forma ágil não é fácil, porém o primeiro passo deve ser entender a realidade para só assim propor soluções que se adequem verdadeiramente às necessidades dos alunos/clientes. Para que os atendimentos sejam rápidos, eficientes e automatizados os processos precisam ser bem definidos e difundidos em todos os setores e níveis organizacionais e o atendimento deve ser prioridade e foco da organização.

A organização deste trabalho consiste em estado da arte; procedimentos metodológicos, com a apresentação da coleta e análise dos dados da pesquisa; resultados, com a contextualização dos pontos de melhorias encontrados e a proposição de um projeto a ser realizado pela instituição; bem como as considerações finais.

2. Estado da arte

No estado da arte deste trabalho científico apresentarei referências a respeito de atendimento ao cliente e o design etnográfico, que é o paradigma dessa pesquisa, bem como reflexões sobre o tema em confronto com a realidade de uma Instituição de ensino superior privada, que é foco deste estudo.

2.1. Atendimento ao cliente

São os clientes que garantem a sobrevivência de uma organização, principalmente em um mercado que se mostra cada vez mais competitivo. Ademais, o acesso à informação por parte dos consumidores está cada dia mais fácil, gerando uma concorrência muito mais acirrada, em que as empresas precisam garantir o seu espaço. Para isso, atender as necessidades dos clientes no tempo e do jeito certo é fundamental.

NASCIMENTO, *et al.*, [2018] afirma que “A decisão do cliente de manter sua relação com a empresa ou desfazê-la está diretamente ligada a fatores como as experiências de compras anteriores, superação das expectativas e a capacidade da empresa fazer o cliente se sentir especial”. Em uma instituição de ensino, esta relação vai além de entregar o serviço principal - que é o educacional -, já que atender o aluno significa suprir as necessidades nas suas demandas acadêmicas, financeiras e administrativas durante todo o período que o mesmo possui contrato ativo com a instituição.

De acordo com Luiz Fabrício da Silva, atendimento pode ser definido como:

O elo entre a empresa e os clientes, por isso a maneira como ele é tratado dentro da organização resultará no grau de sua satisfação com a mesma. Um cliente se sente satisfeito quando o desempenho do produto ou do serviço fica acima da sua expectativa, ou seja, o produto ou serviço é melhor do que o cliente esperava [SILVA, 2011, p. 6, *apud* HENRIQUES; *et al.* 2018. p. 111].

O atendimento é composto das atividades ligadas ao oferecimento de serviços, respostas e soluções de problemas de maneira ágil, atingindo assim a expectativa do cliente [LABADESSA; OLIVEIRA, 2012]. Para que isto seja possível, todos aqueles que apresentam como função o atendimento ao cliente precisam ser treinados e precisam conhecer muito bem os processos internos organizacionais.

Saber exatamente quem é responsável por cada atividade dentro da instituição é um dos principais papéis de setores que têm função de intermediação, como o *call center*, já que eles precisam saber para quem direcionar cada uma das solicitações. Dito isto, podemos definir que as principais funções de um atendente são fornecer informações, esclarecer dúvidas e solucionar problemas para que assim o cliente se sinta seguro e satisfeito [COSTA et al., 2015].

É importante destacar que mais do que uma função, o bom atendimento precisa ser um compromisso dos colaboradores e deve fazer parte da cultura organizacional. Nesses casos, de nada adianta o setor A oferecer um atendimento de forma excelente se o setor B não dá retorno às solicitações no prazo adequado. Apesar de a Instituição de ensino ter diversos setores, a satisfação do cliente será direcionada a organização como um todo.

Ao oferecer um atendimento de qualidade, além de fidelizar o cliente, a possibilidade de este indicar a empresa para seus amigos é muito maior. Do mesmo modo, caso o mesmo se sinta insatisfeito, isso pode gerar propaganda negativa e consequentemente perda de clientes [COSTA, et al., 2015]. Ademais, de nada adianta captar o aluno se não for possível retê-lo. A conceituação de Captação envolve a entrada de novos alunos (conhecidos como feras ou calouros, independente de qual período ele ingressa); já a retenção envolve a renovação de matrícula dos alunos que já possuem vínculo com a instituição (conhecidos como veteranos).

A quantidade de alunos que inicia a graduação (captação) deve ser maior do que o somatório da quantidade de alunos que se forma e da quantidade de alunos que evadem para que a instituição tenha saúde financeira e mantenha a base total de alunos sempre em crescimento.

De acordo com o código de defesa do consumidor, artigo 6º inciso III são direitos básicos do consumidor “ a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; (Redação dada pela Lei nº 12.741, de 2012)”. Uma parte imprescindível do atendimento é o repasse correto de informações. Para isso, a comunicação interna da instituição deve ser uma preocupação dos gestores.

À medida que as informações não chegam até a ponta (setores que lidam diretamente com os alunos) a possibilidade de insatisfação por repasse de informações equivocadas aumenta. Conforme LABADESSA, OLIVEIRA [2012, p. 10] afirma, "o cliente quer ser informado de maneira correta, objetiva e clara a respeito daquilo que procura, um dos requisitos básicos raramente atendido " .

Vale destacar que com o aumento da visibilidade das redes sociais, a insatisfação de alunos veteranos pode ser exposta em comentários negativos, prejudicando assim a imagem da

instituição perante o mercado e a potenciais alunos. As instituições precisam ficar atentas ao impacto que os comentários podem trazer, bem como ser ágil no retorno daqueles que buscam as redes sociais como canal de reclamação.

Um fator importante a ser considerado é que, a “entrega” do serviço de uma instituição de ensino superior privada acontece durante um período de anos, sendo renovado semestralmente por contrato no ato da renovação de matrículas no início de cada semestre letivo. Amanda Nascimento *et al.* [2018, s/p] afirma que “para reter clientes é necessário que a empresa cumpra as promessas feitas na tentativa de atrair o consumidor, além de garantir um bom relacionamento”.

Esse vínculo encerra-se de duas maneiras: uma delas é quando o aluno se forma e recebe seu diploma (situação desejada); a outra é quando o mesmo evadiu (situação indesejada). É justamente visando reduzir a evasão que uma instituição busca a melhoria da satisfação do aluno/cliente.

Para COSTA *et al.* [2015, p 160] “é importante que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas, através do qual, os consumidores sejam ouvidos e atendidos com atenção, além disso, que as possíveis críticas e sugestões, conduza as empresas à melhorias”. Estabelecer esse canal é fundamental para a redução das reclamações em canais nãooficiais, como as redes sociais e o *call center*. Entende-se que, a maioria dos consumidores só procura externalizar a sua insatisfação em um canal não oficial quando buscou um canal de comunicação oficial, mas não teve retorno.

Além disso, mais grave do que um aluno que externaliza a sua insatisfação em uma rede social é aquele que desistiu de obter retorno e simplesmente decide parar de “consumir o produto”. Dito isto, é necessário que o atendimento seja rápido e eficiente, garantindo que o cliente satisfaça a necessidade que o fez buscar a instituição.

2.2. Paradigma de pesquisa: Design etnográfico

A pesquisa baseia-se no Design etnográfico, que é “o nome dado a uma etapa de um processo de design em que fazemos um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que queremos transformar. Esse processo inspira-se em métodos vindos da área da antropologia” [METELLO, 2018, p. 10]

De acordo com Camille Caminha, *et al.* [2018, s/p] “é a partir da necessidade de compreender o usuário, que se torna mais clara a aproximação do campo do Design (e o uso em suas metodologias) aos métodos utilizados pelas Ciências Sociais”. Ainda segundo a mesma

autora, “essa abordagem apresenta métodos para um mergulho profundo na compreensão dos usuários em suas características sociais, culturais e comportamentais.

Neste caso especificamente, foi necessário o aprofundamento da questão do problema, pois em um nível raso de discussão todas as soluções envolveriam contratação e desenvolvimento de pessoas. Porém, analisando detalhadamente cada uma das reclamações utilizadas no estudo e após receber o retorno dos setores envolvidos nas demandas foi verificado que apesar da principal reclamação ser ligada a demora ou a falta de retorno das solicitações, a falta um processo bem definido sobre como solucionar as demandas é o principal fator ofensor relativo a este problema. Ou seja, contratar mais pessoas para trabalhar não mudaria o fato de o trabalho ser feito de modo desordenado.

Camille Caminha, et al. (2018) afirma:

Design Etnográfico deve ser entendido como um método, utilizado no processo de Design, para compreender e imergir junto com o usuário no seu cotidiano, estudando o contexto real, não controlado, complexo e holístico, característicos de um determinado grupo ou região. Essa imersão deve buscar o entendimento de seus hábitos, dos padrões de uso, comportamentos, sentimentos, problemas e/ou situações, além de elementos invisíveis que acontecem nesse dia a dia. Suas técnicas podem compreender observação, entrevistas aprofundadas, técnicas visuais e de tomadas de nota, que serão adaptadas e combinadas de acordo com o contexto pesquisado (CAMINHA, et al., 2018, s/p).

Na abordagem do design etnográfico, o designer age como solucionador de problemas e as soluções propostas devem ser ideias novas [MEYER E DAMAZIO, 2012]. Desse modo, com base na classificação e registro das solicitações, foi desenvolvido o resultado da pesquisa, constituído da proposição de um projeto de Relacionamento para a IES juntamente com o mapeamento e a automatização dos processos, com o objetivo de propor um novo formato de atendimento automatizado, reduzir o tempo de espera dos alunos/clientes para a resolução das solicitações bem como aumentar a satisfação dos mesmos em relação ao serviço prestado como um todo.

Como apresenta METELLO [2018], o foco desta abordagem sempre é o usuário/cliente, buscando-se oportunidades para a melhoria ou criação de novos produtos e serviços. É a partir do mergulho na realidade que o usuário/cliente está inserido, olhando e identificando pontos positivos e negativos, que é possível propor oportunidades para melhorá-la.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se como explicativa, os dados levantados têm caráter qualitativo e são baseados no design etnográfico. A pesquisa explicativa tem “como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos GIL [2002, p. 42]. Ainda segundo o autor, “esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

A análise qualitativa da pesquisa aconteceu através das reclamações recebidas pelo *call center* da instituição. A IES faz uso de um software para marketing de entrada, vendas e atendimento ao cliente chamado de *HubSpot*. A *Hubspot* é hoje uma referência em *marketing* digital e *sales*. Uma das suas principais ferramentas é o CRM - *Customer relationship management*. Através do *software*, é possível acompanhar o cliente desde o momento que ele demonstra interesse pela instituição (acessando mídias pagas, redes sociais, ou advindo de fonte orgânica) e toda a sua trajetória de contatos, sejam por meio de ligações ou e-mails enviados, etc.

A coleta dos dados dessa pesquisa foi realizada a partir das ligações gravadas pelo software que foram marcadas como reclamações pela equipe. Foram marcadas como reclamações as ligações recebidas nas quais os alunos enviaram uma solicitação para algum setor da instituição porém não obtiveram retorno e, por isso, buscaram através do call center registrar a insatisfação e saber o que mais pode ser feito para que sua solicitação seja resolvida.

3.1. Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu entre 01 de julho e 31 de julho de 2020, casando justamente com o período de renovação de matrículas de alunos veteranos em uma Instituição de Ensino Superior Privada localizada no Nordeste brasileiro. Entre estes dias tivemos 23 dias úteis, atuando 10h por dia.

O *call center* atua como central telefônica, já que existe uma URA - Unidade de Resposta Audível - que encaminha as ligações diretamente para os setores a partir da escolha durante a ligação. Porém, caso a pessoa não consiga ser atendida, este pode escolher a tecla “0” e aguardar na fila para ser encaminhado a um atendente. Nestas situações busca-se entender a demanda do aluno e direcioná-lo da melhor forma.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a análise de conteúdo dos relatos orais das ligações. Desse modo, as ligações foram salvas no *software* utilizado pelo *call center* para que fossem ouvidas posteriormente. A pluralidade dos relatos auxiliam no conhecimento da amplitude das reclamações em relação ao tempo de resposta dos retornos aos alunos por parte dos setores, bem como na identificação dos setores considerados ofensores dessas reclamações. A coleta de dados foi realizada de modo não participante, já que os diálogos se desdobraram entre os reclamantes e os atendentes, sem a interferência da pesquisadora.

Barbosa e Souza [2009. p. 90] afirmam que a etnografia e o relato oral são técnicas seguras pois “oportunizam um olhar mais detalhado sobre as pessoas, os fenômenos, a história dos personagens que participaram da mesma”.

3.2. Análise de dados

No período de análise, foram recebidas 64 reclamações relativas a falta de retorno de alguma solicitação realizada previamente. O tempo médio das ligações foi de 04 minutos e 10 segundos, tendo duas ligações ultrapassado a marca dos 10 minutos de duração.

Para a análise dos dados, as 64 ligações marcadas como “reclamação” foram colocadas em uma lista específica com as informações de contato do aluno e qual o motivo da reclamação. Os áudios das ligações que são gravados pelo aplicativo geraram diversos *insights* que são melhor explicados nos resultados abaixo.

Ao analisar os dados com o olhar do design etnográfico foi possível identificar a causa raiz dos problemas listados pelos alunos/clientes, colocando a instituição como agente causadora de tais problemas, para que assim sejam desenvolvidas soluções viáveis e de impacto.

É importante destacar que, ao colocar a instituição nessa posição não significa necessariamente que o processo é falha da instituição, porém determina quais problemas podem ser resolvidos internamente, através da mudança de processos. Vou dar um exemplo para que fique mais claro: Os boletos das mensalidades podem ser acessados por parte dos alunos ou responsáveis financeiros no portal acadêmico do mesmo, porém o setor financeiro recebe uma enorme quantidade de solicitações para que os boletos sejam encaminhados por e-mail, o que gera um trabalho operacional grande. Nesse caso, mudar a cultura do aluno para que ele busque no portal o boleto não é um problema que a instituição pode rapidamente resolver. Assim, vale pensar, como a instituição pode se antecipar a esta solicitação e fazer com que o aluno receba de modo automático o seu boleto, para que o mesmo não precise solicitar e esperar o retorno de um atendente.

As reclamações foram catalogadas e separadas por setor e por tipo de reclamação. Após catalogadas, foi realizado o acompanhamento das soluções tomadas para cada uma das reclamações visando uma análise aprofundada do problema.

Identificamos a partir da análise que cada solicitação/reclamação era tratada como um caso único, necessitando da análise do atendente, podendo ou não envolver a alta gestão. Desse modo, a falta de um processo bem definido gera um gargalo quanto ao tempo de retorno. Como resultado da pesquisa, além de identificar as causas das reclamações recebidas, foi proposto para a IES do estudo a execução de um projeto visando melhorias para a instituição. Os passos para a execução do projeto, o cronograma proposto e as melhorias esperadas após a finalização do mesmo são apresentados abaixo.

4. Resultados

Através do confronto entre reclamações e soluções, foram levantados os gargalos encontrados nos processos, bem como as possibilidades para melhoria:

- Falta de uma ferramenta que de forma rápida garanta o rastreamento da quantidade e natureza das solicitações por parte da IES;
- Ausência de script de atendimento padronizado e de triagem: Inexiste a priorização de demandas por ordem de urgência ou complexidade. Independente do caráter da solicitação, o aluno/cliente entra na fila de atendimento por “ordem de chegada” e isso gera transtornos tanto para a instituição quanto para os alunos/clientes pois, nivelar todos os atendimentos torna-o ineficiente;
- Atendimento acontece por diversos setores e a falta de padronização dos processos torna a jornada do aluno maior e mais complexa: os alunos não sabem exatamente qual o tempo de resposta da sua solicitação ou muitas vezes não solicitam as demandas para os setores corretos, gerando insatisfação e ansiedade quanto ao retorno;
- Dificuldade de comunicação entre os setores para o alinhamento das demandas: devido à falta de padronização dos processos a resolução das solicitações não gera, muitas vezes, conhecimento e precedentes, fazendo assim com que cada caso seja analisado de forma isolada.
- Além disso, foi identificado nos setores a dificuldade por parte dos operadores de identificarem as demandas e os responsáveis diretos, ocasionando, muitas vezes, o alargamento na quantidade de pessoas envolvidas em cada caso a ser solucionado.

4.2. Proposição do projeto

Dito isto, é possível afirmar que o design etnográfico através de uma imersão na realidade dos usuários se põe no lugar do mesmo, oferecendo assim soluções alinhadas com as expectativas, o comportamento, a cultura e as necessidades deles. Na instituição em questão, sugere-se como resultado desta pesquisa a execução de um projeto em 5 fases, para que ao fim todos os setores convirjam para um atendimento acontecendo em um único local físico, quebrando assim a estrutura departamental do atendimento.

Os ganhos esperados com a realização do projeto são:

- Satisfação do Cliente externo;
- Redução no tempo médio de atendimento;
- Redução no tempo médio devolutiva dos protocolos;
- Elevação dos índices de satisfação relativo à qualidade no atendimento na avaliação dos alunos;
- Utilização de ferramentas que auxiliem no relacionamento com os alunos;
- Redução da quantidade de interações necessárias para que uma solicitação seja plenamente solucionada;
- Redução de ligações de reclamação para o setor de *call center*;
- Rapidez na execução das demandas e no retorno aos alunos/clientes;

Os atendimentos deverão ser triados em uma central, classificados por uma *matriz de urgência x importância*, para que só após triados, sejam encaminhados aos setores de *back-office* para que os tickets sejam solucionados.

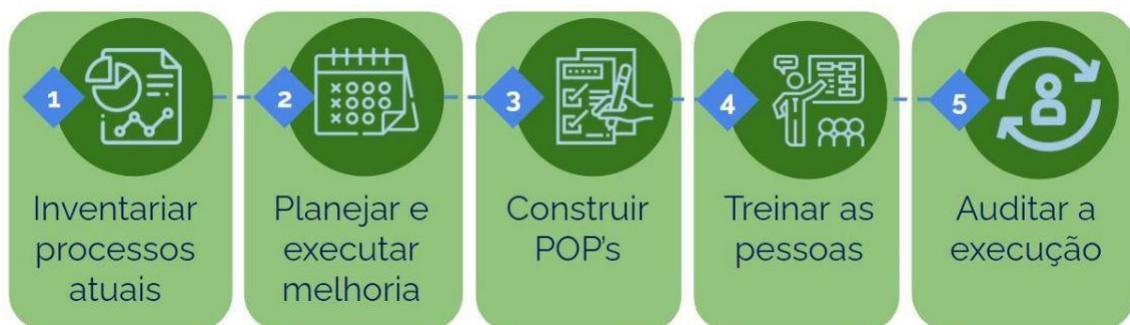


Figura 1. Fases do projeto proposto

1ª fase: Inventariar os processos atuais: A fim de promover ganhos reais a partir da melhoria dos processos, o primeiro passo deve ser registrar todos os processos atuais que envolvem a solicitação de um aluno, criando assim um detalhamento de toda a sua jornada dentro da instituição. Nesta fase é necessário levantar diversas informações:

- Quais as solicitações que envolvem a vida acadêmica, financeira ou administrativa de um aluno durante a graduação;
- Quais os setores responsáveis por responder às solicitações;
- Quais as pessoas responsáveis pela execução destas solicitações;
- Qual o tempo necessário para realizar cada demanda;
- Quantas solicitações médias podem ser resolvidas por dia;
- Quais os períodos de tais solicitações (necessário identificar os processos que acontecem de forma sazonal).

2ª fase: Planejar e executar a melhoria dos processos através da metodologia PDCA: O ciclo PDCA é uma ferramenta da qualidade muito utilizada nas empresas para a tomada de decisões e para a realização de mudanças internas. A sigla significa Plan (planejar), Do (executar), Check (checar/controlar) e Act (agir).

O principal ganho com o uso dessa ferramenta é que, após a execução das mudanças planejadas, existe o período de checagem para verificar se os resultados obtidos foram efetivos e trouxeram ganhos reais após a decisão. Caso os resultados não sejam efetivos, é necessário girar novamente o PDCA, iniciando um novo planejamento.

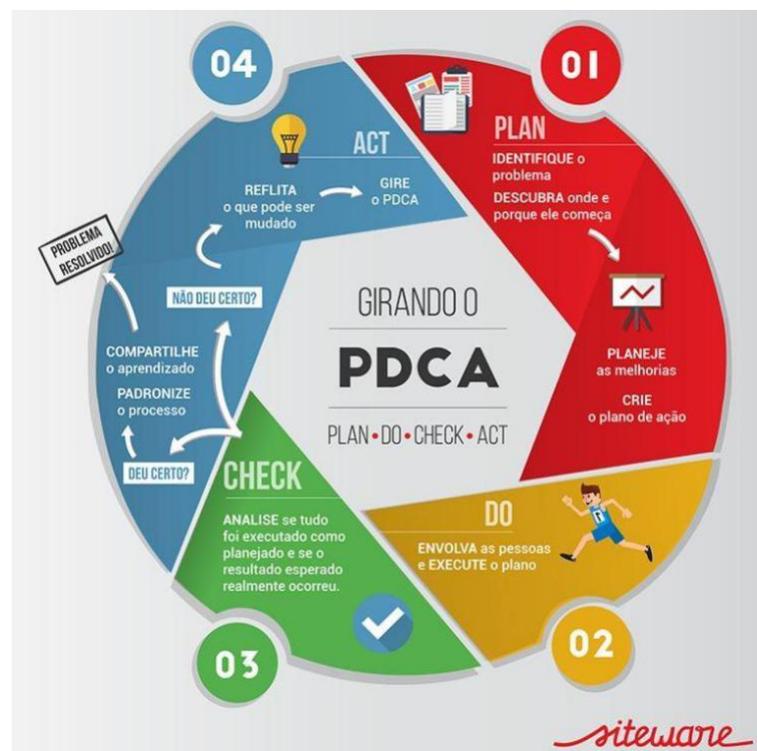


Figura 2. Girando o ciclo PDCA

Fonte: Siteware

A etapa de planejamento pode ser executada nos níveis operacionais de cada setor através de workshops, elencando as possibilidades de melhoria; táticos com os gestores departamentais para que em conjunto se possa definir as ações a serem tomadas; e estratégico para a validação da diretoria de quais mudanças serão realizadas.

- Quais os processos que mais geram gargalos;
- Quais ações podem ser tomadas para a melhoria dos processos;
- Como serão realizadas as mudanças;
- Que estrutura será necessária para a realização das ações (física, estrutural, tecnológica);
- Quanto tempo é necessário para a realização das mudanças;
- Quais os ganhos serão obtidos?
- Como será mensurado o ganho após as ações de melhoria;

Para que o projeto aconteça de forma eficiente é necessário engajamento dos setores de Tecnologia da informação pois em geral a avaliação e contratação de novas ferramentas de tecnologia podem demandar um tempo importante do setor, porém são essenciais para a automatização de processos.

3ª fase: Treinamento de pessoas nos novos processos: Após definir as ações de melhoria é necessário treinar os colaboradores para a realização dos novos processos e nos novos sistemas (caso tenha sido implantado), garantindo assim que estes serão executados conforme o planejado.

O treinamento é muito mais do que auxiliar o colaborador a executar as tarefas conforme planejado, é necessário que estes ensinamentos gerem crescimento e mudança de comportamento. Por isso é tão importante integrá-los na fase de planejamento, para que estes tenham sentimento de pertencimento e se apropriem do processo como algo construído por diversas mãos.

Nestes casos, o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental na construção desse conteúdo, na motivação dos colaboradores e na garantia de que os treinamentos serão efetivos para a instituição.

Ademais, é uma fase muito importante para a posterior checagem, pois se os colaboradores mesmo após treinados e executando as atividades conforme o planejado as ações de melhoria não surtirem efeito, é necessário agir através de um novo ciclo de PDCA,

objetivando a definição de novas ações de melhoria para o processo em questão. Algumas decisões devem ser tomadas prioritariamente para que esta fase seja bem-sucedida:

- Quem será treinado;
- Quais os setores estarão envolvidos;
- Quem realizará os treinamentos;
- Como mensurar se os treinamentos foram efetivos;
- Qual o tempo necessário para treinar todos os envolvidos;
- Como garantir a mudança de comportamento perante a execução das atividades.

4ª fase: Construir POP's dos processos: visando a gestão do conhecimento, o treinamento de futuros colaboradores e um ponto de acesso para a retirada de dúvidas quanto a realização dos processos será necessária a criação de um POP - Procedimento Operacional Padrão para cada um deles.

O POP é um passo a passo detalhado de como uma tarefa deve ser realizada. Seu principal objetivo é gerar padronização nas atividades, garantindo que estas sejam executadas conforme foram planejadas.

Prioritariamente, algumas informações devem estar contidas no POP para que cumpra o seu papel: objetivo, área de atuação e processo.

Tabela 1. Descrição sobre como escrever um POP

Como escrever um POP	Versão: 01	Vigência: xx/xx/xxx	Aprovado por:
<p>1. Objetivo No objetivo deve-se informar para que serve o POP que está sendo descrito. Deve ser uma descrição simples e direta.</p>			
<p>2. Área de aplicação É importante informar para qual área o POP destina-se. Isso também é importante para a definição de papéis e responsabilidades de cada setor.</p>			
<p>3. Processo Descrever o passo a passo de como se realiza uma tarefa. É imprescindível ser detalhista, informando até mesmo as etapas de <i>login</i> no sistema, site do sistema, etc. Exemplo:</p> <p><u>1º passo:</u> Acessar o sistema "X" que encontra-se do canto inferior direito da área de trabalho; <u>2º passo:</u> Efetuar <i>login</i> informando os dados previamente enviados pelo setor de TI; <u>3º passo:</u> Clicar na aba "x" e escolher a opção "Y"; <u>4º passo:</u> [...].</p>			

Nesta fase, as definições estratégicas são:

- Quais POP's serão criados;
- Quem validará os POP's;
- Como serão dispostos os POP's para futuras consultas.

5ª fase: Auditar a execução dos processos: A fase de auditoria é uma fase muito importante já que ela auxilia na identificação caso aconteçam desvios entre o executado e o planejado.

Toda e qualquer mudança tende a gerar desconforto e, por isso, em meio as dificuldades, os setores podem voltar a executar o trabalho da forma como estavam “acostumados”. O problema disso é que, além de fugir do planejamento, os resultados passam a ser “sujos”, ficando assim difícil acompanhar o que foi obtido com a melhoria proposta.

Ao liderar setores operacionais é dever do gestor conscientizar a equipe da importância da ruptura de processo (quando necessária a mudança), se mostrando disponível a junto com eles executar o trabalho neste novo formato.

O setor de Treinamento e Desenvolvimento também tem um papel fundamental já que, muitas vezes, ao mudarmos a forma de proceder dentro da instituição também estamos mudando a cultura organizacional. Necessário nesta fase definir ainda:

- Quem será responsável por auditar os processos (importante que seja realizado por um setor de auditoria interna, porém, caso a instituição não tenha tal setor, necessário garantir uma pessoa que seja externa ao setor que estará sendo auditado e que seja desvinculada de qualquer tipo de relação com o setor);
- Qual a ordem de priorização de auditoria;
- Quais recompensas e/ou punições serão utilizadas após auditoria dos processos nos setores;

4.1 Cronograma proposto

O tempo proposto para executar o projeto é de 5 meses, para que se tenha tempo hábil para executar todas as fases até a realização da 1ª auditoria. Vale ressaltar que o macro cronograma pode se estender caso seja necessário mais tempo na 2ª fase, já que pode ser necessário a aplicação de vários ciclos PDCA's para chegar na solução ideal para o problema proposto.

É importante frisar que antes de iniciar o projeto, é necessário realizar o planejamento detalhado de todas as fases, bem como definir como serão acompanhadas a execução das atividades.

Além disso, as decisões estratégicas devem ser validadas pelos diretores da instituição. Quanto mais detalhado e organizado for o planejamento, mais fácil será a execução das atividades.

A sugestão de executar as fases 2, 4 e 5 durante o mesmo período se deu pelo motivo de que, a construção dos POP's deve ser realizada por uma pessoa/setor que seja isenta da operação, ou seja, dependendo da estrutura organizacional, a construção de POP's é de responsabilidade do setor da Qualidade.

Tabela 2. Macro Cronograma sugerido

Etapas	Jan/21	Fev/21	Mar/21	Abr/21	Mai/21	Jun/21
1ª fase: Inventariar os processos atuais	x	x				
2ª fase: Planejar e executar a melhoria dos processos		x	x	x	x	
3ª fase: Treinamento de pessoas nos novos processos					x	x
4ª fase: Construir POP's dos processos					x	x
5ª fase: Auditar a execução dos processos						x

Para cada fase listada no Macro cronograma é necessário o detalhamento das ações em um cronograma. No detalhamento das fases apresentadas no tópico 1.3, as decisões estratégicas podem ser utilizadas para dar um norte sobre como definir o cronograma do projeto.

Por se tratar de ações mais detalhadas, a divisão de tempo pode ser quinzenal ou semanal, ficando a cargo do líder do projeto e da equipe de execução esta decisão. Abaixo segue como exemplo o cronograma da 1ª fase:

Tabela 3. Cronograma com detalhamento da 1ª fase em ações

Etapas	Jan/21				Fev/21	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2
<i>1ª fase: Inventariar os processos atuais:</i>						
Levantar setores “fornecedores” de atendimento ao aluno	x					
Levantar junto aos setores os processos oriundos de solicitações de alunos		x	x			
Acompanhar setores para estudo de tempo de resposta das solicitações				x	x	x
Identificar papéis e responsabilidades dos setores de <i>front office e back office</i> envolvidos no atendimento ao aluno				x	x	x

5. Considerações Finais

É importante destacar como limitações de pesquisa o fato de ter sido usado apenas o *call center* como amostra, já que a IES possui mais de nove setores envolvidos no atendimento ao aluno. Além disso, não foram utilizadas as ouvidorias recebidas, já que estas ficam restritas aos setores que as receberam. Porém, o *call center* nesse caso é utilizado como um filtro, onde as reclamações chegam quando as pessoas estão insatisfeitas e ainda necessitando de um retorno em relação à solicitação realizada.

Neste momento de pandemia, todas as fragilidades em relação ao atendimento foram expostas já que, sem o atendimento presencial realizado pelos setores e a centralização de demandas através de e-mail ou telefone, o tempo de resposta aumentou muito e consequentemente a insatisfação e as reclamações.

Vale ressaltar que para que as proposições acima citadas sejam aderentes, é necessário engajamento de todos os setores de *back office e front office*, bem como a mudança de cultura organizacional da instituição.

Ao longo dos anos, a captação de novos alunos na IES estudada vem diminuindo, então não basta apenas “abrir as portas” da instituição, hoje precisamos trazê-los e convencê-los a estudar conosco. Assim, a captação e a retenção de alunos estão intimamente ligadas a como os

setores atendem as expectativas dos alunos tanto no serviço principal - educacional - quanto nas demandas inerentes a vida dele enquanto aluno (financeiro, financiamentos, secretaria acadêmica, biblioteca, coordenação de curso, comercial, etc.). Para auxiliar nessa captação, precisa-se de alunos satisfeitos com a instituição, sendo defensores da marca e gerando engajamento positivo nas redes sociais.

Referências

BARBOSA, Deborah Rosária; SOUZA, Marilene Proença Rebello de. História da Psicologia: contribuições da etnografia e da história oral. **Temas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 81-91, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v17n1/v17n1a08.pdf> Acesso em 12 out. 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.078/1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/533814/cdc_e_normas_correlatas_2ed.pdf?sequence=1 Acesso em 29 set. 2020.

CAMINHA, Camille Nascimento Santiago; SOUZA, Angélica Porto Cavalcanti de; GOMES, Alex Sandro; BORGES, Renata Zilse Pereira. Design, antropologia e etnografia: pesquisa bibliográfica sobre a compreensão dos conceitos do Design Antropológico e Design Etnográfico no contexto brasileiro. **Blucher Design Proceedings**. v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/download-pdf/314/30574> Acesso em 29 set. 2020.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de Santana; TRIGO, Antônio Carrera Trigo. Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial para as organizações. **Revista de Iniciação Científica-RIC**. v. 2, n. 2, p. 115-172, 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf Acesso em 29 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUES, Karla dos Santos; FONSECA, Lorna Scheidegger da; GOMES, Sandra Luiza. A Qualidade do Atendimento ao Cliente como Fator de Crescimento Empresarial. **Revista Científica Mundo Acadêmico**. v. 12, n. 17, p. 110-133, 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/revista-mundo-academico-v12-n17-artigo-05.pdf> Acesso em: 29 set. 2020.

LABADESSA, Luciene Suzi; OLIVEIRA, Luciana Jardim. A Importância da Qualidade no Atendimento ao Cliente: Um estudo bibliográfico. **Revista Fiar - Revista do Núcleo de Pesquisa e Extensão Ariquemes**. v. 1, n. 1, p. 1-16, 2012. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-da-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-um-estudo-bibliografico> Acesso em 29 set. 2020.

METELLO, Daniela Gomes. **Design Etnográfico em Políticas Públicas**. Brasília: Enap, 2018.

MEYER, Guilherme Corrêa; DAMAZIO, Vera. Notas de uma etnografia do Design. **Strategic Design Research Journal**. v. 5, n. 3, p. 120-128, 2012. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/viewFile/sdrj.2012.53.04/1340> Acesso em 29 set. 2020.

NASCIMENTO, Amanda de Lourdes do; ALMEIDA, Carolina dos Santos Silva; SIQUEIRA, Ilany Bethânia Ramos Ignácio; ALVAREZ, Rodrigo Martin. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente - análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de resende-RJ. In. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 15, 2018, Resende. **Anais Eletrônicos...** Resende, SEGeT, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/15726166.pdf> Acesso em 29 set. 2020.