

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**PRISCILA BAGIO MONTEGUTI**

**ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO PRESTADO PELO  
SETOR PESSOAL, NA EMPRESA CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS S/A**

**CRICIÚMA**

**2014**

**PRISCILA BAGIO MONTEGUTI**

**ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO PRESTADO PELO  
SETOR PESSOAL, NA EMPRESA CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS S/A**

Relatório de Estágio apresentado para obtenção  
do grau de Bacharel no curso de Secretariado  
Executivo da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientadoras: Prof.<sup>a</sup> Mestre Jucélia Abel

**CRICIÚMA**

**2014**

**PRISCILA BAGIO MONTEGUTI**

**ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO PRESTADO PELO  
SETOR PESSOAL, NA EMPRESA CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS S/A**

Relatório de Estágio apresentado para obtenção  
do grau de Bacharel no curso de Secretariado  
Executivo da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 18 de novembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel – Mestre – (Unesc) – Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Marianela Marana Vieyto – Unesc

Prof<sup>a</sup>. Suzana Machado Simon – Unesc

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram para minha formação pessoal e acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

A Deus, que iluminou minha caminhada, a Ele rendo mil glórias de agradecimentos por tudo de bom e útil feito em minha vida.

A meus Pais, Jucelir e Edma, e ao meu irmão Daniel, que sempre me apoiaram ao longo desses 4 anos de caminhada. Foram meus pais que me educaram e passaram todos os valores que levarei por toda vida.

A todos os meus professores, que estiveram durante essa caminhada na instituição, transmitindo todos os conhecimentos necessários para atingir meu objetivo. Em especial, quero agradecer também à minha orientadora Jucélia Abel que, com competência e paciência, orientou-me da melhor maneira possível.

Aos amigos e amigas que fiz durante este tempo de graduação, são pessoas especiais, que, sem explicação, torna minha vida mais alegre.

Obrigada pela amizade e atenção.

Há três tipos de empresas: empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem seus clientes e depois respondem as suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir. **(GARY HAMEL)**

## RESUMO

A satisfação do cliente é peça-chave para manutenção dos mesmos dentro da organização, clientes satisfeitos tendem a passar uma boa imagem a outros clientes. Prestar um serviço de qualidade satisfazendo os desejos e necessidades mantém unido empresa e cliente. Dessa forma, tem-se como objetivo, identificar o turno em que os profissionais buscam mais atendimento, descrever os serviços prestados, a fim de analisar o grau de satisfação do atendimento prestado pelos profissionais do Setor Pessoal da empresa Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A. A metodologia empregada no trabalho é a bibliográfica, baseada em autores das áreas de atendimento, qualidade, serviços e satisfação de clientes; a abordagem do estudo é descritiva com o objetivo de averiguar e descrever fatos ou fenômenos que influenciam na satisfação de determinados grupos, como o de clientes internos estimando comportamentos e verificando as variáveis. Para essa análise, foram respondidos 286 questionários com perguntas objetivas com as quais se buscou quantificar e identificar os clientes internos e verificar a qualidade dos serviços prestados, a fim de analisar melhorias embasadas em autores renomados da área de atendimento e qualidade de serviços. As pesquisas de satisfação são de grande importância, pois demonstram pontos a serem melhorados no setor de uma organização.

Palavras-chave: Satisfação. Cliente interno. Atendimento. Setor Pessoal.

## RESÚMEN

La satisfacción del cliente es una pieza clave para mantenerlos dentro de la organización, clientes satisfechos tienden a pasar una buena imagen a otros clientes. Proporcionar un servicio de calidad para satisfacer los deseos y necesidades unido la empresa y el cliente. Así el estudio, tiene el propósito de identificar el horario de trabajo, en que los profesionales buscan más atención, describir los servicios prestados por los profesionales del Sector Personal de la empresa Cecrisa Revestimientos Cerâmicos S/A, con el fin de analizar el grado de satisfacción. La metodología utilizada en el trabajo es bibliográfica, basadas en autores en las áreas de atención y la satisfacción del cliente; el enfoque del estudio es descriptivo con el objetivo de averiguar y describir hechos y fenómenos que influyen la satisfacción de determinados grupos, como el cliente interno, así analizando comportamientos y comprobando las variables. Para este análisis, 286 cuestionarios fueran respondidos, con preguntas objetivas en que fue buscado cuantificar, identificar los clientes internos, y verificar la calidad de los servicios prestados a fin de examinar las mejoras basadas en autores reconocidos en las áreas de atención al cliente y calidad de servicios. Las pesquisas de satisfacción son de gran importancia, para a mejorar el sector de la organización.

Palabras claves: Satisfacción. Cliente interno. Atención al cliente. Sector Personal



## **ABSTRACT**

Customer satisfaction is a key part in maintaining costumers within the organization. Satisfied customers tend to send a good image to other clients. Providing a quality service to satisfy the wants and needs keep the company and client together. This way, the purpose is to identify the shift in which professionals seek more assistance, describe the services provided, in order to analyze the degree of satisfaction of the service provided by professionals in the Personnel department of the company Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S / A. The methodology used in the study is bibliographical, based on the authors of the areas of costumer assistance, quality, customer services and satisfaction; the approach of the study is descriptive in order to verify and describe facts or phenomena that influence the satisfaction of certain groups, such as internal customers, estimating behaviors and checking the variables. For this analysis, 286 questionnaires with objective questions were developed, which sought to quantify and identify internal customers and verify the quality of services provided in order to analyze needed improvements based on solid renowned authors in the field of assistance and service quality. Satisfaction surveys are very important because they demonstrate points to be improved in an organization's sector.

Keywords: Satisfaction. Internal customer. Service. Personnel department

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Modelo de Johnston e Clarck (2002) para avaliação do nível de serviço.....23

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de entrevistados por turno de trabalho.....	34
Tabela 2. Satisfação pela cortesia demonstrada no atendimento .....	35
Tabela 3. Qualidade apresentada no atendimento.....	36
Tabela 4. Agilidade demonstrada no atendimento .....	37
Tabela 5. Conhecimento apresentado pelos profissionais do setor.....	38
Tabela 6. Adaptabilidade dos funcionários que prestam o atendimento.....	39
Tabela 7. Horário de atendimento do setor .....	40
Tabela 8. Tempo de espera no atendimento presencial.....	41
Tabela 9. Tempo de espera prestado pelo atendimento telefônico.....	42
Tabela 10. Atendimento de modo Geral.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

FGTS Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS Instituto Nacional do Seguro Social

S/A Sociedade Anônima

TI Tecnologia da Informação

UI Unidade Industrial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 CLIENTE .....	18
<b>2.1.1 Cliente interno</b> .....	19
2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	20
2.3 ATENDIMENTO TELEFÔNICO .....	22
2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	22
<b>2.4.1 Como analisar a satisfação do cliente</b> .....	<b>24</b>
2.5 SERVIÇOS.....	25
<b>2.5.1 Qualidade dos serviços</b> .....	<b>26</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	28
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	30
4.1 TIPOS DE PESQUISA .....	30
<b>4.1.1 Pesquisa bibliográfica</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo</b> .....	<b>31</b>
4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	31
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	34
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
<b>APÊNDICE(S)</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a busca acirrada por clientes torna o dia a dia das empresas cada vez mais complexo e competitivo; ter um novo produto ou serviço já não é mais suficiente para assegurar a obtenção de sucesso. Os avanços tecnológicos, organizacionais e institucionais vêm buscando o diferencial em busca de satisfazer às necessidades dos clientes.

Entretanto, muitas empresas se encontram tão focadas no cliente externo, que acabam não investindo em recursos naquele cliente que se encontra dentro da empresa, o cliente interno. São esses clientes que promovem as transformações necessárias na empresa.

O trabalho em questão tem por objetivo analisar, através da pesquisa bibliográfica e de um questionário aplicado a 286 funcionários, a importância do bom atendimento aos clientes internos, em busca de saber quais são as suas necessidades. A análise do grau de satisfação é uma ferramenta de grande importância para se averiguar e mensurar se os procedimentos, normas e serviços oferecidos pela empresa, estão proporcionando aos usuários a solução de suas necessidades. Neste trabalho, é apresentado um estudo bibliográfico sobre atendimento e satisfação do cliente tendo como referência autores que escreveram sobre o assunto. É apresentado, também, o projeto de uma pesquisa elaborada, por meio de metodologias, com o intuito de analisar o atendimento prestado.

Contudo, como os funcionários são uma das principais portas para o sucesso da empresa, e sua opinião é muito importante para que esse sucesso se mantenha, este trabalho visou analisar o grau de satisfação do atendimento prestado pelo Setor Pessoal da Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A, a fim de questionar, conhecer e refletir sobre a satisfação no atendimento e, se, necessário apresentar melhorias.

Na primeira etapa, apresentou-se o referencial teórico, retratando assuntos, como cliente, com ênfase no cliente interno, serviços, atendimento em geral e telefônico, qualidade e satisfação no atendimento, baseando-se em autores renomeados, com conhecimento nas áreas.

A segunda etapa é dedicada à metodologia empregada, demonstrando o tipo de pesquisa realizada e instrumentos de pesquisas estabelecidos, com os quais

elaborou-se o questionário que norteou a pesquisa, trazendo dados para análise da satisfação.

Na terceira etapa, demonstraram-se os resultados da pesquisa obtida, através da aplicação dos questionários, é o momento da tabulação e formatação dos dados, bem como a análise dos dados coletados, apontando melhorias embasadas em alguns autores.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O Setor Pessoal é parte integrante da estrutura organizacional da maioria das empresas e onde se realizam as tarefas e as atividades as quais cuidam dos assuntos relacionados aos funcionários, desde sua admissão, pagamento de salários, benefícios, férias, décimo terceiro, taxas, impostos, contribuições, demissão, quitação do contrato de trabalho, o que representa a empresa junto aos órgãos fiscais, entre outros.

As empresas de pequeno porte, normalmente, não têm este setor, pois essas atividades são realizadas pelo contador. O setor é responsável por todo o processo de integração da pessoa admitida; ele adequa as funções e efetua os registros de acordo com a CLT. É responsável pela parte burocrática (relativa à Legislação Trabalhista e Previdenciária). É o setor que elabora a folha de pagamento, faz registro das carteiras dos funcionários, calcula as guias do INSS e FGTS para pagamento e cuida da parte demissional.

Entende-se que o desenvolvimento da empresa está diretamente ligado às pessoas que nela trabalham. O tratamento no atendimento aos funcionários, que são clientes internos da empresa, muitas vezes passa despercebido, mas, é vital para a conquista da satisfação e do espaço profissional. Pode-se dizer que o bom atendimento motiva os funcionários a difundir bons comentários sobre os serviços prestados pelo Setor Pessoal.

Ao desenvolver as atividades durante o estágio, pôde-se observar que existem falhas no atendimento, causando insatisfação durante e após o atendimento prestado.

Desta forma, tornou-se importante saber: como está o grau de satisfação no atendimento prestado pelo Setor Pessoal?

## 1.2 OBJETIVOS

Tem-se como finalidade buscar melhorias dentro da empresa, mantendo o foco no Setor Pessoal, a fim de alcançar satisfação de seus funcionários, determinando estratégias para obter êxito na busca do desejado.



### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o grau de satisfação no atendimento do Setor Pessoal da Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A, Unidade Industrial 6.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Levantar o número de profissionais da empresa;
- b) Descrever os serviços prestados pelo Setor Pessoal;
- c) Identificar o turno em que os profissionais buscam mais atendimento;
- d) Verificar o grau de satisfação em relação ao atendimento prestado.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

As empresas vêm buscando estabelecer a cultura do bom atendimento com seus funcionários, aqui entendidos como clientes internos, os quais também solicitam serviços ou buscam informações. O bom atendimento gera uma imagem positiva na mente do funcionário que vê satisfeitas suas necessidades e expectativas. O atendimento diferenciado é essencial no processo de comunicação interpessoal na empresa e engloba o tratamento adequado procurando transmitir segurança e clareza nas informações e nos serviços prestados.

O Setor Pessoal tem o dever de prestar este bom atendimento mantendo o foco no cliente, para conservá-lo motivado, a fim de que desempenhe suas atividades com eficácia e eficiência. Para que esse serviço gere motivação nos funcionários, é preciso saber lidar com as diferenças de cada um, ignorando fatos irrelevantes, causados pelo nervosismo.

O bom atendimento, portanto, deve ser feito de modo igualitário, sem exceção de cargo, desde o mais baixo até o mais alto demonstrando envolvimento para a solução de dúvidas ou problemas, pois a mesma é responsável pelo desenvolvimento e pelo crescimento da empresa. É importante medir o grau de satisfação para proporcionar melhorias e assegurar a qualidade nos atendimentos prestados, o que será refletido na produtividade.

Na área acadêmica, é relevante o estudo, pois se fala do dia a dia vivido pelo acadêmico dentro da empresa. Buscam-se conceitos de bom atendimento para identificar os problemas, a fim de aplicar os conhecimentos adquiridos dentro da universidade, proporcionando ao acadêmico experiência e conhecimento no assunto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho, serão relacionados conceitos de autores na área de Satisfação de Clientes e Atendimento ao Cliente, os quais têm como finalidade argumentar o tema principal da pesquisa: analisar a satisfação do cliente interno quanto ao atendimento oferecido pelo Setor Pessoal.

### 2.1 CLIENTE

Gordon (2001, p. 15) diz que “Cliente são pessoas, indivíduos com sentimentos e reações próprias que esperam que tratemos individualmente, buscando compreender seus desejos e necessidades, para podermos satisfazê-los plenamente”. Ou seja, Cliente é qualquer pessoa que possa ser atingida pelo produto ou pelo processo.

Os clientes podem ser externos ou internos:

- Cliente externo: são impactados pelos serviços ou produtos, mas não são membros da empresa. Inclui aqueles que compram o serviço ou produto.
- Cliente interno: estes são impactados pelo produto ou serviços e são membros da empresa que o produz.

Sheth (2001, p. 29) conceitua clientes como “uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel de consumação de uma transação comercial.” Kotler (2009) diz que o consumidor passa a ser parceiro nos negócios, buscando e encontrando sempre o que procura em uma empresa, desde que os serviços e atendimentos sejam satisfatórios. A razão e a existência de qualquer produto está relacionada aos clientes.

Segundo Dias (2003, p. 38), “Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Para a organização, é vital conhecer seu cliente e sua atuação junto à empresa, pois ela depende deles para sua sobrevivência. O cliente é o centro de tudo nos dias atuais, tornou-se mais exigente diante de produtos e serviços oferecidos pelas

empresas que vêm buscando sua fatia no mercado, a fim de conquistá-los. Não se pode atender o cliente sem pensar como ele.

Kotler (1998, p.110) enfatiza que “Os clientes são pessoas e organizações que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outro produto. Eles não adquirem os produtos com a finalidade de revendê-los”. Ou seja, pode-se afirmar que cliente é toda pessoa que entra em contato com a empresa.

Na concepção de Whisteley (1992), os clientes são todos aqueles cujas decisões determinam a empresa. Para que as organizações obtenham sucesso, é preciso que todos tenham ações, inclusive o líder, que proporcionem alcançar as expectativas e os desejos dos clientes.

A sociedade foi se tornando cada vez mais competitiva, então, os clientes passaram a ser mais valiosos para as empresas que não medem esforços para garantir a satisfação e o bom atendimento, para que, assim, foquem em métodos que mantenham unidos empresa e cliente.

### **2.1.1 Cliente interno**

O cliente interno é, de maneira especial, o mais importante para a empresa, e toda organização, de qualquer tamanho, tem uma corrente de clientes internos. O termo cliente não serve somente para designar quem adquire produtos de determinada empresa, na verdade, cliente é quem sofre o impacto dos produtos e serviços gerados e prestados pela organização.

Segundo Albrecht (2002, p.105):

Departamentos de serviços internos muitas vezes têm papéis e relações mais complicadas do que aqueles que trabalham diretamente com o cliente pagante. Alguns departamentos sabem muito bem quem são seus clientes enquanto outros não têm tanta certeza. Alguns departamentos têm relações claras com alguns clientes [internos] e relações não tão clara com outros.

Boone e Kutz (1998, p. 74) dizem que “o comprometimento com o funcionário é uma grande ferramenta para alavancar a satisfação do cliente externo e melhorar a qualidade de todos os setores da organização.” Ou seja, o cliente interno pode garantir um clima organizacional melhor, com alta na produtividade, qualidade e maior satisfação do cliente externo.

Em grande parte dos processos produtivos e administrativos, os produtos e serviços existem para servir aos clientes internos. Quanto melhor os clientes internos

forem atendidos, melhores atenderão seus respectivos clientes, sejam eles internos ou externos.

Dessa forma, segundo Bogmann (2000, p.56), “torna-se necessário motivar os colaboradores para executarem melhor suas tarefas, por meio de marketing interno, através de delegação de poderes, do treinamento e do trabalho em equipe.

Kotler (1998, p. 26) conclui que:

O cliente é nosso visitante mais importante. Ele não depende de nós – nós é que dependemos dele. Não é um estranho em nosso negócio – é parte dele. Não prestamos nenhum favor aos clientes quando os servimos... ao contrário, ele é que nos presta um favor ao dar-nos a oportunidade de servi-lo.

## 2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Uma das formas de uma empresa manter-se à frente de seus concorrentes é estabelecer um bom atendimento. É de extrema importância atender um cliente com qualidade para que ele volte a comprar ou procurar os produtos ou serviços prestados.

Para Lima (2006, p. 129):

Atendimento adequado é aquele preparado para que o cliente tenha a resposta que busca numa única ligação ou num único *e-mail*. Além de ser eficiente e satisfazer o cliente, evita custos de rechamada para a empresa – ou seja, não haverá necessidade de retornar uma ligação para o cliente ou receber uma segunda chamada sua para o mesmo fim. Rapidez, eficiência, objetividade e personalização são as peças fundamentais para a excelência no atendimento ao cliente.

Gerson (2001) menciona que grande parte das empresas oferecem produtos similares, e o que difere umas das outras é o atendimento ao cliente. O bom atendimento é de suma importância para se chegar ao sucesso no meio empresarial e manter seus respectivos clientes satisfeitos. O sucesso implica na manutenção deles a longo prazo. As empresas oferecem produtos similares e, em grande parte, o que difere uma da outra é o atendimento.

As empresas estão buscando profissionais que tenham o perfil de atendimento ideal neste segmento. Principalmente, as pessoas que consigam um equilíbrio entre razão e emoção, alcançando metas e traçando objetivos sólidos e, principalmente, que sejam líderes, motivando e trabalhando em equipe. De acordo com Lima (2006), muitas empresas investem em tecnologias e sistemas modernos, porém, se esquecem de investir em seus funcionários.

Dantas (2004) diz que o atendimento ao cliente consiste no fornecimento e reparo de produtos e serviços, seguido de um atendimento amigável por parte da empresa. Além de um bom atendimento, é necessário fazer todo o possível para satisfazê-los, tomando decisões que os beneficiem.

As pessoas que fazem parte da empresa, independente de qual seja a forma que entre em contato com os clientes, e ainda que não faça parte do departamento de atendimento, são responsáveis por prestar e contribuir para que o bom atendimento aconteça, isso ajuda a manter a boa reputação da empresa.

Segundo Gordon (2001, p. 30):

Hoje, o departamento de atendimento ao cliente está na linha de frente, lidando com o cliente furioso, decepcionado ou mal informado. Mas essa função é falha, pois ela fornece o atendimento depois de o cliente já ter passado por uma experiência desagradável [...]. Talvez com uma redefinição, quando o centro de informação ao cliente adiantar-se às questões do cliente, o papel do atendimento assumirá nova importância

Shapiro (1994) enfatiza que as empresas devem proporcionar qualidade em seus serviços e atendimento, não de acordo com o que a empresa define, mas como o cliente define. Essa reflexão ajuda no sentido de se tornar uma oportunidade na eliminação de falhas, quando surgirem erros ou críticas vinda dos clientes.

De acordo com Godri (1994, p. 59), " O Atendimento é sinônimo de empatia e atenção." Que dizer que o cliente deve ser tratado com preferência, deve ser ouvido, acompanhado, tratado pelo nome e, principalmente, com respeito às suas decisões e opiniões. O autor ainda ressalta que se deve evitar a demora no atendimento presencial e por telefone.

Lima (2006) afirma que a operacionalização de uma estratégia competitiva, baseando-se em inovação e na diferenciação pela qualidade no atendimento ao cliente, exige adotar como foco central a atenção às pessoas, por parte da empresa. Investir em treinamento pode ser um diferencial competitivo. Desta forma, seleção, treinamento, liderança e motivação são os quatro pontos primordiais que devem ser observados em relação às pessoas que fazem parte do serviço de atendimento ao cliente.

Kotler (1998) afirma que se os colaboradores da empresa não estiverem focados em trabalhar para atender às necessidades de seus clientes, definitivamente não evoluirão. A concorrência entre empresas aumenta cada vez mais, e se a mesma não cuidar para manter seus clientes é muito provável que alguém tomará seu lugar.

## 2.3 ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Na maioria das vezes, o telefone é a forma mais rápida de atender um cliente. O bom atendimento telefônico é primordial, representa responsabilidade e contribui para a boa reputação em termos de cortesia e atendimento. Frequentemente, o primeiro contato com o cliente é feito via fone, e é essencial passar uma boa postura, buscando compreender qual a sua necessidade.

De acordo com Almeida (2001) p.26, “quando você atende um telefone, a imagem de seu estabelecimento é percebida do outro lado da linha”. Isso afirma que a forma com que a mensagem é passada é tão importante quanto ao conteúdo dela. O atendente que presta a comunicação via telefone deve ter a habilidade adequada e compatível ao que o cliente solicita.

Almeida (2001) ainda diz que o atendente deve colocar-se à disposição do cliente, informando com clareza e objetividade. Ser ágil na solução e no atendimento passa segurança e mostra que há certo comprometimento em resolver o problema, ainda ressalva as informações prestadas.

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para conseguir a satisfação dos clientes não é fácil. Além de investir na marca, na fidelização e no comprometimento com a sua satisfação, a empresa requer tempo e empenho. A satisfação dos clientes, diante dos serviços e produtos que a empresa oferece, é condição necessária para qualquer negócio, mas não é suficiente.

Cobra (1992) diz que essa satisfação implica, antes de descobrir seus desejos e necessidades, conquistar o cliente e manter a qualidade no atendimento, e a ligação entre qualidade e satisfação só existe se houver o comprometimento de todos na organização.

De acordo Kotler (2009, p. 203):

A maioria das empresas dedica mais atenção à participação no mercado do que à satisfação dos clientes. É um engano. A participação do mercado é indicador retrospectivo; a satisfação dos clientes é indicador prospectivo. Se o nível de satisfação dos clientes começar a cair, em breve se inicia o desgaste da participação do mercado. As empresas precisam monitorar e melhorar o nível de satisfação dos clientes. Quanto mais alta a satisfação dos clientes, maior o grau de retenção.

A satisfação de clientes é algo frequente no meio empresarial, é o principal motivo que leva ao sucesso de uma empresa. Superar as expectativas do consumidor é o foco, a fim de que a satisfação seja garantida. Há várias maneiras de identificar essa satisfação, ter conhecimento das percepções e reações dos clientes, relacionando ao produto ou serviço prestado, o que pode aumentar a tomada de melhores decisões empresariais.

Peppers e Rogers (1994, p. 62) afirmam que “Se quiser ter uma cliente duradoura – uma cliente que lhe dê uma grande fatia de sua preferência – você tem que ter um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente à cliente”.

Cobra (2009, p.22):

Construir a satisfação do cliente por meio de qualidade e valor é o ponto chave do novo pensamento mercadológico. E esse pensamento parte da premissa básica de que os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor. Assim a oferta de produtos ou serviços de maior valor para o cliente passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação, a outras organizações.

As empresas visam à satisfação porque, mesmo os consumidores que estejam satisfeitos, estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. A satisfação do cliente depende da expectativa por ele obtida, se as expectativas não forem atendidas, isso motivará uma insatisfação, mas, se o desempenho for atingido, o cliente ficará satisfeito, superando assim, suas expectativas.

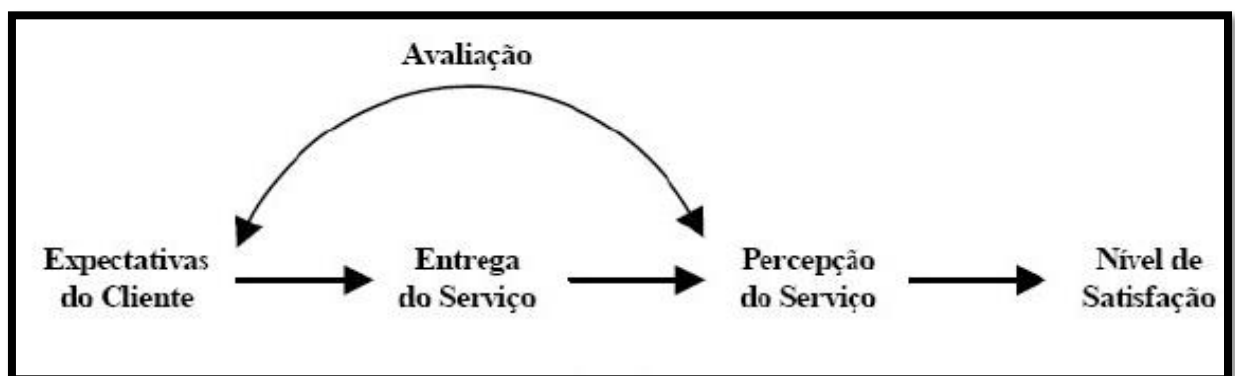


Figura 2 – Modelo de Johnston e Clark (2002) p.22 para avaliação do nível de serviço.  
Fonte: Johnston e Clark, 2002.

Para Johnston e Clark (2002, p.122):

Em termos simples, satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores. Se a percepção, a experiência e os resultados do



serviço atendem as expectativas do cliente, ele deve ficar satisfeito (ou minimamente satisfeito). Se sua percepção do serviço exceder às expectativas, ele ficará mais do que satisfeito, ou até encantado. Se suas percepções não atenderem a suas expectativas, ele pode ficar insatisfeito[...].

Dantas (2004) diz que apesar de todos os esforços que são desempenhados por parte da empresa, se ela não cuidar de garantir aos que buscam seus serviços, satisfação e qualidade, os mesmos serão em vão, conseqüentemente, afastarão os clientes.

Segundo Tasca (1997), para fazer seus clientes felizes, é preciso entendê-los. Combinar o serviço com o tipo de pessoa que é seu cliente é crucial em um negócio.

#### **2.4.1 Como analisar a satisfação do cliente**

Para Las Casas (1997), uma maneira de analisar a satisfação do cliente é através de um questionário, em que a empresa adapta as perguntas, conforme a necessidade. Assim, a aplicação da pesquisa deve ser feita de forma periódica, pois auxilia a focar sua atenção no cliente e na forma que ele percebe os serviços da empresa.

Conforme Kotler (1998, p.59), diz que “Além de acompanhar as expectativas e satisfação de clientes em relação ao seu valor, as empresas precisam monitorar o desempenho das concorrentes nessas áreas”. Ele diz ainda diz que elas precisam se preocupar em entender a expectativa de cada consumidor, que são diferentes, e que os princípios que abrangem a qualidade de seus serviços ou produtos são os acessos, a comunicação, a competência dos funcionários e a credibilidade e confiança que passam nos serviços prestados, atingindo as dimensões de qualidade, de forma que se possa saber como o cliente as define. É necessário entendê-los, compreendendo que eles podem estar ou não satisfeitos no momento da pesquisa, mas, em outras situações, estarem totalmente diferentes.

## 2.5 SERVIÇOS

Para Las Casas (2002), o serviço pode ser definido como um ato de cunho intangível, ou ser definido como uma ação que se apresente de variadas formas. O serviço, segundo Kotler e Keller (2006), pode ser entendido como um ato ou um desempenho com característica intangível, onde existe relação entre duas partes, uma parte oferece a outra algo que não resulte em propriedade de nada.

Segundo Berry (1992, p. 20), “Os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados durante o consumo.”

Loverlock e Wright (2001, p.12) afirmam que:

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade quaisquer dos fatores de produção.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 108) definem que “serviço como um elemento fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos através das operações, é tudo aquilo que temos para atingir a excelência.”

Dantas (2004) diz que os serviços possuem características que os diferenciam dos produtos de bem físicos, enfatizando que os serviços não podem ser tocados e não há como prestar um serviço pela metade. Ainda de acordo com Dantas (2004), o serviço não pode ser estocado, sendo consumido no momento de sua prestação.

No entendimento de Lovelock e Wirtz (2006), serviço é uma atividade econômica que traz benefícios, criando valores e oferecendo mudanças para quem o recebe.

Hoffman e Bateson (2003) afirmam que não há uma definição perfeitamente clara do que é serviço. De modo geral, serviço pode ser definido como esforços, ações ou desempenhos.

A gestão de serviços tem se destacado e aumentado de forma rápida nos últimos anos. Por imediato, o atendimento ao cliente realizado pelas empresas, tem se baseado, principalmente, na qualificação dos funcionários, bem como nas informações de produtos ou serviços, em busca da satisfação de seus clientes.

Esse é o motivo pelo qual faz pouco sentido lidar com o cliente de maneiras restritas e rígidas, que interferem com sua satisfação e enfraquecem a sua lealdade.

Cada contato individual com cliente é uma parte importante do produto “serviço”, e desempenha um papel fundamental no processo de valorização desse ativo. (ALBRECHT, 2002, p. 25).

### 2.5.1 Qualidade dos serviços

Cobra (2009, p. 217) ensina que:

A qualidade do serviço se refere a expectativa e ao valor percebido de qualidade do serviço oferecido. Em outras palavras, é o fator determinante da satisfação ou insatisfação do consumidor. Muitas empresas enfatizam a meta de serviços encantadores e de qualidade, mas reconhecem que nem sempre a qualidade do serviço é atingida.

O conceito de qualidade, segundo Garvin (1992), surgiu com o começo da produção seriada e, ao adquirir o status de função gerencial, foi se transformando. A qualidade sempre esteve presente no ambiente organizacional, para obter ao final um resultado que possa satisfazer o consumidor.

Kotler (1998, p. 217) completa que “uma empresa prestadora de serviço, pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes.

Ao citar expectativa, fica claro que o cliente, quando busca um serviço, deseja satisfazer às suas próprias expectativas. De acordo com tal afirmação, Kotler (1998, p.359) enfatiza que:

As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido atender as expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

Mediante essas afirmações, aponta-se que as empresas do século XXI, estão cada vez mais preocupadas com a sua linha de frente, diante de seus clientes. Geralmente, no primeiro contato com os serviços ou produtos, é onde o cliente analisa sua satisfação como um todo.

Ainda, segundo Cobra (2009, p 217- 218), há cinco variáveis determinantes na qualidade dos serviços; são elas: confiança, empatia, tangibilidade, responsabilidade e garantia.

1. Tangibilidade: Evidências físicas de serviço. Como, por exemplo, o uniforme do policial que se destaca de um vigilante de segurança qualquer.

2. **Confiança:** Refere-se à consistência do desempenho e da dependência que se tem do serviço. Um paciente se dispõe a ser operado por um determinado médico pela confiança que ele inspira.
3. **Responsabilidade:** Envolve o comprometimento de todos na organização- do funcionário ao presidente. A empresa precisa ter uma assinatura, um aval, e todos devem ser responsáveis pelo atendimento e excelente desempenho do serviço.
4. **Empatia:** Saber se colocar no lugar do cliente para perceber como ele se sente com o serviço. Essa atividade é essencial em serviços, pois do contrário a empresa pensa que está agradando quando na realidade não está. (COBRA, 2009, p. 217-218)

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Conforme histórico disponível no site [www.cecrisa.com.br](http://www.cecrisa.com.br), a empresa Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A é uma companhia de sociedade anônima de capital fechado que produz e comercializa porcelanatos e revestimentos cerâmicos com as marcas CERÂMICA PORTINARI e CECRISA.

A empresa Cerâmica Criciúma S.A foi constituída em 08 de junho de 1966, por iniciativa do empresário catarinense Manoel Dilor de Freitas, filho de Diomício Freitas. Em 2012, a Vinci Partners, gestora de recursos, fechou a compra de 70% da Cecrisa.

Os primeiros azulejos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1971. Desde então, a empresa vem seguindo com seu arrojado programa de expansão. Inovação e pioneirismo sempre foram prioridades para a Cecrisa. Em 2012, a Cecrisa S.A. foi eleita pelo sexto ano consecutivo como umas das 150 melhores empresas para se trabalhar

A empresa hoje é líder em seu segmento. Possui o maior portfólio de porcelanatos do mercado nacional. É integrada por Regionais de Vendas instaladas nas principais cidades e capitais do País. Exporta para mais de 50 países, em 5 continentes. Conta com 6 unidades industriais, emprega ao todo aproximadamente 3.000 funcionários, a UI 5 e UI6 situadas, em Criciúma-SC; a UI2, em Tubarão-SC; a UI 3, em Anápolis-GO; a UI 4, em São Paulo; a UI8, em Santa Luzia-MG e a UI 47, em Itajaí-SC, todas com parque fabril de última geração, utilizando tecnologia de ponta na produção de revestimento cerâmico e porcelanato.

A Cecrisa S/A tem como missão proporcionar soluções de revestimento com inovação e valor adequado, superando as expectativas dos clientes, profissionais, acionistas e fornecedores. Visa a ser a mais lucrativa empresa de revestimentos no mundo até 2017, sendo referência em inovação e formação de tendência.

### 3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação do atendimento prestado pelo Setor Pessoal é analisada na unidade Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A 6, que fica localizada na BR 101, km 345, vila São Domingos, no município de Criciúma-SC. É a unidade fabril que mais produz, com aproximadamente 1.000 funcionários, sete linhas de produção, e onde se encontra o Setor Pessoal e outros departamentos.

O Setor Pessoal é composto por onze pessoas, dois aprendizes, três assistentes, três analistas de recursos humanos, dois encarregados e um supervisor. O horário de trabalho do setor é das 7h às 17h.

O setor é responsável pelas rotinas trabalhistas como a confecção de memorandos e advertências, a entrega de vales-transportes e alimentação, o fechamento e entrega da folha de pagamento, o gerenciamento e manutenção do ponto eletrônico, a admissão e demissão de funcionários e integração de novos admitidos.

O foco são os funcionários e ex-funcionários, aqui entendidos como clientes internos, que procuram o setor para esclarecer dúvidas sobre folha de pagamentos, benefícios, descontos e direitos. Essa procura tem um fluxo grande em todos os turnos de trabalho da empresa. O atendimento é a principal atividade do setor.

As atividades desempenhadas durante o estágio foram o atendimento presencial e telefônico aos funcionários, a confecção de advertências, memorandos, ofícios, a entrega e esclarecimento de dúvidas sobre a folha de pagamento, admissão de novos funcionários. A atividade de maior desempenho foi o auxílio ao atendimento.

## 2 METODOLOGIA

Tem por objetivo este capítulo apresentar a metodologia utilizada na realização desta pesquisa. Por meio de consultas em livros de autores do campo da administração, foi realizada a pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

De acordo com Gil, “Como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. (GIL, 2001, p. 42)

A metodologia da pesquisa é o meio empregado para o desenvolvimento do trabalho, incluindo conceitos de jornais, revistas e de pesquisa com pessoas que levarão a uma conclusão, levantando características do atendimento prestado a serem analisados, buscando medir a satisfação dos clientes da empresa Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A.

### 4.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa é a forma para se chegar a uma solução diante do problema que se tem ao iniciá-la. É um procedimento para ampliação do conhecimento referente ao assunto abordado. De acordo com Gil (2001, p. 19), “Pode-se definir [...] como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas para os problemas que são propostos”.

Portanto, é necessária a utilização de um método de pesquisa para se chegar a uma solução para o problema, muitas vezes é necessário mais que um método. É o que foi feito na pesquisa deste trabalho, que utilizou tanto a descritiva, por meio de pesquisa feita com os funcionários, como a bibliográfica, por meio de livros de autores do campo administrativo.

#### **4.1.1 Pesquisa bibliográfica**

A Pesquisa bibliográfica envolve vários meios pelos quais se pode chegar a conclusões sobre o tema abordado; é o processo em que o pesquisador utiliza a coleta de dados ou de informações que contribuam com o trabalho solicitado. O levantamento bibliográfico pode ser realizado em bibliotecas públicas, universidades, bibliotecas virtuais e, especialmente, em catálogos coletivos.

A coleta de dados geralmente é feita a partir de materiais já publicados. Segundo Gil (2001, p. 48), “ A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

#### **4.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo**

A pesquisa descritiva baseia-se na utilização de determinadas situações, para se fazer uma avaliação, a fim de descrever a amostra de uma população, com relação a uma variável estabelecida narrando e analisando realmente o que os fatos representam.

Mattar (2001) diz que: “As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas [...]”

Os métodos de pesquisa descritiva podem ser questionários ou entrevistas e são utilizados com o propósito de observar, registrar, analisar e descrever fatos ou fenômenos de determinados grupos, como o de clientes internos, estimando comportamentos e verificando as variáveis. Assim, a pesquisa realizada com o objetivo de medir o grau de satisfação de atendimento de uma empresa encaixa-se no conceito de Pesquisa Descritiva.

### **4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A pesquisa caracterizou-se por uma abordagem quantitativa, pois buscou quantificar o nível de satisfação dos clientes internos, entendidos aqui como funcionários, em relação ao atendimento prestado pelo Setor Pessoal.

De acordo com Teixeira (2005, p.136):



A pesquisa quantitativa utiliza a descrição matemática como linguagem, ou seja, a linguagem matemática é utilizada para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis. O papel da estatística é estabelecer a relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados no mundo real.

Os dados serão apresentados com base em gráficos e números, nos quais se terá a base sobre a satisfação dos mesmos em relação ao atendimento prestado pelo setor da empresa. Como afirma Oliveira (1999, p. 115), “O próprio termo já indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”.

A pesquisa buscou quantificar as opiniões dos funcionários, a fim de analisar pontos a se melhorar neste serviço prestado.

#### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa, como um todo, precisa atingir um público-alvo e, com base nesse conjunto de pessoas, que os dados são coletados e analisados de acordo com o princípio da pesquisa. Esse público-alvo recebe o nome de população. Devido à extensão do universo da pesquisa, tem-se a amostra experimental na qual a pesquisa alcançará os resultados para análise.

Entretanto, Gil (1996, p. 97) aponta que “A amostragem nos levantamentos sociais pode assumir formas diversas, em função do tipo de população, de sua extensão das condições materiais para a realização da pesquisa, etc.”. Isso significa que, dependendo da população com a qual se levantarão as informações, a amostra tomará diferentes formas.

A população da pesquisa em estudo abrange os funcionários que buscaram os serviços prestados pelo Setor Pessoal. Entretanto, o universo da pesquisa é composto por 1000 funcionários de 2 unidades industriais, porém, para este estudo, será analisada a aplicação de uma pesquisa por meio de amostragem, a qual incide em escolher um grupo do universo que seja representativo para a análise do estudo.

A amostra representativa foi delimitada a partir da fórmula descrita por Sampieri, Collado e Lucio (2006), o erro amostral deve ser no mínimo 2% e no máximo 5%, deste modo, e a amostra deste universo é de 286 funcionários.

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$1/(5\%)^2 = 400$$

$$n = N.n_0 / N + n_0$$

$$400.1000 / 400 + 1000 = 286$$

N = Tamanho da população

n = Amostra considerada população N. (Finita)

n<sub>0</sub> = Amostra considerando a população infinita

#### 4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário (APÊNDICE A), contendo 10 perguntas objetivas, que foram aplicadas no mês de agosto e setembro, com a intenção de identificar a real situação da qualidade dos atendimentos oferecidos pelo Setor Pessoal.

Gil (1995, p. 124) diz que “Pode-se definir questionário como técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses [...]”.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (1996, p.102), o tratamento dos dados “[...] envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”.

Através da coleta dos dados, obteve-se toda a amostra calculada, buscando saber as respostas de cada entrevistado, reunindo as informações obtidas em tabelas. Foram utilizadas ferramentas Informatizadas, a fim de facilitar o entendimento e interpretação para buscar melhorias, relacionando os resultados com a teoria. A partir da pesquisa aplicada aos funcionários da empresa em questão, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 1. Número de entrevistados por turno de trabalho

	Turno n (%)			Comercial
	Turno 1	Turno 2	Turno 3	
Turno	70 (24%)	71 (25%)	60 (21%)	85 (30%)
	Total de entrevistados			286 (100%)

FONTE: Dados da Pesquisa

Do total de 286 questionários aplicados e respondidos, deduzindo-se por caracterização de turno: 85 funcionários totalizando 30 % são do turno comercial, com horários de 07h às 17h e 8h às 18h; 71 funcionários totalizando 25%, são do turno 2, cujo horário de trabalho é das 13h às 21h; 70 funcionários totalizando 24%, são do turno 1, com o horário de trabalho das 5h às 13h; 60 funcionários totalizando 21%, são do turno 3, cujo horário de trabalho é das 21h às 5h. Portanto, observamos que o maior número de entrevistados nessa amostragem é o do turno comercial.

Tabela 2. Satisfação pela cortesia demonstrada no atendimento

	Grau de satisfação n (%)			
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	Comercial n=85
Excelente	10 (14%)	7 (10%)	4 (07%)	7 (8%)
Muito Bom	15 (21%)	18 (25%)	14 (23%)	25 (30%)
Bom	25 (36%)	22 (31%)	24 (40%)	29 (34%)
Regular	14 (20%)	14 (20%)	8 (13%)	17 (20%)
Ruim	6 (9%)	10 (14%)	10 (17%)	7 (8%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25%)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTE: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico, comparando a porcentagem de satisfação do item Bom, todos os turnos apresentam boa parte de seus funcionários satisfeitos com a cortesia demonstrada no atendimento pelos profissionais do Setor Pessoal. Tendo em vista o percentual do grau de satisfação de item Ruim e Regular, conclui-se que a insatisfação tem um número menor, mas relevante, necessitando apresentar melhorias.

Desta forma, reforçando o conceito de alguns autores, é primordial a cortesia para o bom atendimento. Os atendentes devem estar focados em satisfazer o cliente, influenciando para que o mesmo propague a boa reputação e a imagem da empresa.

Avaliando a importância da cortesia, leva-se em consideração a importância de treinamentos na área de atendimento. Até mesmo procurar desenvolver dinâmicas, para que os profissionais do Setor Pessoal tenham contato com os funcionários não somente quando eles buscam o setor, mas também em reuniões e eventos que a empresa proporciona.

Tabela 3. Qualidade apresentada no atendimento

	Grau de satisfação n (%)			
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	Comercial n=85
Excelente	6 (9%)	10 (14%)	5 (8%)	4 (5%)
Muito Bom	18 (26%)	15 (21%)	9 (15%)	25 (30%)
Bom	25 (35%)	22 (31%)	29 (48%)	34 (40%)
Regular	13 (19%)	12 (17%)	9 (15%)	14 (16%)
Ruim	8 (11%)	12 (17%)	8 (14%)	8 (9%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTE: Dados da Pesquisa

Verificando os resultados através da tabela acima, percebe-se que a qualidade no atendimento prestado pelo Setor Pessoal encontra-se em um nível Bom de satisfação, com as seguintes porcentagens: o turno 1, com 35%; o 2, com 31%; o 3, com 48% e o comercial, com 40%. Ressalta-se, também, a necessidade de melhoria pois os níveis de satisfação Regular e Ruim passam de 25% em todos os turnos, ou seja,  $\frac{1}{4}$  dos entrevistados estão insatisfeitos com a qualidade do serviço.

Destaca-se a importância da qualidade no atendimento, pois refere-se à expectativa do consumidor e, geralmente, é o fato determinante da satisfação ou insatisfação. Autores já citados, como Kotler (1998, p. 217), afirmam que “uma empresa prestadora de serviço, pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade, consistente, superior à da concorrência e superando as expectativas dos clientes”.

Tabela 4. Agilidade demonstrada no atendimento

	Grau de satisfação n (%)			Comercial n=85
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	
Excelente	6 (9%)	10 (14%)	6 (10%)	4 (5%)
Muito Bom	17 (24%)	15 (21%)	19 (32%)	25 (30%)
Bom	25 (36%)	22 (31%)	7 (12%)	34 (40%)
Regular	14 (20%)	12 (17%)	16 (27%)	14 (16%)
Ruim	8 (11%)	12 (17%)	17 (28%)	8 (9%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTE: Dados da Pesquisa

Observando-se o resultado apresentado, o turnos 1 (36%), 2 (31%) e comercial (34%) apresentam-se satisfeitos com a agilidade dos atendentes para resolver as solicitações dos funcionários, isso devido à facilidade de contato com os profissionais do setor propiciado pelo turno de trabalho, que atinge o horário de atendimento prestado. O turno 3 apresenta nos itens de satisfação Regular e Ruim, juntos, 55% dos pesquisados, o número alto reflete a falta de atendimento no turno 3, que aponta a dificuldade de contato com o setor.

Embasado em Almeida (2001), ele reforça que o atendente deve se colocar à disposição do cliente, informando com clareza e objetividade. Ser ágil na solução e no atendimento passa segurança para o cliente, com o qual se comprometendo a resolver o problema e ainda ressalva as informações prestadas. A flexibilidade do horário de trabalho, o atendimento uma vez por semana no turno 3, a busca por desenvolver treinamentos internos e a participação em reuniões de outras áreas – tanto fabris como administrativas –, abrem uma gama de conhecimentos que implicam na agilidade. “Conhecimentos”, aqui, aparecem não no sentido lato da palavra, mas como um dos critérios para a execução do trabalho no setor (Ver Tabela 5).

Tabela 5. Conhecimento apresentado pelos profissionais do setor

	Grau de satisfação n (%)			
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	Comercial n=85
Excelente	7 (10%)	10 (14%)	4 (7%)	7 (8%)
Muito Bom	15 (21%)	10 (14%)	18 (30%)	28 (33%)
Bom	30 (43%)	28 (39%)	17 (28%)	34 (40%)
Regular	15 (21%)	20 (28%)	15 (25%)	12 (14%)
Ruim	3 (5%)	3 (5%)	6 (10%)	4 (5%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTES: Dados da Pesquisa

De acordo com os funcionários pesquisados e questionados quanto ao conhecimento demonstrado pelos profissionais que prestam atendimento no Setor Pessoal, percebe-se que em todos os turnos, o item Bom e Muito Bom de satisfação apresentam porcentagem maior que 50%. Embora o conhecimento seja considerado bom, torna-se relevante, também os itens Regular e Ruim, nos turnos 2 (33%) e 3 (35%), tendo em vista a dificuldade de contato com o Setor Pessoal de alguns funcionários desses turnos.

Reforçando o que Boggmann (2000, p 56) diz, “torna-se necessário motivar os colaboradores para executarem melhor suas tarefas, por meio de marketing interno, através de delegação de poderes, do treinamento e do trabalho em equipe”. Além disso, é preciso procurar manter no setor ou buscar no mercado de trabalho, profissionais qualificados na área.

Tabela 6. Adaptabilidade dos funcionários que prestam o atendimento

	Grau de satisfação n (%)			
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	Comercial n=85
Excelente	6 (8%)	6 (8%)	7 (12%)	3 (4%)
Muito Bom	20 (28%)	12 (17%)	13 (22%)	20 (24%)
Bom	22 (31%)	28 (40%)	21 (35%)	34 (40%)
Regular	14 (20%)	14 (20%)	11 (18%)	19 (22%)
Ruim	8 (11%)	11 (15%)	8 (13%)	9 (10%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTES: Dados da Pesquisa

Percebe-se que, na tabela acima, o percentual de satisfação Bom e Muito Bom é maior que 50% em todos os turnos, mas que também apresenta um percentual relevante nos itens de satisfação Ruim e Regular, com mais de 30%, uma vez que o conhecimento por parte dos profissionais do setor, em alguns campos, pode justificar essa porcentagem.

A adaptabilidade, nesse contexto, é a capacidade do profissional que presta o atendimento a se ajustar às situações e circunstâncias para melhor atender aos pedidos realizados por quem procura o setor. Há várias maneiras de se adaptar à necessidade do cliente. Buscar ajuda e percepções de outros profissionais da área relacionado ao serviço procurado pode aumentar o número de maiores informações corretas. Treinamentos internos, conduzidos por profissionais com conhecimento na área de Setor Pessoal, são sugestões para as quais não há custos.



Tabela 7. Horário de atendimento do setor

	Grau de satisfação n (%)			Comercial n=85
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	
Excelente	8 (11%)	10 (14%)	5 (8%)	6 (7%)
Muito Bom	-	10 (14%)	5 (8%)	20 (24%)
Bom	24 (34%)	16 (22%)	12 (20%)	37 (44%)
Regular	18 (25%)	8 (11%)	17 (29%)	13 (15%)
Ruim	28 (40%)	27 (38%)	21 (35%)	9 (10%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTE: Dados da Pesquisa

Analisando que o horário de atendimento é das 7h às 12h e das 13h às 17h, percebe-se que o grau de satisfação é Ruim nos turnos 1 (40%), 2 (38%) e 3 (35%). Com isso, conclui-se que os funcionários desses turnos estão insatisfeitos com o horário de atendimento realizado pelo setor, necessitando flexibilizar um horário para atender a todos os turnos. O turno comercial apresenta um grau de satisfação de 44% no item Bom em relação ao horário, pelo fato de atender em grande parte da jornada de trabalho nesse turno.

A partir da pesquisa como sugestão de melhoria apontada pelos próprios profissionais do setor, a empresa busca melhorar seu índice de satisfação implantando um novo horário, das 9h às 15h sem fechar ao meio-dia, atingindo, assim, o intervalo de lanche e saída do turno 1 e a entrada do turno 2, mantendo, também, o horário flexível dentro da jornada de trabalho para o turno comercial. Para o turno 3, a empresa propôs disponibilizar toda a sexta-feira um profissional atendendo das 20h a 01h, atendendo à saída do turno 2 e a entrada e horário do lanche do turno 3.

Tabela 8. Tempo de espera no atendimento presencial

	Grau de satisfação n (%)			Comercial n=85
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	
Excelente	2 (3%)	9 (13%)	6 (10%)	5 (6%)
Muito Bom	16 (23%)	15 (21%)	15 (25%)	26 (31%)
Bom	35 (50%)	32 (45%)	15 (25%)	36 (42%)
Regular	7 (10%)	4 (6%)	19 (32%)	11 (13%)
Ruim	10 (14%)	11 (15%)	5 (8%)	7 (8%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTE: Dados da Pesquisa

Através da tabela acima, conclui-se que o grau de satisfação é Bom nos turnos 1 (50%), 2 (45%) e comercial (42%). Estes percentuais são bastante positivos pelo fato de que a jornada de trabalho desses turnos é atendida pelo horário de atendimento do setor. O turno 3 apresenta o maior número de insatisfação, nos itens Regular e Ruim, totalizando 40% pelo fato de não haver atendimento nesse turno, tendo em vista que os funcionários têm de buscar esse atendimento em horário de repouso.

Com embasamento nos autores citados na fundamentação, tratar o cliente com preferência, ouvir com atenção e acompanhar e prestar com rapidez suas necessidades é sinônimo de empatia e atenção. O atendimento presencial é o canal para um bom relacionamento entre funcionário e o profissional que presta o serviço, diminuir o tempo de espera é fundamental para atingir a satisfação. A flexibilização do horário é fundamental, pois assim, os profissionais do setor têm um tempo destinado ao atendimento e um tempo destinado a outras atividades da área que requerem concentração.

Tabela 9. Tempo de espera prestado pelo atendimento telefônico

	Grau de satisfação n (%)			
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	Comercial n=85
Excelente	4 (6%)	6 (8%)	2 (3%)	7 (8%)
Muito Bom	18 (26%)	14 (20%)	18 (30%)	20 (24%)
Bom	30 (43%)	29 (41%)	12 (20%)	39 (46%)
Regular	12 (17%)	20 (28%)	26 (44%)	12 (14%)
Ruim	6 (8%)	2 (3%)	2 (3%)	7 (8%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTES: Dados da Pesquisa

Percebe-se, na tabela acima, a comparação de turnos, os quais se referem ao tempo de espera em relação ao atendimento. Houve um equilíbrio no item Bom, entre os turnos 1 (43%), 2 (41%) e comercial (46%), os mesmos demonstraram-se satisfeitos com o tempo de espera, também pelo fato de terem mais facilidade em ter contato com os profissionais do Setor Pessoal. O turno 3 apresentou uma situação Regular, com 44% dos entrevistados, pelo fato de não haver atendimento de um profissional do setor nesse turno; a maioria dos atendimentos é realizado por telefone, em que o funcionário liga em horário comercial para tirar suas dúvidas.

O tempo de espera realizado pelo telefone é primordial para um bom atendimento, em alguns casos, é o único contato que existe entre o funcionário e o setor, já que a qualidade e a satisfação desse serviço são de grande importância. Como melhoria proposta, o setor busca com o TI, disponibilizar teclas de atalho, através de um número digitado nos aparelhos telefônicos, em que qualquer profissional do setor possa puxar ligações de qualquer outro aparelho da área.

Tabela 10. Atendimento de modo Geral

	Grau de satisfação n (%)			Comercial n=85
	Turno 1 n= 70	Turno 2 n= 71	Turno 3 n= 60	
Excelente	4 (6%)	8 (11%)	5 (8%)	4 (5%)
Muito Bom	16 (23%)	11 (15%)	9 (15%)	24 (28%)
Bom	28 (40%)	26 (37%)	29 (49%)	33 (39%)
Regular	15 (21%)	14 (20%)	9 (15%)	14 (16%)
Ruim	7 (10%)	12 (17%)	8 (13%)	10 (12%)
<b>TOTAL</b>	<b>70 (24%)</b>	<b>71 (25 %)</b>	<b>60 (21%)</b>	<b>85 (30%)</b>

FONTES: Dados da Pesquisa

O grau de satisfação do atendimento em geral apresenta-se Bom em todos os turnos respectivamente turno 1 com (40%), turno 2 com (37%), turno 3 com (49%) e turno comercial com 39%, percebe-se que também é relevante o item de satisfação Ruim e Regular nos turnos 1, totalizando (31%) e 2, totalizando (37%). Portanto, conclui-se que o setor está conseguindo atingir, de certa forma, o grau de satisfação pretendido, mas requer aperfeiçoamento e mudanças contínuas para manter ou até mesmo aumentar esse nível.

Reforçando Dantas (2004), ele enfatiza, que o atendimento ao cliente consiste no fornecimento e reparo de produtos e serviços, seguido de um atendimento amigável por parte da empresa. Além de um bom atendimento, é necessário fazer todo o possível para satisfazê-los tomando decisões que os beneficiem. Como sugestão de melhoria, apontado pelo setor, a designação de um funcionário para a reunião de resultados de cada área – fazendo uma síntese no início da reunião com dúvidas mais frequentes sobre o setor e seus serviços –, mostra disponibilidade e interesse em sanar as dúvidas e necessidades.

## 6 CONCLUSÃO

Ao final deste estudo, pode-se perceber que a satisfação do cliente é um item primordial na tomada de decisões. Clientes satisfeitos tendem a retornar para a empresa, gerando resultados satisfatórios. O sentimento que o consumidor tem em relação ao desempenho do serviço prestado por ela, implica em desejos e necessidades deste cliente.

A implantação da qualidade nos serviços oferecidos é uma forma encontrada para redefinir uma cultura de relacionamentos entre empresa e funcionários. A partir deste princípio, conclui-se que clientes satisfeitos falam de suas satisfações a outras pessoas, aumentando assim, o nível de satisfação. Autores defendem que o nível de satisfação pode influenciar na imagem da organização.

Verificar o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço prestado pelo Setor Pessoal da empresa Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A e conhecer sua importância para a empresa, foram alguns dos objetivos específicos propostos inicialmente pelo estudo, os quais foram atingidos. Ao analisar os resultados da pesquisa, observou-se que foi possível conhecer a importância da satisfação dos funcionários, aqui subentendidos como cliente interno, também se conseguiu identificar os fatores que determinam essa satisfação, tendo assim, uma análise dos pontos positivos e negativos do atendimento. Com o alcance dos objetivos destacados, o estudo de modo geral conseguiu atingir seu objetivo principal que era analisar o grau de satisfação do Setor Pessoal.

O presente estudo foi de extrema importância para o acadêmico, proporcionando ao mesmo, colocar em prática a teoria dos conteúdos vistos em sala de aula, durante o curso de Secretariado Executivo. Além de mostrar claramente a situação em relação ao atendimento prestado pelo Setor Pessoal, através do questionário aplicado, pôde-se acrescentar ao meio acadêmico como fonte de pesquisa, oportunizando o desenvolvimento de novos estudos em outras organizações.

Entende-se diante da pesquisa, conforme já citado nas análises realizadas, que o horário de atendimento reflete em muitos resultados como agilidade, qualidade, atendimento presencial e telefônico. Flexibilizar um horário em que o profissional do setor possa somente atender e também um horário destinado a resolver somente as

atividades rotineiras internas do setor, podem ajudar a mudar o nível de satisfação. Além disso, a participação em reuniões de outras áreas, verificando em que o setor pode ser útil, abre um leque de comunicação e conhecimento entre os setores, mostra interesse e desempenha uma relação amigável refletindo na satisfação. De modo geral, conclui-se que grande parte dos funcionários estão satisfeitos com o atendimento, porém, vale ressaltar que, para deixar um cliente satisfeito, faz-se necessário atender melhorias para atender às suas expectativas constantemente.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como a empresa pode revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2002.

ALMEIDA, Ricardo. **Planejamento estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001 p.26.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Editel, 1992.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOONE, Louis E.; KUTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Cobra Editora, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 p.23.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Senac, 2004.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

GARVIN, David. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. 1. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1992.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes**: mantendo seus clientes por toda a vida - programas eficazes para manter seus clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 159 p.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001, 307 p.

\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995, 195 p.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes.** 32. ed. Blumenau, SC: Eko, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRONROOS, Christian. **Marketing:** Gerência e Serviços: A competição por serviços

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.. **Princípio de marketing e serviços: conceitos, estratégias e caso.** 2. ed. São Paulo; Pioneira Thomson Larning, 2003.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

KLOTTER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998 p.26; p.110.

\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar, e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_. **Marketing 3.0.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009 p. 203.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_. Alexandre L. **Marketing de serviços.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_. **Marketing:** Conceitos, Exercícios e Casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto:** da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVERLOCK,C.; WRIGHT, L. **Serviços:** Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001 p.12.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica:** Projetos, de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e teses. São Paulo: Pioneira. 1999, 320 p.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha **Marketing um a um:** marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 420 p.

RICHES, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000, 430 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw, 2006, 583 p.



SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994, 420 p.

SHETH, Jagdisheth al. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

TASCA, Bob. **Clientes satisfeitos**: Liderança em satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1997.

WHISTELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A -Pesquisa de Satisfação

Caro funcionário, seus dados serão consolidados juntamente com os demais entrevistados sem que você seja identificado. Trata-se de um estudo que objetiva verificar sua opinião com relação ao atendimento prestado pelo Setor Pessoal de nossa empresa. Os resultados integrarão um Trabalho de Conclusão de Curso em Secretariado Executivo, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Desde já, agradecemos sua colaboração.

Como você classifica nossa forma de trabalho, nos itens a seguir.

Acadêmica: Priscila Bagio Monteguti

1. Em relação à Cortesia demonstrada no atendimento (Educação/Cordialidade):

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

2. Quanto à Qualidade do atendimento oferecido:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

3. A agilidade no atendimento tem se demonstrado:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

4.O nível de conhecimento dos atendentes sobre os serviços oferecidos tem se demonstrado:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

5 Os atendentes demonstram adaptabilidade (Capacidade de se ajustar às situações e circunstâncias para melhor atender seus pedidos) :

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

6. Quanto ao horário de atendimento prestado pelo setor, você considera:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

7. O tempo de espera no atendimento para quem busca o setor, pessoalmente, tem se demonstrado:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

8. O tempo de espera no atendimento telefônico tem se demonstrado:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

9. Como você considera o atendimento, em geral, do setor:

Excelente  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

10. Em qual turno você trabalha?

Turno 1  Turno 2  Turno 3  Comercial