

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS AOS CLIENTES: ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA EM ARACAJU-SE

THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICES: A CASE STUDY ON A DRAWING OFFICER

Aldilainy Victória Barbosa Santos*

e-mail: allanlirabraga@gmail.com

Allan Francisco Lira da Rocha Braga*

e-mail:gerencia@elifrios.com.br

Geovanna Maria de Andrade Almeida*

e-mail: geovannandrade_@hotmail.com

Cleide Ane Barbosa da Cruz**

e-mail: cleideane.barbosa@bol.com.br

Érica Emília Almeida Fraga**

e-mail: fragaerica@hotmail.com

* Universidade Tiradentes, Aracaju, SE – Brasil

** Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, SE - Brasil

Resumo

A qualidade dos serviços prestados nas empresas depende da comunicação interna, sendo um fator fundamental para toda organização, já que a todo instante as diversas áreas interagem entre si para o compartilhamento de informações relacionadas ao negócio. O objetivo do estudo é analisar de que forma a comunicação interna pode impactar na qualidade dos serviços prestados aos clientes de uma empresa concessionária de Aracaju/SE. A metodologia adotada por este trabalho é de natureza aplicada. Quanto à abordagem é uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. No tocante ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica de resolução de problema intitulada Brainstorming a qual foi realizada em grupo com os funcionários dos setores e gerentes da unidade. Quanto ao tratamento dos dados coletados, utilizou-se a ferramenta 5W2H. Identificou-se que os gargalos da comunicação estavam posicionados entre recepção e a oficina. Com a aplicação da ferramenta 5W2H a análise mostrou que o maior impacto está relacionado ao sistema operacional. Para resolver foi desenvolvido um roteiro padrão para adicionar ao sistema e assim cada informação fica em seu devido lugar, na hora certa e alimentada pelo funcionário adequado, sendo tudo controlado por dia e hora via sistema.

Palavras-chave: Comunicação, 5W2H, Atendimento.

Abstract

The quality of services provided in companies depends on internal communication, being a fundamental factor for every organization, since at all times the various areas interact with each other to share business-related information. The aim of the study is to analyze how internal communication can impact the quality of services provided to customers of a concessionaire company in Aracaju / SE. The methodology adopted by this work is applied in nature. As for the approach is a qualitative, exploratory and descriptive research. Regarding the data collection instrument, we used the problem solving technique called Brainstorming, which was performed in groups with the sector employees and unit managers. Regarding the treatment of the collected data, the 5W2H tool was used. Communication bottlenecks were identified between reception and the workshop. With the application of the 5W2H tool

the analysis showed that the biggest impact is related to the operating system. To solve it, a standard script was developed to add to the system so that each information is in its place, at the right time and fed by the right employee, and everything is controlled by day and time via the system.

Keywords: Communication, 5W2H, Attendance.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, prestar um bom atendimento ao cliente é imprescindível para aquelas organizações que querem se manter competitivas em um mercado globalizado e exigente. Empresas são organismos vivos que dependem de fatores como ações, estratégias, técnicas e principalmente de uma comunicação clara para que a sua filosofia organizacional seja passada por todos os *stakeholders* sem ruídos. Ao analisar o fluxo da comunicação empresarial, vê-se que a externa demonstra aos clientes a sua imagem organizacional e que a interna otimiza os fluxos e enaltece os funcionários, facilitando assim a elaboração de diagnósticos para avaliar o desempenho da empresa.

Para Bueno (2014, p. 111), “as organizações brasileiras ignoram a energia colaborativa daqueles que efetivamente somam esforços na construção de soluções inovadoras, na identificação de gargalos no relacionamento e na gestão do conhecimento”. Ter mentes pensantes em uma organização é uma grande oportunidade para criatividade e empenho no trabalho. Com isso, torna-se mais fácil traçar metas e estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Seja de forma vertical, dos setores de liderança para os inferiores e vice-versa, ou de forma horizontal, entre os colaboradores que atuam em um mesmo nível, a boa comunicação garante o bom andamento dos projetos, o aumento da produtividade, transmissão e engajamento de conhecimento entre setores e até melhora a motivação da equipe pelo aumento do sentimento de pertencimento do colaborador pela empresa. Uma forma para manter uma boa comunicação é desburocratizar os processos, pois isso deixa os colaboradores mais afastados dos mesmos podendo acontecer falhas na comunicação.

A qualidade dos serviços prestados nas empresas depende muito da comunicação interna, é a partir dela que as necessidades dos clientes circulam e se tem problema apontado o mesmo é resolvido da melhor forma. Contudo a organização deve saber se existem problemas nesse fluxo de informação, saber se as informações estão chegando distorcidas em cada setor da empresa. Nesse sentido a questão problema desse estudo é: De que forma a comunicação interna pode impactar na qualidade dos serviços prestados aos clientes de uma empresa concessionária em Aracaju SE?

Dados de uma pesquisa recente realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE (2018) acerca da comunicação corporativa apresentou que 63% das empresas relataram que a comunicação interna é um dos processos mais importantes de comunicação em um ambiente organizacional, sendo o setor que deve receber mais investimentos nos próximos anos. Nesse contexto, a comunicação pode estar impactando significativamente a empresa em estudo e formas para resolver esse fluxo de informações devem ser apresentadas para que as informações transitem de um setor ao outro com 100% dos elementos explícitos na forma digital, em papel, em gráficos ou por ligação, o importante é chegar sem ruídos.

A relevância desta pesquisa está no fato que terá uma contribuição acadêmica, podendo o tema vir a ser aprofundado. Poderá implicar no reconhecimento das falhas operacionais nos processos de comunicação da empresa, fornecerão informações de onde o mesmo pode ser melhorado para a satisfação do cliente, os setores tendem a ficar mais engajados e os próprios se acusam se algo vier errado. Portanto com todas essas informações facilitará assim a tomadas de decisões.

Diante disso, o objetivo do estudo é analisar de que forma a comunicação interna pode impactar na qualidade dos serviços prestados aos clientes de uma empresa concessionária em Aracaju/SE.

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A maioria das teorias relacionadas à comunicação se baseia em noções que remontam a milhares de anos e levam ao grego e filósofo Aristóteles. Em seu livro *Arte retórica*, Aristóteles define os três fatores básicos de todo o discurso, os quais foram adaptados para atender as reais necessidades da corporação moderna: (1) discurso: um “orador”, no caso de uma corporação com algo a dizer; (2) um “assunto” ou mensagem que precisa ser comunicada; e (3) um “ouvinte” ou grupo a quem a mensagem deverá ser transmitida (ARGENTI, 2014).

Comunicar-se faz parte do cotidiano das pessoas desde o início da história da humanidade. É através da comunicação que os relacionamentos são estabelecidos, sendo à base de todas as relações humanas, a comunicação quando bem gerida, pode trazer grandes benefícios para o mundo corporativo, desde o processo de vendas até o relacionamento entre os funcionários e gestores. Para garantir o êxito da comunicação, faz-se imperativa que o fluxo desta comunicação ocorra de maneira planejada (BARROS; MATOS, 2015).

Ainda nesse sentido, a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa, como sistema é organizado pelos elementos fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, fatores que implementam o processo. O processo divide-se em duas etapas: a primeira é a transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, no qual é imperativa para o controle da comunicação da fonte. Desse modo, a comunicação como processo dá vida por meio do encadeamento das partes, a empresa. Portanto, uma empresa organiza-se, desenvolve-se, por fim sobrevive graças ao sistema de comunicação que ele cria e mantém (TORQUATO, 2015).

Um dos grandes desafios dos gestores das empresas é de criar uma estrutura de comunicação interna que tenha linguagem clara e que contemple às necessidades dos colaboradores. Dessa forma, a comunicação interna é um fator fundamental para toda organização, já que a todo instante as diversas áreas interagem entre si na busca e no compartilhamento de informações relacionadas ao seu negócio. Buscando otimizar essa interação, a empresa vem cada vez mais diversificando os canais de comunicação interna, uma vez que é fundamental que haja uma estreita relação entre funcionário e empresa para assim proporcionar uma demanda interna por informações (ALMEIDA; DASMACHENO, 2013).

Para Argenti (2014), a comunicação interna deve estar intimamente associada a uma visão e uma estratégia gerais da empresa. Partindo dessa necessidade, o autor descreve as ações importantes para que a comunicação interna atue com eficácia, gerando resultados positivos: comunicar-se em todos os níveis; comunicar-se on-line; criar publicações orientadas para funcionários; comunicar-se visualmente; concentrar-se no desenvolvimento da marca e pensar nos canais de comunicação.

Nesse contexto, Bueno (2014), afirma que a comunicação empresarial é uma ferramenta de estratégia nas organizações que circula por diferentes níveis de setores e pessoas a fim de aperfeiçoar a imagem e os resultados obtidos. Em toda empresa a comunicação deve ser clara e objetiva para evitar ruídos, melhorar o relacionamento e convivência entre os setores evitando assim pequenos erros que acontecem diariamente.

Por fim, é importante que a empresa encare a comunicação como uma aliada para os negócios. Portanto, faz-se imperativa que a comunicação nas organizações seja bem estruturada, uma vez que o bom relacionamento com seus públicos assegura o reconhecimento perante a sociedade e valoriza os recursos.

2.1 Qualidade no Atendimento

A qualidade está diretamente relacionada à percepção de cada indivíduo. Muitas pessoas a avaliam pelas aparências, outras, pelo preço, há inúmeras interpretações da qualidade. Face as constantes mudanças no cenário mundial, o mercado torna-se mais competitivo, com produtos bastante semelhantes e clientes que buscam por valores e inovação (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

O lema das empresas atualmente é: o cliente em primeiro lugar, uma vez que o mercado se mostra mais competitivo e, a todo o momento, há novos produtos e serviços são lançados, ampliando a oferta e propiciando ao consumidor o poder da escolha daquela que melhor lhe atenda. Nesse sentido, a qualidade no atendimento tem exercido um papel importante no mundo corporativo, sendo um critério muito considerado pelo cliente no momento da escolha entre essa ou aquela empresa para lhe oferecer um serviço ou vender um produto. Pode acontecer, algumas vezes, do cliente deixar de adquirir determinado produto por não gostar do atendimento prestado por quem o vende. Ou, ao contrário, passar a consumir algum produto/serviço pelo bom atendimento (RODRIGUES, 2016).

Nesse contexto, Costa, Santana e Trigo (2015), afirmam que as empresas voltadas para seus produtos, mudaram o foco para os clientes, principalmente, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação, com a intenção de atrair, reter e conquistar consumidores. Foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente, torna-se um diferencial para as empresas, sem a existência desses, não tem sentido o funcionamento das organizações, portanto, é importante analisar e estudar o comportamento, as insatisfações e tendências dos consumidores.

A qualidade no atendimento é essencial para que empresas continuem a crescer e só se faz com colaboração da equipe. Portanto é importante a empresa investir na preparação do funcionário, identificar as falhas e evitar atitudes que gerem insatisfação ao cliente, para que assim as boas práticas virem rotina no negócio.

2.1.1 Ferramentas de qualidade: 5H2W e Brainstorming

A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo de automóveis do Japão com a finalidade de contribuir no planejamento e na utilização da ferramenta de qualidade PDCA (SILVA et al., 2013). Silva (2011), reitera que o objetivo da ferramenta é eliminar os riscos mais graves nas condições e no ambiente do trabalho, identificando situações fundamentadas em encontrar, reconhecer e resolver.

Nesse sentido, Santos et al. (2014), ratificam que a ferramenta 5W2H proporciona que todas as informações necessárias estejam organizadas para executar um planejamento. Pesquisadores da área citam que essa ferramenta é de facilmente aplicada, possibilitando que as empresas executem um plano de ação de forma organizada fazendo. Ao utilizar a ferramenta 5W2H, as estratégias de ação podem ser definidas através do brainstorming.

Nesse contexto, Soares e Brito (2014) afirmam que o termo brainstorming significa uma tempestade de ideias, que apoia na formação de um grupo de pessoas que possuam entendimento do assunto que irá ser contemplado e assim poderá contribuir na tomada de decisões e soluções de um problema, através do surgimento de ideias livres de críticas.

O método pode ser realizado onde cada participante deve expor uma ideia ou dizer “passo” ao chegar à sua vez; quando só restar um participante dando ideias, a técnica é encerrada. Outro método pode ser através da exposição livre de ideias. Para os dois métodos, essa técnica deve ser utilizada com um grupo responsável e comprometido com a causa que será analisada (SILVA, 2011).

Para assegurar a qualidade nos processos, devem ser aplicadas as ferramentas, uma vez que essas identificam os possíveis problemas que venham ocorrer em um determinado projeto de modo que haja ação preventiva e assim melhorando os processos, além de fazer uma boa gestão da qualidade total, estabelecer melhoria contínua, alavancar os resultados e reduzir os desperdícios que possam estar ocorrendo nos processos.

2.1.2 Comunicação Impactando na Qualidade do Atendimento

Em um cenário em que, cada vez mais, as empresas disputam pela preferência de um mesmo cliente, a qualidade do atendimento é primordial, ou seja, buscar qualidade do atendimento é um diferencial que vai levar a empresa ou um determinado empreendimento ao sucesso. O excelente atendimento passa a ser uma das principais estratégias para quem oferece serviço e produtos num mercado tão disputado (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Silva, Costa (2016), afirmam que o cliente está atento a tudo, todos os detalhes na hora do atendimento, o jeito de ouvir, entender e de respondê-lo, a maneira como atende as suas necessidades, a forma de lidar com o contato pessoal, a atitude de agradecer aquele indivíduo por está negociando com você. Tudo isso contribui para a avaliação do desempenho e quando combinados de forma correta e aplicado com habilidade, essas ações contribuem para a prestação de um serviço de qualidade.

Dessa forma, é importante que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas, através do qual, os consumidores sejam ouvidos e atendidos com atenção, como também as possíveis críticas e sugestões devem conduzir as empresas em melhorias nos seus processos na busca de satisfazer as necessidades dos clientes (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Enfim, para que se atinja a excelência no atendimento, é necessário, antes de tudo, buscar a qualidade na comunicação interna, com o propósito de preparar os colaboradores para prestar um atendimento satisfatório. A comunicação da empresa com o público externo também é primordial, não só para atender à demanda, como, também, para saber os pontos que precisam de melhorias e, assim, promover a melhoria contínua (RODRIGUES, 2016).

A postura de atendimento e a comunicação são elementos de extrema importância em qualquer negócio, já que o bom atendimento é um ponto chave para que o cliente volte a fazer negócios com a empresa, sendo um diferencial de mercado capaz de fidelizar e atrair novos consumidores para uma empresa.

Portanto, fatores como cortesia, simpatia e educação; cumprimento de promessas e ofertas; **agilidade em todas as situações; conhecimento e bom relacionamento; eficiência na resolução de problema e canais de atendimento eficazes proporciona um** relacionamento de sucesso com seus consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Cervo (2014, p.27) “Entende-se por método, o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade [...]”. Trata-se, portanto, das fases cursadas até o alcance de uma finalidade, nesse caso, para a preparação de um trabalho científico.

Dessa forma, quanto à natureza, a pesquisa intitula-se de natureza aplicada, uma vez que se voltou para a resolução de um dado problema da empresa, de modo a gerar conhecimento que pudesse ser aplicado na prática e de forma imediata (APPOLINÁRIO, 2016).

Assim, o presente estudo consistiu numa pesquisa exploratória, aquela que “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e construir hipóteses” (GIL, 2010, p.27). Quanto aos procedimentos trata-se de um estudo de caso, pois os fatos ocorreram dentro de um contexto real. Lakatos (2009, p.74) refere-se ao termo como o “[...] levantamento com mais profundidade de determinado caso, ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Ainda se tratando dos procedimentos, intitula-se de campo, que segundo Rodrigues (2011, p.53) “[...] acontece onde os fenômenos ocorrem em situação natural”, neste caso, realizada na concessionária em estudo. Outro procedimento aplicado foi a observação e a pesquisa documental que se intitula sistemática onde “[...] o observador sabe o que procura e é objetivo nas suas investigações” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.78). Alguns instrumentos usados: anotações, quadros, escalas individual, natural, evidente, estruturada e participante a qual observação participante é onde o pesquisador entra em contato com os membros do grupo pesquisado e participa das atividades normais do mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.79).

Quanto a abordagem dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou a técnica da observação participante para atingir seus objetivos. Segundo Lakatos (2009), essa técnica é empregada no intuito de qualificar os dados obtidos, de forma a compreender analiticamente a problemática. Caracteriza-se também como uma pesquisa bibliográfica, pois objetiva “[...] fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema” (GIL, 2010, p.30).

No tocante ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica de resolução de problema intitulada *Brainstorming* a qual foi realizada em grupo com os funcionários dos setores e gerentes da unidade, cuja finalidade foi de levantar as causas da morosidade desse processo e agrupá-las através do Diagrama de Ishikawa.

Quanto ao tratamento dos dados coletados, utilizou-se um quadro, onde foram respondidas as perguntas da ferramenta 5W2H, que subsidiou um plano de ações e melhorias para a empresa quanto ao tema tratado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Levantamento dos problemas da comunicação interna

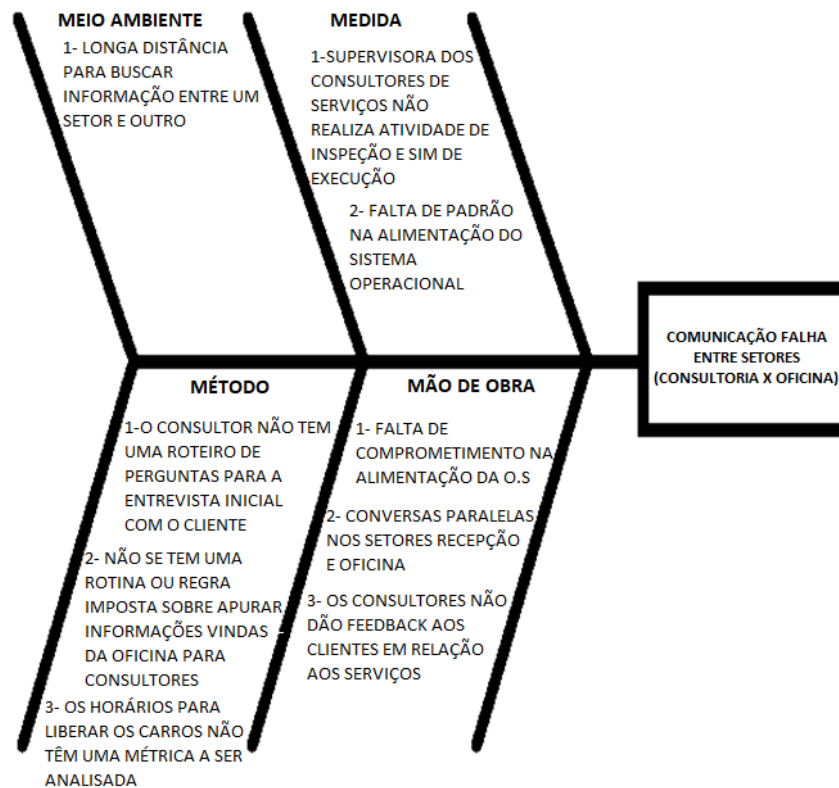
Através da técnica *Brainstorming* realizada com os funcionários foi possível analisar e citar pontos que estão sendo executados com inconformidades.

Da reunião levantaram-se vários questionamentos sobre o que está acarretando a falha da comunicação entre os setores recepção e a oficina e as causas foram levantadas, assim a segunda ferramenta aplicada é o diagrama de Ishikawa que auxilia as análises da organização na procura da causa principal do problema na comunicação que impacta na qualidade dos serviços prestados. Na ferramenta levou-se em consideração 4 M's:

- **Meio ambiente:** como o meio em que a atividade está sendo desenvolvida influencia o problema?
- **Medida:** como as métricas utilizadas para medir o desenvolvimento da atividade influenciam o problema?
- **Método:** como a forma de desenvolver o trabalho influencia o problema?

- **Mão de obra:** como as pessoas envolvidas na atividade influenciam o problema?

Diagrama 1 – Diagrama de Ishikawa da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

De acordo com o diagrama avaliou-se que um ponto de maior criticidade é em relação ao sistema operacional. Quanto aos impactos negativos identificou-se que a falta de um padrão para alimentar as informações obtidas pelos consultores, supervisores e mecânicos.

Outro ponto importante é que não há uma rotina de horários para que as ordens de serviços sejam alimentadas, muitas vezes com a movimentação de clientes na recepção os consultores não tem tempo de atualizar as informações ou outras vezes a falta de comprometimento fica aparente quando o fluxo reduz e os mesmos não vão até a oficina buscar, conversar com os mecânicos, ver se tem problemas ou tempo de finalização dos serviços para alimentar na ordem de serviço. Uma questão a ser tratada é a longa distância percorrida entre os consultores da recepção à oficina para colher esses dados, custa em média 30% das horas trabalhadas.

Toda essa esfinge ocasiona a falta de acompanhamento dos veículos, consequentemente, ficam pendentes os feedbacks que precisam dar aos clientes sobre em qual estágio do serviço o veículo se encontra e algumas informações necessárias. A supervisora que se encontra inspecionando a recepção para que esses problemas não ocorram, fica muito na execução dos serviços e não consegue focar no trabalho para saná-los.

Ainda se tratando de ponto negativo que causa desencontro de informações, é em relação falta de parâmetro concreto para os consultores saberem a hora que o mecânico irá começar o serviço e assim informar ao cliente o horário da finalização e entrega do veículo. Atualmente essa análise se faz pelo entendimento habitual de cada funcionário, que faz uma média de quantidade de carros x quantidade de serviços que entra na oficina, não tendo nenhuma organização via sistema,

assim as informações podem não ser confiáveis e causar complicações e insatisfação no atraso da entrega aos clientes.

Outro alvo negativo impactando a comunicação é a falta de um guia para entrevista inicial com o cliente, na concessionária um ponto muito importante é o primeiro contato pessoal, pois é nele que o consultor da recepção deve extrair o máximo de informações sobre o problema primário que o veículo apresenta. Essas informações são adicionadas à ordem de serviço e lançadas no sistema, a falha nessa abordagem inicial gera um grande dificuldade entre setores recepção e oficina, pois ao pegar as informações vagas no sistema os mecânicos perdem tempo tentando identificar o problema que já deveria ter vindo claro e completo.

Como não tem um roteiro de perguntas com todos os questionamentos a serem feitos ao cliente, os consultores acabam improvisando de acordo com a prática ou conhecimento, deixando assim a análise inicial de algumas ordens de serviços incompleta. Conversas paralelas, tom de voz alto, explicações muito rápidas dos serviços a serem realizados ao cliente, em um local pequeno com três consultores, cria um ambiente barulhento e desconfortável e algumas informações podem não ficar tão claras para serem adicionadas na ordem de serviço.

Quanto aos impactos positivos, diz respeito a empresa que tem um grande diferencial e age diretamente na qualidade do serviço, os treinamentos são executados online em formato de módulos por setores, informações, questionários e avaliações, é muito completo e eficaz e são direcionados a todos os funcionários, o que torna a equipe engajada em busca de um objetivo comum: atender bem ao cliente. Com os treinamentos os funcionários conhecem como abordar o cliente, a forma como a informação deve ser tratada.

Uma organização sem métricas não tem metas, a empresa analisa minuciosamente a satisfação do seu cliente e há estudo da forma como cada consultor trata e se comunica com ele, como explica os serviços, se informa os preços, se retornam quanto ao acompanhamento dos serviços que estão sendo feitos no veículo. Com isso os consultores necessitam buscar as informações e tratar com toda clareza os processos como executados. Outro fator positivo é a aplicação do programa de comissões entre setores, onde oferece bônus em base da produtividade do funcionário e para isso precisam manter a comunicação clara e concisa para todas as informações transitem entre setores sem ruídos.

4.3 Plano de ação - 5W2H

Após a análise dos pontos citados anteriormente, aplicou-se a ferramenta 5W2H que subsidiou um plano de ação de forma sistemática e articulada objetivando monitorar e resolver os problemas encontrados na comunicação interna que estão impactando na qualidade dos serviços e quais deles tem ligação com os setores recepção e oficina, como verificado nos planos de ação 1 e 2.

Plano de ação 1 – Referente à falta de padrão no sistema operacional.

PADRONIZAR A ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA OPERACIONAL						
O QUE FAZER? (WHAT)	QUEM FARÁ? (WHO)	QUANDO? (WHEN)	ONDE? (WHERE)	PORQUE? (WHY)	COMO FARÁ? (HOW)	QUANTO CUSTA? (HOW MUCH)
Definir etapas, pessoas e horários para alimentar o sistema.	Gerente de serviços	01/04/2019	Escritório da empresa	Para montar roteiro e padrão no campo observações no sistema.	Observando o fluxo do atendimento e horários de pico de clientes.	_____
Montar plano padrão de alimentação de acordo às etapas.	Gerente de serviços	06/04/2019	Escritório da empresa	Para as informações serem alimentadas no sistema com horários e formas padronizada.	Adicionar no campo observação no sistema o fluxo de alimentação para cada etapa descrita.	_____
Contratar serviço de whatsapp business.	Gerente de serviços	08/04/2019	Escritório da empresa	Para que os clientes sejam informados momentaneamente sobre execução dos serviços e horário de entrega do carro.	Comprar chips, adicionar no tablet de cada consultor, instalar whatsapp business.	R\$ 50,00
Apresentar fluxo de alimentação aos funcionários.	Gerente de serviços	10/04/2019	Sala de reunião da empresa	Para treinar os funcionários o novo modelo a ser implementado.	Através de treinamento com a tela mostrando o sistema.	_____

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Plano de ação 2 – Referente à criação de formulário atendimento.

CRIAR FORMULÁRIO PARA PRIMEIRO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O que fazer? (WHAT)	Quem fará? (WHO)	Quando? (WHEN)	Onde? (WHERE)	Porque? (WHY)	Como fará? (HOW)	Quanto custa? (HOW MUCH)
Analisar as etapas solicitadas para atendimento ao cliente através do padrão Honda.	Gerente de serviços	30/04/2019	Escritório da empresa	Para saber as exigências da Honda quanto ao atendimento.	Estudando a base de treinamento que a Honda disponibiliza.	_____
Listar possíveis problemas que os carros podem apresentar e que o cliente pode informar.	Supervisor da oficina	06/05/2019	Escritório da empresa	Para que os problemas sejam explicados corretamente na ordem de serviço e facilitar o entendimento dos mecânicos.	Montar formulário de inspeção para defeitos de carros com perguntas abertas e fechadas.	_____
Apresentar formulário de inspeção aos consultores.	Gerente de serviços	20/05/2019	Sala de reunião	Para treinar os consultores sobre novo formato de atendimento.	Reunião de treinamento com o formulário já pronto.	_____

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4.2 Sugestões e Melhorias

Através da ferramenta 5W2H foi tratado dois problemas de maior criticidade e para solucionar foi proposta a inclusão de dois formulários na rotina de trabalho dos setores recepção e oficina. O primeiro é o guia de atendimento inicial (localizado no apêndice 1), mostra a forma que o padrão Honda solicita para o primeiro atendimento e na segunda parte através das perguntas que serão feitas ao cliente com o propósito de afunilar o problema, essas informações serão adicionadas à ordem de serviço solucionando assim a dificuldade que os mecânicos têm em entender para que foi solicitado o reparo e em que situações as ocorrências acontecem.

O segundo formulário (localizado no apêndice 2), trata a questão do padrão de alimentação das informações no sistema operacional da unidade. Fora apontado que as ocorrências devem ser alimentadas momentaneamente, a cada hora de trabalho, com informações de início, execução e fim dos serviços, horários, orçamento e assuntos tratados com os clientes, com isso os consultores não precisam se direcionar para a oficina para buscar informações do veículo, basta olhar no sistema que as informações estarão lá. Os feedbacks aos clientes vão ser feitos após cada ocorrência ser tratada na ordem de serviço, com a contratação do WhatsApp business e as ocorrências já estão padronizadas, basta o consultor selecionar o tipo e enviar ao cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou averiguar a forma como a comunicação interna pode impactar na qualidade dos serviços prestados por uma concessionária em Aracaju SE. Identificou-se que os gargalos da comunicação estavam posicionados entre os dois setores: recepção e oficina, uma vez que estão ligados diretamente ao início e fim dos serviços e na alimentação do sistema. Após as reuniões feitas, formulários entregues e novos padrões estabelecidos a comunicação interna fluiu de uma forma mais limpa e sucinta.

Com a aplicação da ferramenta 5W2H a análise mostrou que o maior impacto se encontra relacionado ao sistema operacional, ressaltando que o sistema foi desenvolvido pela empresa e que muitas etapas funcionam perfeitamente, porém ficou explícito que no módulo de atualização das ocorrências existe uma falha de processo.

Para resolver foi desenvolvido um roteiro padrão, o mesmo já foi supracitado, para adicionar ao sistema e assim cada informação fica em seu devido lugar, na hora certa e alimentada pelo funcionário adequado, sendo tudo controlado por dia e hora via sistema. O resultado foi satisfatório e os consultores não precisam mais percorrer um caminho em busca de informações, pois já vão estar no sistema e os feedbacks aos clientes estão sendo feitos de hora em hora.

As reclamações que vinham da oficina relatando explicações sucintas e sem qualidade deixaram de ocorrer, pois foi implementado também o formulário inicial de atendimento no qual todas as informações que os mecânicos precisam são extraídos das respostas das perguntas existentes no formulário.

Outro ajuste no sistema foi realizado para que o agendamento da finalização e entrega dos serviços sejam feitas por um módulo onde tem o tempo de duração de cada serviço e produtividade diária de cada mecânico está explícito, assim as informações dadas aos clientes são mais exatas. Uma reunião foi realizada junto ao gerente da unidade falando sobre comprometimento e conversas paralelas, pontos que também influenciam na comunicação interna.

A empresa em estudo presta um ótimo serviço aos seus clientes e leva consigo o prêmio de 4H (indicador interno máximo da qualidade). Gargalos aparecem para serem resolvidos e diante a análise dos objetivos do estudo os mesmos foram resolvidos com excelência e os resultados foram reconhecidos pelo gerente de serviços da unidade e todos os funcionários envolvidos.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. 6 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - ABERJE. **Tendências de Comunicação Interna para 2019**. Disponível: <<http://www.aberje.com.br/7-tendencias-de-comunicacao-interna-para-2019/>>. Acesso: 27 de Abril de 2019.

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de administração**, [s.v. s.n.], p.1-18, 2015.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. 1 Ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, A. S. S.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, v.2, n.2, p. 155-172, Jun. 2015.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, D. Formação de professores e Inclusão: como se reformam os reformadores?. **Educar em Revista**, v.4, n.1, p.41-60, jul./set. 2011.

SANTOS, L. A.; LUZ, A. C. G.; HAMMES, J.; BIEDACHA, T. A.; GODOY, L. P. Implantação de layout celular em uma empresa de start-up de tecnologia. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Curitiba, 2014.

SILVA, A. L. C. A segurança do trabalho como uma ferramenta para a melhoria da qualidade. 2011. 147f. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Sistema de Gestão da Qualidade e Processos) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. **Anais...** Horizontina, 2013.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**. 1 Ed. São Paulo: Summus, 2015.

APÊNDICE A- Padrão alimentação sistema operacional

PADRÃO ALIMENTAÇÃO SISTEMA OPERACIONAL
1ª ocorrência Consultores de serviços Anotar quais problemas iniciais o carro apresenta através do formulário de atendimento e horário da entrega do veículo.
<input type="text"/>
2ª ocorrência Mecânicos Informar os problemas exatos que o carro apresenta, códigos das peças e serviços para orçamento e tempo de execução.
<input type="text"/>
3ª ocorrência Consultores de serviços Redigir orçamento, informar hora do envio para o cliente, anexar autorização da execução.
<input type="text"/>
4ª ocorrência Supervisor da oficina Informar ordem de execução, fases de execução dos serviços, se foi para lavagem, horário que finaliza, e informação do término.
<input type="text"/>
5ª ocorrência Consultores de serviços Alimentação final da ordem de serviços, com a forma de pagamento, horário da entrega, finalização dos serviços executados.
<input type="text"/>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas bibliográficas e observação participante (2019)

APÊNDICE B – Guia atendimento inicial

ATENDIMENTO INICIAL
<ol style="list-style-type: none">1. Saudação / Em que posso ajudar?2. Confirma o cadastro e serviço / Se for passante: informa se tem vaga, informa preço, se o chefe da oficina liberar faz o cadastro da ordem de serviço/ se não tiver vaga liga para o setor de agendamento3. Aceita um café ou água?4. Informa ao cliente que vai fazer a vistoria do carro, se possível solicita o acompanhamento5. Solicita manual do veículo <p>Obs.: Anexar informações ao tablet, tirar fotos e vídeos do veículo.</p>
FORMULÁRIO DE ATENDIMENTO
<p><u>Veículo não dá partida</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Fez chupeta?✓ Qual a periodicidade?✓ Acionou o guincho?✓ Estava parado há quanto tempo?✓ Estava chovendo? <p><u>Luz acessa no painel</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Apareceu quando?✓ Depois de abastecer o carro?✓ Quando liga?✓ Quando desliga? <p><u>Sensor de ré não está funcionando</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Bipa quando aciona a ré?✓ Não está calculando a distância?✓ O bip não está saindo?✓ Parou de funcionar quando houve alguma colisão ou quando choveu?

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas bibliográficas e observação participante (2019)

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome **Aldilainy Victória Barbosa Santos**

email: allanlirabraga@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)