

# Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: aplicação do modelo Walt Disney numa instituição de ensino superior privada

*Quality management in customer service: application of Walt Disney  
model in a private higher education institution*

*Juscélia Aparecida Silva*

Graduanda do curso de Engenharia de Produção (UNIPAM).

E-mail: juscelia19@hotmail.com

*Fábio de Brito Gontijo*

Especialista em Gestão Empresarial, professor orientador (UNIPAM).

E-mail: fabiobg@unipam.edu.br

---

**Resumo:** A gerência de pessoas pelas organizações vem passando por transformações, tomando como exemplo empresas que alcançam resultados positivos por meio da cultura organizacional. Nos parques temáticos da Walt Disney World, os programas de treinamento e desenvolvimento profissional proporcionam uma cultura em que todos os funcionários se sentem responsáveis por manter um atendimento excepcional a todos os visitantes. Tendo o modelo de gerenciamento de pessoas da Walt Disney World como um caso de sucesso, o objetivo deste estudo é avaliar a Gestão de Pessoas, no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e elaborados questionários aplicados aos clientes e funcionários para realizar um diagnóstico cultural. Assim, foi possível identificar pontos fortes a melhorar nas equipes de atendimento e, também, gargalos nesses processos. Por fim, desenvolveram-se sugestões de melhoria que possibilitarão à IES alcançar a excelência no atendimento, superando as expectativas do cliente.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Qualidade no atendimento. Cultura organizacional.

**Abstract:** The management of people by organizations has been undergoing transformations, taking the example of companies that achieve positive results through organizational culture. In the Walt Disney World theme parks, training programs and professional development provide a culture where all employees feel responsible for maintaining an exceptional service to all visitors. Having the model management of Walt Disney as a success, the aim of this study is to evaluate the Personnel Management at the University of Patos de Minas (UNIPAM). For this, we carried out literature searches and elaborated questionnaires to customers and employees to perform a cultural diagnosis. Thus, it was possible to identify strengths to improve the customer service teams, and also to identify the problems in these processes. Finally, we could develop a more efficient management model that allows the IES to achieve excellence in customer service, exceeding customer expectations.

**Keywords:** People Management. Quality service. Organizational culture.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, notaram-se profundas mudanças nas áreas tecnológicas e sociais e nas estruturas organizacionais das empresas. Segundo Dutra (2002), a forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações. Sendo assim, neste contexto, as características que levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente são maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando essas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega. Com isso, há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Um exemplo de organização que alcança resultados positivos, utilizando uma forma diferenciada de gerir pessoas, é a *Walt Disney World*. A magia que envolve a maior empresa de entretenimento do mundo é, para os clientes, uma fonte de encantamento e de prazer e, para a empresa, trata-se de uma questão muito mais prática. A Disney tem muito dos mesmos desafios que qualquer empresa e está voltada para a mesma meta: atender bem as pessoas que compram os seus produtos e serviços. Todo negócio tem processos baseados em atendimento, portanto, todos precisam saber como criar a magia do atendimento (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Uma instituição de ensino superior citada pelo Disney Institute (2011) é da Carolina do Norte, a Lees-McRae College, a qual reelaborou sua estrutura física, adicionando elementos para orientação dentro do campus, descrições da área, além de criar um programa enviado aos alunos pelo correio. Todo o processo é inspirado em um parque de diversões, com atrações em toda parte. Esse novo processo incorpora diversão à experiência do aluno, garantindo que, na hora de optar por uma instituição, essa seja lembrada positivamente.

O objetivo do estudo é avaliar parte da Gestão de Pessoas, no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), tendo como referência as estratégias criadas por Walt Disney. Por meio de pesquisas de campo com os clientes e também com os próprios funcionários que lidam diretamente com o público, é possível definir quais técnicas são adotadas pelo UNIPAM, para que seja possível criar uma cultura organizacional que estimule os funcionários a atenderem os clientes com qualidade equiparável à companhia *Walt Disney*. Por fim, diante dos resultados, serão propostas melhorias estratégicas baseadas no modelo de gestão as quais são usadas nos parques temáticos da Disney em consonância com a missão e valores da IES.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações que apresentam os melhores resultados em um contexto caracterizado pela inovação tecnológica, por uma velocidade enorme de mudança no campo do conhecimento e por novos paradigmas de gestão estão percebendo que podem se manter competitivas, crescer e prosperar, otimizarem a forma de gerir seus talentos.

Segundo Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas (GP) é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes. Portanto, os gestores devem adotar uma gestão estratégica, para selecionar, treinar e desenvolver seus colaboradores.

A organização deve, então, analisar a organização em todos os níveis (setores) e, conseqüentemente, fomentar a eficiência na implementação do modelo de gestão de pessoas.

[...] um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da área de RH, ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos (XAVIER, 2006, p. 17).

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2008).

Toda empresa busca garantir sua sobrevivência no mercado e, para isso, é necessário cultivar uma equipe que saiba montar e operar um sistema capaz de projetar e oferecer ao consumidor um bem ou serviço que conquiste a sua preferência a um custo inferior ao de seus concorrentes.

Chiavenato (2008, p. 11) afirma que “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. Os produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes. O diferencial competitivo está na forma como o cliente poderá adquiri-los, ou seja, através do atendimento prestado pelos funcionários da empresa.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentre os vários conceitos que possuem influência sobre a gestão de pessoas, a cultura organizacional influencia, principalmente, no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, na forma de agir e pensar das pessoas. Conforme defende Chiavenato (1999, p. 77),

cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças, expectativas e valores, a forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização e o comportamento dos participantes.

O interesse pelo estudo de cultura organizacional surgiu na década de 1980, motivado pelo desempenho das empresas japonesas da época e pela crença de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia destas organizações eram os principais fatores responsáveis pelo sucesso. A ideia que passou a prevalecer foi a de que as empresas deviam estabelecer estratégias para incluir nos indicadores suas prioridades básicas, na medida em que quanto mais forte fosse sua cultura, isto é, quanto mais eles compartilhassem essas prioridades, maiores seriam as possibilidades de elas obterem um bom desempenho (SIQUEIRA, 2008).

As políticas e práticas administrativas da empresa têm capacidade para apoiar ou desestimular os esforços individuais de motivação. Segundo Luz (2012), a cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, impactando nas decisões, nas atribuições dos funcionários, nas formas de recompensa e punições, no estilo de liderança adotado, no processo de comunicação, na forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, e assim por diante.

Assim, percebe-se que alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser identificados e conhecidos pelo setor responsável. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá à organização examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas (JURAN, 1990).

Em síntese, uma análise pode verificar a cultura de uma organização, definindo a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, como faz seus negócios e o grau de lealdade e comprometimento de cada funcionário. Essa cultura representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.3 ATENDIMENTO NOS PARQUES TEMÁTICOS DA DISNEY

De acordo com Chiavenato (1999), o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes em explosiva progressão, influenciando o desenvolvimento e o êxito das organizações em geral, como empresas industriais, empresas de serviço, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades etc. Assim, percebe-se que todos os gestores lidam com os mesmos tipos de desafios. Além disso, necessitam de estratégias eficientes que são definidas pela visão, missão e valores para sobreviver no ambiente competitivo presente em todos os setores da economia.

Muito se falou sobre visão, missão e valores organizacionais na última década. Os pensadores da administração identificaram essas declarações de intenção organizacional como forças unificadores altamente eficazes no ambiente de trabalho e mostraram em estudos que empresas com ideologias bem definidas têm sucesso no longo prazo (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 45).

Walt Disney, fundador da The Walt Disney Company, maior empresa de mídia e diversão do mundo, tornou-se especial por meio de seu propósito consumidor e de sua capacidade de trabalho. Ele tinha suas estratégias e poder criativo, além de imensa capacidade de comunicar seus projetos para as outras pessoas, ganhando facilmente adeptos. Com isso, conseguiu transformar em realidade seu projeto de parques temáticos para toda a família (SOUKI, 2007).

Em meados dos anos 1950, Walt fez um investimento em treinamento e desenvolvimento para os funcionários que trabalhariam nos seus parques temáticos. Em 1955, foi criada a Disney University, a primeira universidade corporativa, para garantir que os novos funcionários entendessem e prestassem o atendimento que vislumbrava no novo parque. No atendimento de qualidade, a força de trabalho representa um sistema crítico para os padrões de atendimento da companhia. Cada contato entre funcionário e visitante é uma chance de conquistar ou perder um cliente (DISNEY INSTITUTE, 2011).

A satisfação dos clientes é uma questão que deve ser priorizada em qualquer organização. Sem seus clientes, ela não tem propósito e não sobreviverá no mercado por muito tempo. Para satisfazer o cliente, é preciso ter compreensão de suas necessidades e possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades.

Além disso, o cliente espera ser atendido em suas expectativas. Ele espera obter confiabilidade através do desempenho prestado à empresa que tem que ser consistente. Para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos estabelecidos cumpridos. A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços constitui o atendimento ao cliente.

Conforme o Disney Institute (2011), a forma de concretizar o propósito do atendimento é estabelecendo padrões de atendimento. Para a companhia esses elementos são: Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência. Eles representam a missão do atendimento e oferecem um conjunto de crivos que ajudam os funcionários da Disney a avaliar e priorizar as ações que contribuem para a qualidade do serviço prestado.

### 3 METODOLOGIA

Inicialmente, para atingir os objetivos propostos neste artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de verificar a gestão da qualidade no atendimento ao cliente e a cultura organizacional presente nos parques temáticos da Disney. Conforme Bertucci (2008, p. 60), “a pesquisa busca identificar, descrever e analisar as questões pesquisadas na perspectiva dos indivíduos que vivenciam determinadas situações ou experiências”.

Com base nessa pesquisa, foram elaborados e aplicados questionários compostos por questões objetivas aos clientes, que são, em sua maioria, estudantes da instituição, e aos funcionários do setor da Secretaria Acadêmica da IES em estudo. Em um segundo momento, foram analisadas todas as fontes bibliográficas levantadas

sobre o assunto e agrupadas às respostas dos questionários para fins de análise e conclusão.

### 3.1 CONSTRUÇÃO E APURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Fundamentando-se no referencial teórico, foi elaborado um questionário (Apêndice A) composto de quarenta perguntas, com a finalidade de identificar os valores e as práticas que caracterizam a cultura organizacional da IES em estudo, focando nos funcionários que lidam diretamente com o público.

A partir dos estudos bibliográficos realizados da missão, da visão, dos valores educacionais da IES em estudo e das principais características para o sucesso no atendimento descritas por *Walt Disney*, foram identificados cinco fatores relacionados às práticas que influenciam o comportamento dos funcionários para que os mesmos prestem um bom atendimento, sendo estes fatores:

1. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento profissional;
2. Práticas de Reconhecimento, Recompensa e Comemoração;
3. Valores de profissionalismo individual e comprometimento com a empresa;
4. Valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários;
5. Comunicação dos objetivos organizacionais e qualidade no atendimento ao cliente.

Para cada fator, foram elaboradas oito perguntas (cf. Apêndice A), para avaliar cada fator dentro da instituição. Os fatores foram divididos conforme a Tabela 1.

**Tabela 1:** Fatores avaliados no questionário sobre qualidade no atendimento do funcionário

Fator	Práticas e valores	Importância no contexto Walt Disney	Objetivo	Perguntas
1	Práticas de Treinamento e Desenvolvimento profissional	“Preparar o elenco é uma tarefa essencial que começa com a apresentação e divulgação por toda a organização de um conjunto genérico de padrões de aparência e comportamento.” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 29)	Avalia o que o funcionário aprende quando entra na empresa, ou recebe novas funções e as oportunidades que eles têm de se desenvolver.	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 e 36
2	Práticas de Reconhecimento, Recompensa e Comemoração	“O desejo de ser querido é um dos anseios humanos mais profundos. Muitas empresas procuram mostrar reconhecimento pelas pessoas, mas poucas fazem disso parte de um sistema – o único modo de garantir que isso acontecerá” (CONNELLAN, 1998, p. 45)	Avalia práticas relacionadas à sistemas que a empresa adotada para reconhecer e recompensar bons serviços prestados.	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32 e 37

3	Valores de profissionalismo individual e comprometimento com a empresa	“Tudo o que realizamos se deve ao esforço combinado. A organização deve estar com você ou você não tem como dar conta do recado. Na minha organização respeitamos cada indivíduo e todos temos um enorme respeito pelo público. Walt Disney” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.39)	Avalia o quanto os profissionais se identificam e se comprometem com os objetivos da empresa.	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33 e 38.
4	Valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários	“A Disney quer tornar cada um dos momentos de seus convidados algo mágico. Esse elenco busca ativamente oportunidades pra criar um desses momentos mágicos.” (CONNELLAN, 1998, p. 45)	Avalia as práticas da empresa para proporcionar bem-estar aos funcionários para que estes prestem um bom serviço.	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 e 39
5	Comunicação dos objetivos organizacionais e qualidade no atendimento ao cliente	“Atendimento de qualidade significa superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 23)	Avalia a clareza com que a empresa comunica seus objetivos e a importância de prestar um atendimento excepcional.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 e 40

**Fonte:** os autores.

Para todas as perguntas, a escala de resposta varia de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “nunca”, ou seja, nenhuma frequência da prática avaliada, 2 correspondendo a “raramente”, 3 “às vezes”, 4 “frequentemente” e 5 “sempre”, indicando a frequência constante do fator.

Na avaliação das percepções individuais sobre a cultura da organização, a correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de perguntas que o compõem.

A fórmula representa o cálculo da média aritmética:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Onde “n” é número de perguntas para cada fator, nesse caso 8 perguntas, e “xi” representa as notas atribuídas pelos funcionários em cada pergunta.

Considerando-se que a cultura organizacional consiste em uma característica macro organizacional, é necessário, em seguida, que se calcule a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Para tanto, será usada a mesma fórmula anteriormente citada, onde “n” é o número total de

respondentes e “ $x_i$ ” a média alcançada em cada fator de cada funcionário que participou da pesquisa.

Os escores em todos os fatores podem variar de 1 a 5, sendo que quanto maior o resultado maior o grau em que o valor ou a prática organizacional mensurados pelo fator encontram-se presentes na organização avaliada. Assim, um escore igual a 3,34 significa que a organização valoriza, moderadamente, “valores de profissionalismo individual e comprometimento com a empresa”.

### 3.2 CONSTRUÇÃO E APURAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS CLIENTES

Assim, da mesma forma, baseando-se no referencial teórico e fundamentando-se em práticas observadas nos parques temáticos da Walt Disney, foram elaborados “padrões de atendimento” e um questionário (Apêndice B) para avaliar a percepção dos clientes sobre o atendimento prestado pela IES. Ele é composto por apenas dez perguntas relacionadas com oito fatores, conforme a Tabela 2.

Para todas as questões, a escala de resposta varia de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “nunca”, ou seja, nenhuma frequência da prática avaliada, 2 correspondendo a “raramente”, 3 “às vezes”, 4 “frequentemente” e 5 “sempre”, indicando a frequência constante do fator. A opção de resposta 6 indica que o cliente desconhece a questão envolvida na pergunta, podendo indicar “não tenho opinião”.

**Tabela 2:** Fatores avaliados no questionário sobre qualidade no atendimento ao cliente

Fator	Fator a ser avaliado	Objetivo	Perguntas
1	Tempo de espera	Tempo que o cliente espera até ser atendido. A primeira pergunta procura medir o tempo de espera em filas e a segunda, se a empresa oferece meios para o tempo de espera pareça ser menor que o real.	1 e 2
2	Rapidez no atendimento	Tempo que a empresa demora em atender a necessidade do cliente.	3
3	Cortesia	Gentileza com que cliente é tratado pelos funcionários que o atendem.	4
4	Eficiência	Como o atendimento atendeu o que realmente o cliente procurava, avaliando como a empresa atende respectivamente, a necessidade e a expectativa do cliente.	5 e 6
5	Flexibilidade	Como a empresa é capaz de ser flexível para atender a necessidade do cliente.	7
6	Comunicação	Avalia se a empresa possui meios de entender qual a real necessidade do cliente, evitando erros de comunicação e consequentemente, erros na prestação do serviço.	8
7	Ambiente	Como o ambiente que é realizado o atendimento é adequado.	9
8	Fidelidade	Como a empresa se preocupa em prestar um atendimento para que o cliente procure novamente pelo produto ou serviço oferecido.	10

**Fonte:** os autores.



Para a apuração que envolverá o cálculo de médias, assim como o questionário aplicado aos funcionários, o número 6 da escala será avaliado como 0 para o cálculo, podendo ser calculado, ao final, o índice de abstenção.

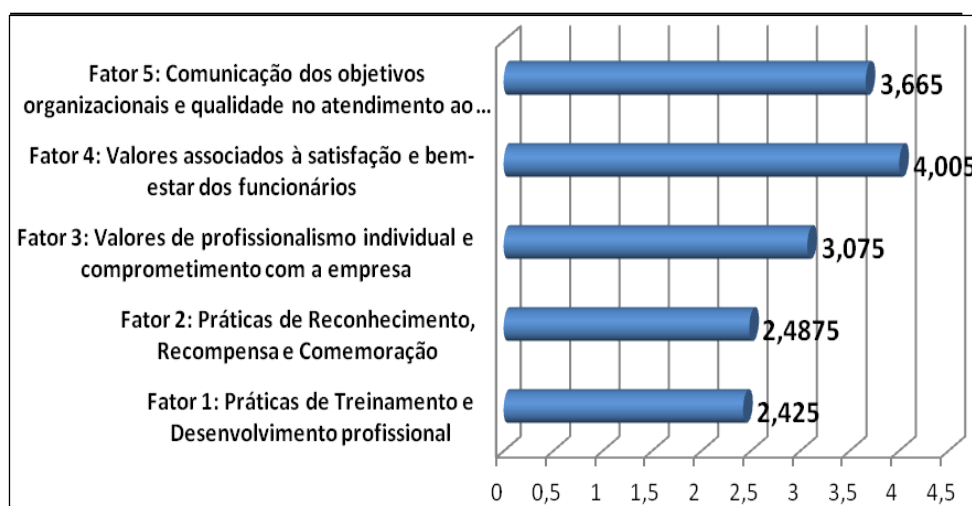
## 4 RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS FUNCIONÁRIOS

Para realização do estudo, foi definido como amostra o setor de atendimento da Secretaria Acadêmica (Bloco A) do UNIPAM, o qual é composto por quinze funcionários. O atendimento começa na recepção do cliente, na troca de informações, e termina apenas no momento em que o cliente tenha todas as questões respondidas, seja no momento do atendimento ou no retorno do mesmo ao local.

Após o cálculo das médias individuais, foi realizado o cálculo da média geral, representada na Figura 1.

**Figura 1:** Média geral dos resultados obtidos na pesquisa direcionada aos funcionários



**Fonte:** Pesquisa de campo.

Em relação à Figura 1, cada coluna do gráfico representa um fator, conforme a Tabela 2.

A cultura organizacional é criada a partir do momento em que se reconhecem os princípios e a ética de cada funcionário, sendo que, junta a outros funcionários e à gerência, são vivenciados os valores éticos e morais para um bom relacionamento e trabalho.

#### 4.1.1 Sugestões de melhorias para manter uma cultura organizacional eficaz

O fator que recebeu a menor média e, também, o mais importante na manutenção da cultura, foi o relacionado às “Práticas de Treinamento e

Desenvolvimento profissional”, com 2,425 de média. Com isso, percebe-se que, dentro desse projeto, este fator deve ser o foco das melhorias.

Para a IES em estudo, o principal desafio em relação ao treinamento é fazer com que ela cresça, mantendo todos os seus princípios éticos e morais, repassando-os a todos os novos funcionários.

O ser humano, para viver dignamente, precisa não somente de trabalho, moradia, alimentação, vestuário, educação e lazer. Necessita, sobretudo, de dar à própria vida um sentido norteado por valores, delimitados por uma dimensão ética. Ocorre que os valores norteadores da conduta humana são mutáveis, principalmente, pelo passar dos tempos (LINDO *apud* GONTIJO, 2000, p. 1).

Fontes, de forma simples, porém esclarecedora, informa que “Os valores são critérios segundo os quais valorizamos ou desvalorizamos as coisas” ou “Os valores são as razões que justificam ou motivam as nossas ações tornando-as preferíveis a outras” (FONTES *apud* GONTIJO, 2011, p. 1).

Grandes empresas como a Disney, que valorizam bastante a cultura, investem em seu próprio centro de treinamento. Dessa forma, a empresa pode nomear uma equipe responsável por um programa aplicado durante o primeiro dia, com a finalidade de apresentar ao novo contratado toda a cultura da empresa.

Ainda, de forma simples, o colaborador, ao invés de seguir manuais ou descobrir por si mesmo, pode receber nomes e contatos de outras pessoas que podem ajudá-lo. Assim, além de estimular o relacionamento entre as pessoas, os mais experientes irão ajudar a manter os valores que praticam diariamente. Além disso, treinamento requer aprendizado e adequação específica ao cargo exercido, para que seja bem sucedido no quesito desempenho. Por isso, são importantes treinamentos específicos para cada nova função que o colaborador recebe.

Os objetivos da realização de treinamentos nas empresas relacionam-se com as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem dinamicamente no mercado onde estão inseridas, fazendo com que o desenvolvimento constante das pessoas passe a ser uma prioridade.

Também, com um escore baixo, foi o fator relacionado às “Práticas de Reconhecimento, Recompensa e Comemoração”, indicado com média equivalente a 2,4875, mostrando outro ponto que pode ser melhorado. Quando as pessoas são reconhecidas e recompensadas por realizarem um serviço acima da média, elas sentem-se mais comprometidas com a empresa. Fazer com que cada um sinta-se responsável pelo sucesso ou fracasso de um projeto e ganhando junto com a empresa, tende a melhorar e aumentar a produtividade no setor, o qual, no conjunto, todos (empresa, funcionário e cliente) serão beneficiados pelo excelente trabalho prestado. Por isso, a empresa pode definir programas claros de reconhecimento quando houver melhorias no atendimento.

Indicado como um fator que a empresa valoriza moderadamente, “Valores de profissionalismo individual e comprometimento com a empresa” com média de 3,075, representa, principalmente, como cada funcionário se sente comprometido a trabalhar

para o sucesso da empresa. Nesse caso, esse fator busca avaliar valores do próprio funcionário e como ele se identifica com o cargo que está exercendo no momento. Alguns deles podem apresentar maior produtividade se estiverem exercendo outros tipos de atividades. Por isso, cabe à empresa avaliar, remanejar e substituir funcionários. Para isso, pode ser usada a metodologia MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), a qual, por meio de testes, pode-se saber o perfil de cada funcionário e adequá-lo da melhor maneira ao trabalho.

O fator “Comunicação dos objetivos organizacionais e qualidade no atendimento ao cliente” (3,665) teve o segundo maior score. Isso indica que os funcionários conhecem bem quais comportamentos durante o atendimento a empresa valoriza. Prestar um bom atendimento capaz de satisfazer as necessidades e expectativas deve ser prioridade para toda a equipe, em todos os níveis.

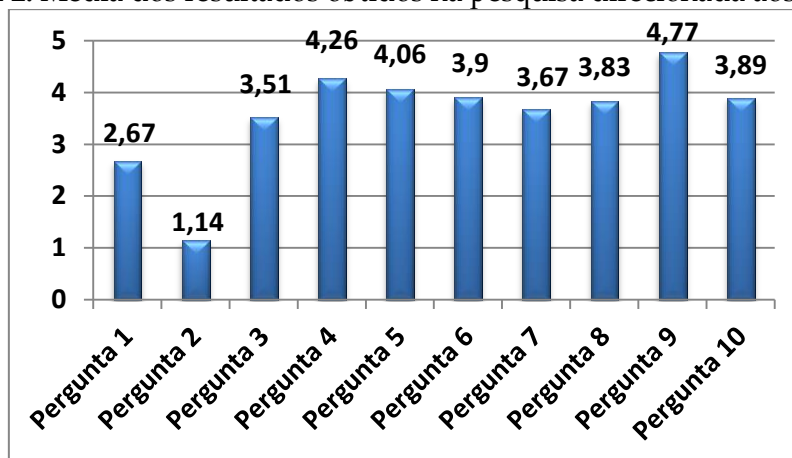
Por fim, o fator “Valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários” foi o que recebeu maior score (4,005). Com isso, percebe-se que a empresa investe e se preocupa com o bem-estar de seus funcionários e esses reconhecem a iniciativa da empresa. Assim, é importante que a empresa invista em melhoria contínua e em projetos para manter a satisfação dos mesmos.

#### 4.2 RESULTADO DA PESQUISA REALIZADA COM OS CLIENTES

Para a realização dessa parte do projeto, primeiramente, foi preciso calcular o universo da pesquisa, pois a quantidade de clientes é variável, principalmente, em época de matrícula, em que a frequência aumenta muito. Para tanto, considerou-se o atendimento realizado em um dia normal, em todos os turnos. Assim, observou-se durante três dias a quantidade média de pessoas que buscavam esse serviço, chegando ao número de 125 (cento e vinte e cinco pessoas).

Durante a aplicação da pesquisa, que aconteceu em setembro de 2013, 75 (setenta e cinco) pessoas responderam as perguntas de acordo com o atendimento que haviam acabado de receber. As médias obtidas estão representadas na Figura 2.

**Figura 2:** Média dos resultados obtidos na pesquisa direcionada aos clientes



**Fonte:** Pesquisa de campo

Baseando-se nesses dados, nota-se que as maiores médias se referem, respectivamente, às perguntas 9 (4,77), 4 (4,26), 5 (4,06) e 6 (3,90). A partir da primeira pergunta, define-se que o “Ambiente” é bastante adequado. A segunda trata da “Cortesia” com que os funcionários estão se preocupando num bom tratamento de todas as pessoas entrevistadas. E, finalmente, as duas últimas são relacionadas à “Eficiência”, indicando que tanto as suas necessidades quanto as expectativas foram atendidas em um nível satisfatório.

Por outro lado, pôde-se perceber que as menores médias foram nas perguntas relacionadas ao fator “Tempo de espera”. O menor, 1,14 (Pergunta 2), se refere aos meios que a empresa oferece para que o tempo de espera pareça ser menor. Em seguida, vem a média da Pergunta 1, que avalia as filas, e recebeu média de 2,67. As duas perguntas obtiveram os resultados muito abaixo das demais, indicando a necessidade de oferecer mais recursos para que o cliente não aguarde muito tempo até que sua necessidade seja ouvida e atendida.

O espaço em que os clientes esperam pode ser reelaborado, adicionando cadeiras, TVs e revistas. É necessário um estudo para que certos períodos do dia tenham mais funcionários disponíveis. Outro ponto em relação à IES está no período de matrículas, em que o volume de alunos novos aumenta bastante. Por isso, é importante criar um espaço exclusivo para atender a essa demanda e, principalmente, organizar e sinalizar os pontos de atendimento.

Além disso, segundo o Disney Institute (2011), os padrões de atendimento têm de estar enraizados na história do negócio e, portanto, devem ser explorados e aperfeiçoados para cada organização. Para isso, pode-se adotar ferramentas de melhoria contínua e ações informativas dos padrões para que todos os funcionários saibam como priorizar suas ações dentro de cada contexto para atender bem.

O índice geral de pessoas que indicaram não ter opinião sobre os questionamentos foi de 4%.

## 5 CONCLUSÃO

O que motivou a pesquisar sobre a qualidade no atendimento a clientes foi a expectativa de se poder mensurar os dados e, com isso, desenvolver e aplicar um modelo de gestão mais eficiente que permita à IES alcançar a excelência no atendimento.

Por meio de pesquisas bibliográficas e de campo foi possível a identificação de pontos fortes e pontos a melhorar das equipes de atendimento de um setor tomado como unidade de análise e a identificação de gargalos nos processos de atendimento. Além disso, foram elaborados questionários de acordo com os principais fatores necessários para se manter a qualidade através de uma cultura organizacional eficiente e motivadora em qualquer empresa. Esses ficam à disposição da instituição e sugere-se que a mesma realize pesquisas com frequência para identificar novos gargalos e medir se houve melhoria ou retrocesso em algum fator.

Com a observação das médias obtidas, percebe-se que os clientes consideram, em linhas gerais, que o atendimento é realizado em nível satisfatório, o que pode ser

confirmado pelos dados obtidos quando questionados sobre “Eficiência”, “Cortesia”, “Ambiente” e “Fidelidade” que estão em nível bastante satisfatórios. Isso demonstra que o setor deve manter seu ambiente e continuar com ações como a de realizar um atendimento eficiente e agradável, uma vez que estará superando as expectativas desses clientes, tornando-os fiéis a seus serviços.

Verificou-se, ainda, que um ponto de melhoria encontrado após a análise e mensuração dos dados obtidos na pesquisa aos clientes foi o tempo de espera, que obteve médias baixas, principalmente quando esses foram questionados sobre passatempos durante o tempo nas filas, o que diminui o nível de insatisfação até mesmo quando a espera é longa, quase inevitável nos horários de pico, por exemplo.

Em relação à cultura organizacional avaliada a partir da opinião dos próprios funcionários, os fatores que receberam as menores médias foram aqueles relacionados às “Práticas de Treinamento e Desenvolvimento profissional” e às “Práticas de Reconhecimento, Recompensa e Comemoração”, indicando pontos que devem ser melhorados. Tanto o treinamento e desenvolvimento das pessoas quanto o reconhecimento são pontos relevantes para se estimular os colaboradores a atingir seus objetivos individuais e da organização.

Por outro lado, o fator que avalia “Valores associados à satisfação e bem-estar dos funcionários” foi bem avaliado pelos funcionários, indicando que os mesmos se sentem bem em seu ambiente de trabalho.

Portanto, é fundamental compreender que atender ao cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, atender com qualidade significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, se preocupando com cada detalhe do processo e objetivando superar as expectativas do cliente.

## REFERÊNCIAS

BERTUCCI, J. L. O. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC)*. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CONNELLAN, Thomas K. *Nos Bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. São Paulo: Futura, 1998.

DISNEY INSTITUTE. *O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar*. São Paulo: Saraiva, 2011.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

GONTIJO, F. B. Dos Valores Proclamados pela UNESCO aos Valores Vividos pelos Acadêmicos, 2011. In: FONTES, C. *O que são Valores?* Disponível em: <<http://afilosofia.no.sapo.pt/10valores.htm>>. Acessado em: 20 de mai. de 2011.

GONTIJO, F. B. Dos Valores Proclamados pela UNESCO aos Valores Vividos pelos Acadêmicos, 2011. In: LINDO, Augusto Pérez. *A Era das Mutações: cenários e filosofias de mudanças no mundo*. Piracicaba: UNIMEP, 2000.

JURAN. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; TAMAYO, Álvaro *et al.* *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUKI, Ômar. *Liderança e genialidade empresarial: estratégias de sucesso de Bill Gates, Walt Disney, Ted Turner*. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2007.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Gestão de pessoas, na prática: os desafios e as soluções*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

## Apêndice A - QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE NO ATENDIMENTO DO FUNCIONÁRIO

Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

Sexo:  F  M

O presente questionário tem o objetivo de compreender melhor a Gestão de Pessoas nessa instituição, analisando-a sob perspectivas adotadas pela Walt Disney Word.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Leia as frases que seguem, analisando cada uma de acordo com o que você sente no dia-a-dia do trabalho. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

1. O treinamento que recebi quando fui incorporado à empresa é condizente às atividades que realizo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. A empresa mostra reconhecimento, ou seja, se mostra consciente quando você faz algo especial?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. A empresa se preocupa com a manutenção de todos os detalhes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Tenho liberdade para decidir como agir corretamente com cada cliente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Quando alguém é promovido, ou recebe alguma atividade extra, recebe treinamento satisfatório?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. A empresa oferece recompensas financeiras quando alguém presta um serviço excepcional?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Você costuma mostrar entusiasmo quando está atendendo um cliente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Em sua opinião, a empresa se preocupa em ouvir as sugestões e reclamações dos seus funcionários?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Os empregados recebem treinamento para desenvolverem sua criatividade?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Há algum tipo de comemoração direcionada aos funcionários quando a empresa alcança alguma meta?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Todos os funcionários são tratados como se fossem importantes pela empresa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Você costuma tratar todos os clientes como se fossem importantes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. A missão e os valores da empresa são repassados a todos os funcionários?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

18. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários conscientes uma preocupação constante da empresa?	1 2 3 4 5
19. Sinto satisfação em atender os clientes?	1 2 3 4 5
20. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos e estratégias da empresa?	1 2 3 4 5
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados?	1 2 3 4 5
22. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho e não a indivíduos?	1 2 3 4 5
23. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários?	1 2 3 4 5
24. Quando atendo bem as expectativas de um cliente realizo-me profissionalmente?	1 2 3 4 5
25. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes?	1 2 3 4 5
26. A empresa estimula os funcionários a buscar aperfeiçoamento na área que trabalha?	1 2 3 4 5
27. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas pela empresa?	1 2 3 4 5
28. A empresa tem respeito pelo funcionário?	1 2 3 4 5
29. Sinto disposição mental para conversar com todos os clientes?	1 2 3 4 5
30. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente?	1 2 3 4 5
31. A empresa oferece programas para que os funcionários se desenvolvam?	1 2 3 4 5
32. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas?	1 2 3 4 5
33. A empresa se preocupa com a saúde dos funcionários?	1 2 3 4 5
34. Sinto orgulho do trabalho que realizo?	1 2 3 4 5
35. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente?	1 2 3 4 5
36. Essa organização oferece condições reais para que o funcionário se desenvolva?	1 2 3 4 5
37. O trabalho do funcionário é reconhecido por essa organização por meio do salário?	1 2 3 4 5
38. A empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho?	1 2 3 4 5
39. Você se preocupa em manter organizados todos os detalhes em seu ambiente de trabalho?	1 2 3 4 5
40. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos de atendimento ao cliente?	1 2 3 4 5



## Apêndice B - QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo:  F  M

O presente questionário tem o objetivo de compreender melhor a Gestão de Pessoas no UNIPAM. Responda de acordo como você se sente quando é atendido na secretaria (Bloco A) da instituição.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo.

Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre	6 Não tenho opinião
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------	---------------------------

1. Espero por muito tempo até ser atendido?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
2. Durante o tempo que espero até ser atendido, a empresa ofereceu algum tipo de distração (revistas e/ou TV) para que esse tempo parecesse ser menor?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
3. A empresa atende com rapidez?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
4. Todos os funcionários falam comigo de maneira agradável?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
5. A qualidade do atendimento geralmente atende minha expectativa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6. A equipe e/ou funcionário geralmente atende minhas necessidades?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7. Os funcionários tentam atender minha necessidade de várias formas até que se consiga uma solução?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
8. O funcionário procura entender qual sua real necessidade, se preocupando em estabelecer uma boa comunicação?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
9. O ambiente e a forma com que os funcionários geralmente estão vestidos são adequados para que se realize o atendimento?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
10. Baseado no atendimento que recebe, sente vontade de retornar a empresa em outras ocasiões?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6

Obrigada pela colaboração!