

O IMPACTO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA RECEPÇÃO DA CLÍNICA ODONTOLÓGICA ABC.

Angélica de Souza¹
Beatriz Barreto Machado Athanasio²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto da gestão de processos da recepção no atendimento ao cliente em uma clínica odontológica no município de Porto Alegre - RS. Como forma de aprofundar o estudo, buscou-se verificar os processos existentes na recepção da clínica, descrever a percepção dos clientes com relação ao atendimento recebido na clínica e correlacionar os processos existentes na recepção com a percepção dos clientes sobre o atendimento recebido. Para melhor entendimento, procurou-se abordar temas relativos ao assunto, como: Clínica Odontológica ABC: uma organização, gestão estratégica, processos e seus mapeamentos, ferramentas da qualidade, excelência no atendimento e a satisfação do cliente. Desta forma, a presente pesquisa, quanto aos objetivos é exploratória e descritiva, quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso e bibliográfico. A abordagem do problema é quantitativa e qualitativa distribuída, respectivamente, a partir de um questionário fechado e um questionário semiestruturado entre dois públicos: clientes e colaboradores da recepção da Clínica Odontológica ABC. Em relação ao método de trabalho, esse é o dedutivo. E, a partir da análise dos dados levantados para este estudo, se fez possível perceber que a não normatização dos processos que resultam numa não formalização do fluxo de trabalho no setor da recepção da clínica não é empecilho para que a excelência no atendimento seja percebida pelos clientes.

Palavras-chave: gestão de processos, excelência no atendimento, satisfação do cliente.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of reception process management on customer service in a dental clinic in the city of Porto Alegre RS. As a way to deepen the study we sought to verify the existing processes at the reception of the clinic, describe the perception of clients regarding the care received at the clinic and correlate the existing processes at the reception with the perception of clients regarding the care received. For a better understanding, we tried to approach themes related to the subject, such as: dental clinic: an organization, strategic management, processes and their mapping, quality tools, excellence in service and client satisfaction. In this way, the present research, regarding the objectives is exploratory and descriptive, regarding the technical procedures, it is a case study and bibliographical. The approach to the problem is quantitative and qualitative distributed, respectively, from a closed questionnaire and a semi-structured questionnaire between two audiences: clients and employees of the ABC Dental Clinic reception. Regarding the working method this is the deductive. And, from the analysis of the data collected for this study, it was possible to perceive that the non standardization of the processes that result in a non formalization of the work flow in the sector of the reception of the clinic is not an obstacle for the excellence in the service to be perceived by the clients.

Keyword: process management, service excellence, customer satisfaction.

¹ Acadêmica do Curso Tecnólogo em Gestão Hospitalar – FAMED. angelicafinanceiro@hotmail.com

² Professora orientadora da Faculdade Menino Deus – FAMED. bia74athanasio@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que mapear os processos e atividades exercidas em um determinado setor de uma organização possibilita que se possa analisar constantemente o que neles se pode otimizar a fim de fazer com que esses processos e atividades se tornem cada vez mais eficazes e eficientes. Também a partir do mapeamento e análise dos processos e atividades de um determinado setor, se faz possível adequar às ferramentas de gestão da qualidade.

As chamadas ferramentas da qualidade são usadas nas organizações, segundo Neto *et al* (2017), para registrar e interpretar o uso de dados, possibilitando as organizações desvendarem as relações entre as causas e as consequências para que a partir dessas seja possível identificar e posteriormente minimizar os gargalos operacionais.

Entende-se por gargalos operacionais, segundo Almeida (2018), perdas por avarias e por validade, má operação de máquinas, baixa produtividade da operação, baixa qualidade dos produtos desenvolvidos, reclamações sobre os serviços prestados, acidentes de trabalho, etc. E, neste sentido, emerge a preocupação por parte da organização para com a gestão da qualidade, visando tornar mínimo os gargalos operacionais.

Para Martinelli (2009) o conceito de gestão da qualidade, refere-se a um conjunto de atividades correlacionadas e imprescindíveis para assegurar que um processo, produto ou um serviço prestado tenham a qualidade pretendida pela organização. Complementa Kotler (2015, p. 79) que “[...] qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas do cliente”, pois o cliente é imprescindível para que a organização se mantenha no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior relevância no negócio (CHIAVENTATO, 2007).

Sendo assim, abordam-se, neste artigo, os temas gestão de processos e excelência no atendimento, por meio de um estudo de caso, aplicado na Clínica Odontológica ABC no município de Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul.

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto da gestão de processos no atendimento da recepção ao cliente e, a partir disto, buscou-se verificar os processos existentes na recepção, descrever a percepção dos clientes com relação ao atendimento e ainda correlacionar os processos existentes na recepção da Clínica Odontológica ABC com a percepção sobre o atendimento, na recepção, dos clientes.

A motivação em pesquisar sobre este assunto se deu por avaliar que as organizações dependem de seus clientes, sendo imprescindível que atendam às necessidades atuais e futuras desses, procurando ainda exceder suas expectativas.

Assim sendo, cabe o questionamento: Qual o impacto da gestão de processos no atendimento, da recepção, ao cliente?

Na segunda seção deste artigo, serão abordados temas como: Clínica Odontológica ABC: uma organização, gestão estratégica, processos e seus mapeamentos, ferramentas da qualidade, excelência no atendimento e satisfação do cliente.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa encontra-se na terceira seção deste artigo, em que os procedimentos metodológicos e o tipo de estudo e de pesquisa são apresentados. Na quarta seção, encontram-se a análise e apresentação dos resultados, o que possibilitou explicitar, nas considerações finais, qual o impacto da gestão de processos no atendimento da recepção ao cliente na Clínica Odontológica ABC.

Uma vez elucidado o problema, espera-se que o estudo possa contribuir para auxiliar as organizações a identificar e minimizar seus gargalos operacionais, otimizando seus processos e atividades nos setores, proporcionando assim, a satisfação do cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clínica Odontológica ABC: uma organização

A Odontologia integra o elenco de profissões da área das Ciências da Saúde cujo foco, segundo Araújo e Mello (2010), é a promoção da saúde do homem na sua integralidade, em harmonia com o meio ambiente voltada para a prevenção e o tratamento dos problemas da boca.

Ainda, segundo Trigueiro e Marques (2014), as organizações são todas e quaisquer atividades que reúnam pessoas em busca de determinados fins, seja a segurança pública (como os presídios – primeiro setor³), seja o lucro (iniciativa privada – segundo setor⁴) ou a realização de um projeto social (Organização Não Governamental – terceiro setor⁵).

Para tanto, as clínicas odontológicas, situadas no segundo setor da economia, surgem para suprir e servir as necessidades e desejos das pessoas, sendo, como organizações, “[...] alavanca do desenvolvimento econômico e social” (CHIAVENATO, 2014, p. 56).

³ O primeiro setor da economia é composto pelas organizações que aplicam o dinheiro público em ações realizadas em benefício da sociedade (CARNEIRO, 2012).

⁴ No segundo setor da economia são classificadas as empresas privadas, onde o lucro é revertido para cobrir os custos da empresa e para remunerar seus sócios (CARNEIRO, 2012).

⁵ O terceiro setor da economia é composto por organizações juridicamente constituídas “sem fins lucrativos”, que têm como objetivo investimentos privados para ações em benefício da sociedade (CARNEIRO, 2012).

Objeto deste estudo, a Clínica Odontológica ABC, atua no segundo setor da economia há 15 anos no município de Porto Alegre/RS onde conta com 26 colaboradores e tem como um dos pilares de sua missão “[...] planejar e executar a excelência nos tratamentos odontológicos”, visando, assim, suprir as necessidades dos seus clientes ao acesso à saúde e ao bem-estar.

Cita Drucker (1974), que a missão é a base para as prioridades, estratégias, planos e tarefas de trabalho. A missão, portanto, é um componente integral do processo de gestão estratégica (COCHRAN *et al*, 2008), podendo unificar uma organização, além de estabelecer uma clareza interna sobre a finalidade e direção tomada pela empresa (MULLANE, 2002).

2.2 Gestão Estratégica

A partir de uma retrospectiva do pensamento estratégico, percebe-se que este fenômeno passou por diferentes fases e contextos semânticos. De origem milenar, o vocábulo “estratégia” teve vários significados, mas sem perder sua raiz semântica.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi cunhado há milênios pelo general chinês *Sun Tzu*, que assegurava que “[...] todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (SUN TZU, 2015).

Percebe-se que no seu princípio, estratégia tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra. Segundo Ghemawat (2005), uma forma de vencer o oponente, e que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial, entre outros, porém mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, a de definir caminhos (MINTZBERG, 2008).

Observa-se que os conceitos e interpretações sobre o que é estratégia, portanto, estão conexos ao conceito de escolha de rumo, um caminho; que, uma vez averiguado onde está localizado, decide-se onde se quer chegar.

Assim, depois de várias fases e significados, o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdo, conceitos e razões práticas (DESS *et al*, 2007).

Porter (2009) define a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores para ajustar a organização ao ambiente onde esta está inserida, desenvolvendo vantagens competitivas.

Já Drucker (2015, p. 38) define que “[...] gestão estratégica é transformar sua ideia de negócio em valor real para todos os *stakeholders*⁶ da organização mediante um plano de ação que contemple objetivos e metas que conduzam a empresa à lucratividade, competitividade e sobrevivência mercadológica.”.

Sua importância reside, portanto, no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais, a partir do mapeamento dos processos, que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando assim atingir seus objetivos estratégicos e sua missão organizacional.

2.3 Processos e seus Mapeamentos

Os processos podem ser vistos sob diferentes óticas ou enfoques.

Correia (2002, p. 7) observa que os processos “[...] podem ser qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

Porém Vieira (2010) explicita o conceito de uma forma mais completa. Para o autor, processo “[...] é um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos ou serviços visivelmente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início, meio e fim bem determinados, gerando resultados para os clientes internos e externos da organização.

Com a finalidade de otimizar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos, emerge a necessidade de mapear os processos.

O mapeamento de processos é um componente essencial para o gerenciamento e comunicação, permitindo a redução de custos na prestação de serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização. Além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (GOMES, *et al.*, 2015), pois auxilia a empresa

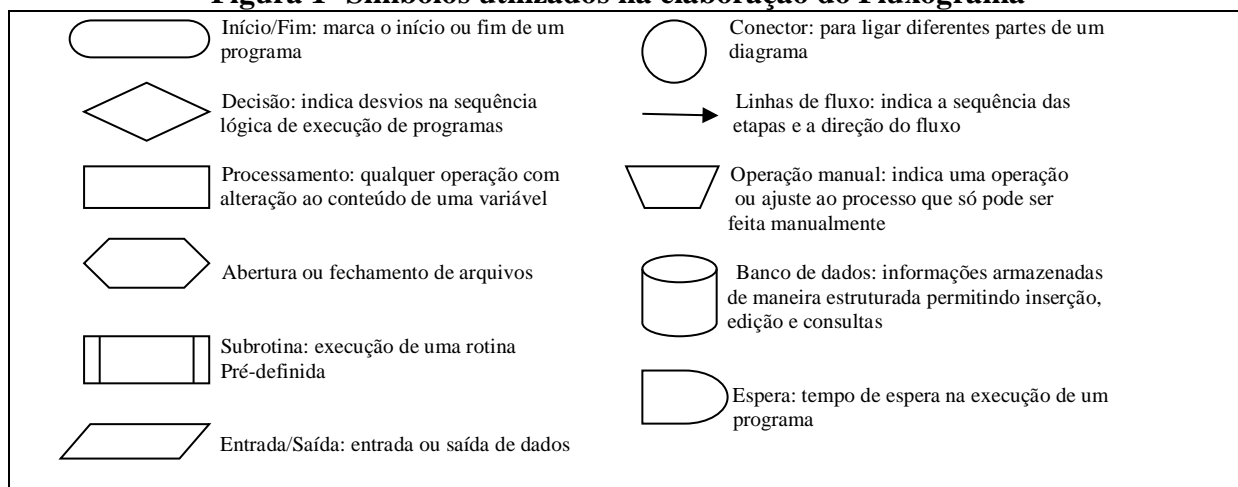
⁶ “*Stakeholders* são indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa” (HITT, 2005 p. 28).

a enxergar claramente os pontos fortes e os pontos fracos, além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Uma das técnicas utilizadas para mapear os processos é, segundo De Mello (2008) o fluxograma, pois possibilita o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real. Graficamente, os fluxogramas são o coração de mapeamento de processos de negócios, conforme Barbrow e Hartline (2015).

Os símbolos comumente utilizados em fluxograma estão representados na Figura 1:

Figura 1- Símbolos utilizados na elaboração do Fluxograma



Fonte: adaptado de De Mello. (2008).

Há muitas vantagens, segundo Slack (1997), na utilização da técnica Fluxograma. Dentre elas está a possibilidade de verificação de como se conectam e se relacionam os componentes de um sistema, localizando suas deficiências, a partir da fácil visualização do passo a passo, permitindo assim conferir um aperfeiçoamento da qualidade ao processo.

A qualidade envolve, também, o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os colaboradores dentro do compromisso de satisfazer o cliente final.

Na busca pelo aperfeiçoamento da qualidade dos processos, as organizações se utilizam também das ferramentas da qualidade.

2.4 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade são, segundo Seleme e Stadler (2010), técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Complementa Ballardín e Piurcosky (2017, p. 49) que “[...] as ferramentas da qualidade nada mais são do que técnicas e métodos com a finalidade de promover maior controle nos processos e melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados”.

Segundo Corrêa e Corrêa (2012) há 7 (sete) modelos básicos de ferramentas da qualidade conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Ferramentas da Qualidade

Ferramentas da Qualidade	Descrição
Fluxograma	O fluxograma consiste na representação gráfica que, utilizando de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. Ainda elucida as várias etapas de processos, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria (OLIVEIRA, 2013).
Cartas de Controle	As cartas de controle são de fundamental importância para gerência, sendo apontadas como de idêntica relevância ao controle de custos e de materiais; podendo, sobretudo, ser aplicadas a qualquer tipo de processo, e, ainda, com facilidade, considerando-se a moderna tecnologia computacional e o desenvolvimento de softwares de análise estatística (MONTGOMERY, 2017).
Diagrama de Ishikawa	O diagrama que é conhecido como gráfico de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, referência ao engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) que criou este diagrama em 1943. O objetivo desta ferramenta é análise das operações dos processos produtivos. Evidencia causas que conduzem a determinados defeitos. Assim seu efeito é nocivo, as causas podem ser eliminadas, e se for benéfico, pode-se conferir consistência a elas, garantindo sua continuidade, analisar as ações, os desempenhos dos equipamentos, comportamentos de materiais, o impacto do ambiente na ação produtiva e pode envolver avaliações medidas, métodos e operações (PALADINI <i>et al.</i> , 2012).
Folha de Verificação	A Folha de verificação é um formulário impresso ou digital, empregada para o registro e agrupamento de dados, facilitando a análise dos mesmos (TOLEDO <i>et al.</i> , 2013).
Histograma	O histograma é um gráfico que tem como objetivo ilustrar como uma determinada amostra ou população de dados está distribuída. Assim, esse gráfico é composto por um conjunto de barras (ou retângulos) cuja a base sobre o eixo x representa o valor ou amplitude de uma das variáveis avaliadas, enquanto a sua altura (eixo y) corresponde a sua frequência, assim sendo, é um gráfico utilizado na estatística e que mostra a variação sobre uma faixa específica (MAGALHÃES, 2014).

continua

continuação

Gráfico de Dispersão	O Diagrama de dispersão é uma ferramenta gráfica que permite demonstrar a relação entre duas variáveis e quantificá-las, conforme a intensidade de cada uma. Conforme esses autores, tal ferramenta visa avaliar se existe uma correlação entre duas variáveis de um problema (TOLEDO <i>et al.</i> , 2013).
Gráfico de Pareto	O Diagrama de Pareto é uma representação gráfica de dados sobre determinado problema, facilitando a identificação de resultados prioritários (TOLEDO <i>et al.</i> , 2013)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

Percebe-se que, através da utilização, nos processos organizacionais, das técnicas e métodos existentes, se faz possível analisar para posteriormente reavaliar e assim construir novos processos de forma mais lógica, visando sempre uma melhora no conjunto, num círculo virtuoso.

O sucesso empresarial é composto por um conjunto de qualidades gerenciado pela organização. Dentre elas se pode citar, conforme Marras (2015), o próprio *layout*⁷ organizacional, ofertando bem-estar ao cliente – consumidor de seu produto/serviço, bem como, dos processos bem definidos e estruturados e o capital humano organizacional que possibilita o atender bem, acolhendo o cliente, proporcionando-lhe a excelência no atendimento.

2.5 Excelência no atendimento

As organizações estão em constantes mudanças seja em razão da economia, de novas tecnologias, de novas gestões ou de modernas visões. Sinergicamente a essas mudanças, os clientes também mudaram. Antes eram simples consumidores, agora buscam qualidade, excelência e satisfação nos serviços e produtos que consomem.

As organizações, portanto, devem tratar o cliente como peça fundamental, pois, segundo Mohor (2014), este tratamento diferenciado constitui, perante o cliente, uma opinião valiosa para a imagem da empresa. E, completa Mohor (2014), que é a partir do atendimento diferenciado, que essa valiosa opinião, em um primeiro momento, se constitui.

De acordo com Barbosa (2015, p. 113), “[...] a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, na qual a primeira impressão é a que fica. O cliente em primeiro lugar é a base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração.”

⁷ O *layout* pode ser definido como a disposição física de máquinas, postos de trabalho, equipamentos, pessoas, áreas de circulação, entre outros fatores que ocupam espaço na fábrica, distribuindo-os de forma a maximizar a funcionalidade do processo produtivo e otimizar o ambiente de trabalho (ROCHA, 2015).

Desta forma se pode dizer que proporcionar um produto e/ou serviço de qualidade ao cliente é muito mais do que zelar pelas suas necessidades ou encaminhar suas reclamações. Superar suas expectativas e encantá-los requer uma preparação prévia. Um ótimo atendimento passa pela antecipação dos problemas dos clientes. Chamamos isso de excelência no atendimento (KOTLER, 2015).

Segundo Moreno (2017) há dez mandamentos sobre bom atendimento (Quadro 2).

Quadro 2 – Dez mandamentos do bom atendimento

Os dez mandamentos	Descrição
Atenda bem todas as pessoas	Supere uma eventual má impressão inicial que o cliente, por ventura, tenha causado: sorria. Seja cortês e paciente utilizando sempre o tratamento “senhor” e “senhora”.
Atenda de imediato	Não deixe o cliente esperando. Aja com rapidez. “Por favor, aguarde que vou atendê-lo(a) em seguida...” é uma maneira de pedir paciência ao cliente. Mas lembre-se: rapidez não é sinônimo de afobação e nervosismo.
Dê atenção ao cliente	O cliente mais importante é aquele que está na nossa frente conversando conosco. É essencial que ele perceba isso.
Mostre boa vontade	O cliente precisa ver em nós o interesse em satisfazê-lo. Procure entender como ele se sente e como ele gostaria de ser tratado.
Preste orientação segura	Primeiro é necessário identificar a necessidade do cliente e depois, de maneira segura, dar as devidas orientações. Se você não sabe como orienta-lo, diga isso a ele e vá buscar a solução com alguém que conheça o assunto.
Utilize vocabulário do cotidiano	Devem ser utilizadas palavras de fácil entendimento sempre evitando as gírias. Evite também usar as siglas internas, que em si não digam nada. Fique certo de que o cliente entendeu suas orientações.
Não dê ordens	O cliente não gosta de ser mandado. Em vez de “entre na fila” diga “por favor, aguarde na fila”.
Não discuta com o cliente	De que adianta ganhar a discussão e perder o cliente? Não encare as reclamações do cliente como uma crítica pessoal a você. Ouça o cliente irritado sem interrompê-lo. Se assim mesmo ele não se acalmar, encaminhe-o ao Gerente do setor competente.
Fale a verdade	Trate o cliente sempre com honestidade. Mesmo não sendo agradável, é melhor assumir uma eventual falha do que dar ao cliente a impressão de que está escondendo informações ou omitindo problemas.
Crie e sugira soluções	Busque, com sua equipe, soluções criativas para a melhoria do atendimento. Lembre-se: você é o ouvido da empresa.

Fonte: Adaptado de Moreno (2017).

Assim, treinamento e desenvolvimento são as palavras-chave. Em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e na base o foco no cliente, conhecer

plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. Treinar e/ou desenvolver é acima de tudo valorizar o colaborador e prepará-lo para valorizar o cliente propiciando a este, satisfação.

2.6 A satisfação do Cliente

Diante da grande concorrência entre as empresas, é de suma importância identificar e mensurar a satisfação dos clientes como estratégia de diferenciação. Clientes satisfeitos com a qualidade do serviço e/ou produto e, também com o atendimento recebido, apresentam chances maiores de voltarem à organização, além de a indicarem para conhecidos (KOTLER, 2017).

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a base para reter clientes está em satisfazê-los. Porém Cobra (1997, p. 16) expõe que “[...] manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”. Assim, a maneira com que o cliente é tratado dentro da organização resulta no grau de sua satisfação, no seu encantamento pelo diferencial.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Percebe-se que os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes dos seus direitos. As expectativas dos clientes se tornaram mais elementares e, em qualquer segmento de mercado elas estão presentes.

Ainda, Kotler e Armstrong (2015, p. 20) expõem que:

[...] uma boa gestão do relacionamento com o cliente gera sua satisfação. Por sua vez, clientes satisfeitos permanecem fiéis e falam bem da empresa e de seus produtos. [...] Mesmo uma pequena queda da plena satisfação pode gerar uma enorme queda na fidelidade. Assim, o objetivo da gestão do relacionamento com o cliente não é apenas gerar a sua satisfação, mas também o seu encantamento.

Observa-se que, além de criar, é necessário manter e aprimorar a sinergia do relacionamento com os clientes, através de atenção contínua.

Para obter a satisfação total do cliente, se faz necessário perguntar, sucessivamente: Quem são os nossos clientes? Quais as suas expectativas e os seus desejos? E, como estes podem ser satisfeitos, da melhor forma possível? (FIDELIS e BANOVA, 2007).

Quando uma organização conhece as necessidades e expectativas de seus clientes, ela pode determinar se, de fato, está atendendo-os bem, orientando-os a adotarem melhores decisões.

Mais do que satisfazer os anseios dos consumidores, as empresas devem surpreendê-los acima de suas expectativas.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2007), quanto aos objetivos, o presente estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2009), caracterizam o trabalho como um estudo de caso e bibliográfico. Ainda, segundo Prodanov e Freitas (2009) e Richardson (1999), quanto à forma de abordagem do problema, o estudo é quantitativo e qualitativo e quanto ao método de abordagem, é dedutivo.

Segundo Prodanov e Freitas (2009) o método de procedimento, utilizado nesta pesquisa, foi o monográfico.

O universo pesquisado utilizou como unidade de análise o setor de recepção e clientes da Clínica Odontológica ABC no município de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

A amostra, não probabilística e de seleção racional, conforme Prodanov e Freitas (2009), foi composta pelos 02 (dois) colaboradores que compõem o setor de recepção da Clínica Odontológica ABC. Estes responderam a um questionário semiestruturado com 24 (vinte e quatro) questões, de livre resposta.

Também, conforme proposto, compôs o outro público da amostra, 74 clientes (setenta e quatro) escolhidos de forma aleatória, da Clínica Odontológica ABC, que, através de um questionário fechado contendo 21 (vinte e uma) questões, explicitaram suas percepções relativas ao tema, objeto deste estudo, entre os dias 31 de agosto de 2020 e 30 de setembro de 2020.

A análise dos dados do questionário semiestruturado respondido pelos colaboradores do setor de recepção foi feito através de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do questionário fechado, respondido pelos clientes da Clínica Odontológica ABC, foi feita através de estatística simples (VERGARA, 2003). A partir da junção das análises foi possível extrair e correlacionar as percepções dos dois públicos-amostra propostos no estudo.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Questionário semiestruturado: colaboradores

Através de questionário semiestruturado, foi possível verificar o perfil dos colaboradores da recepção da Clínica Odontológica ABC bem como explicar sobre o conhecimento destes sobre os processos existentes no setor.

A recepção da Clínica Odontológica ABC conta, atualmente, com 02 (dois) colaboradores com perfis distintos, a seguir:

O sujeito de pesquisa A possui ensino médio completo e trabalha na clínica e no setor da recepção há 02 (dois) anos, explicitando que não participou de processo seletivo para a entrada na organização. Já o sujeito de pesquisa B possui nível superior em curso, trabalha na clínica há 11 (onze) anos e no setor de recepção há 3 (três) anos, onde ingressou a partir de processo seletivo.

Ainda, o sujeito de pesquisa A e o sujeito de pesquisa B explanaram que possuem domínio básico das ferramentas do Pacote Office (Word, Excel e Power Point) sendo que, em relação ao sistema operacional utilizado na organização, o sujeito de pesquisa A explanou que “não domina muito” já o sujeito de pesquisa B explanou que “[...] domina o suficiente para exercer suas tarefas”, porém argumenta que “falta é treinamento para que possamos utilizar melhor os seus recursos.”

Mas quando questionados se receberam treinamento para trabalhar no setor, ambos os sujeitos de pesquisa responderam que **sim** (grifo da autora). Futrell (2003) explicita que o treinamento é a oportunidade de receber informações, habilitações, para conhecimentos e atitudes relacionadas ao trabalho, que resultem numa melhora do desempenho no ambiente de trabalho.

Em relação aos processos, quando questionados:

A organização possui processos definidos para o setor?

Ambos os sujeitos de pesquisa expuseram que desconhecem a existência de processos para o fluxo de trabalho no setor, mas o sujeito de pesquisa B expôs que “[...] seria importante normatizar e criar processos como forma de trazer crescimento para o grupo.”

Já, quando questionados em relação às melhorias nos processos, o sujeito de pesquisa A sugeriu unificar os programas “pois a instituição trabalha com dois sistemas”. Já o sujeito de pesquisa B explicitou que “[...] primeiro deveriam se criar os processos, que não existem, pois

hoje se trabalha com o nosso bom senso.” Expõe De Sordi (2012) que, os processos são uma sequência de atividades integradas que geram valor para um cliente, seja ele interno ou externo.

Quando os colaboradores foram indagados se expõem as necessidades de melhorias nos processos para sua chefia imediata e se recebem retorno sobre seu desempenho no trabalho por parte de sua chefia imediata (nível hierárquico superior), o sujeito de pesquisa A e o sujeito de pesquisa B explanaram que raramente expõem ideias de melhorias de processos e que não recebem por parte da sua chefia imediata, *feedback*⁸ sobre seu desempenho no trabalho.

Ainda, quando questionados se possuem um bom relacionamento com sua chefia imediata, ambos os sujeitos de pesquisa responderam, respectivamente, que possuem um bom/satisfatório relacionamento.

Destarte, quando questionados: Você tem um bom relacionamento com seus colegas e se considera cordial no atendimento ao cliente? O sujeito de pesquisa A explicitou em ambos os questionamentos que “acredito que sim”; já o sujeito de pesquisa B disse, para ambas as questões: sim! Também a partir das descrições do sujeito de pesquisa A e do sujeito de pesquisa B, se fez possível construir o processo de trabalho dos colaboradores quando questionados sobre a rotina no atendimento dos clientes na recepção da Clínica Odontológica ABC conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Processo de trabalho Sujeito de Pesquisa A e Sujeito de Pesquisa B

QUESTIONAMENTOS	PROCEDIMENTO DO SUJEITO DE PESQUISA A	PROCEDIMENTO DO SUJEITO DE PESQUISA B
1 – Quando o cliente chega para o atendimento na recepção como é a abordagem?	Saúdo o paciente.	Se o sujeito de pesquisa A estiver ocupado, saúdo o cliente e o encaminho para o procedimento.
2 – Quando você está atendendo o cliente, e o telefone toca, como é a sua conduta?	Peço licença e atendo o telefone.	Peço licença e atendo o telefone.
3 – Você está no telefone e o cliente chega na recepção como é a sua conduta?	Se o sujeito de pesquisa B não estiver atendendo, encaminho para ele. Caso o sujeito de pesquisa B estiver atendendo, anoto o telefone e retorno mais tarde.	Solicito que aguarde.
4 – O cliente está aguardando mais do que o esperado. Qual seu procedimento?	Faço contato com o dentista para dar uma previsibilidade de tempo de espera ao cliente.	Faço contato com o dentista para dar uma previsibilidade de tempo de espera ao cliente.
5 – Na sua concepção, qual o tempo máximo que o cliente deve aguardar, além do seu horário?	10 minutos.	10 minutos.

continua

⁸ *Feedback* é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009).

continuação

6 – Valores de tratamento são passados por telefone?	Somente em casos específicos.	Somente em casos específicos.
7 – Você tem conhecimento técnico do serviço oferecido? Você utiliza para sanar dúvidas?	Tenho, porém não utilizo.	Tenho. Utilizo sempre que necessário.
8 – O cliente reclama na recepção. Qual seu procedimento?	Procuro resolver, e se necessário levo para a gerência o caso.	Sempre tento acalmá-lo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

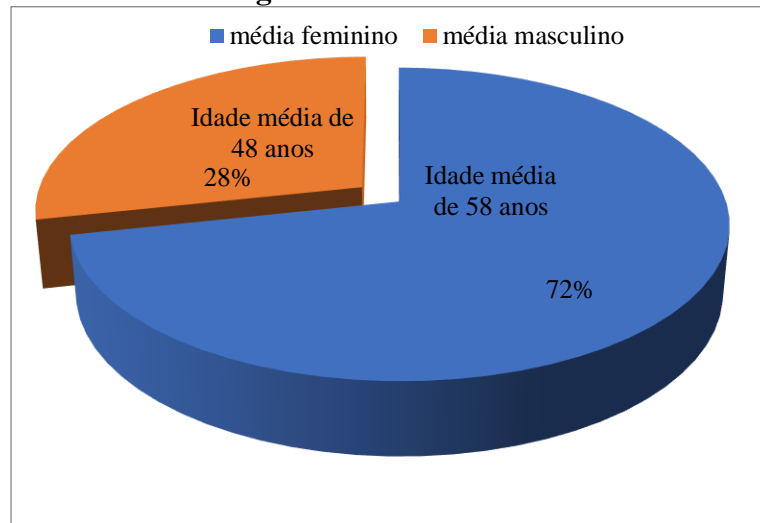
Percebe-se diante das respostas dos colaboradores aos questionamentos que, apesar de ambos os sujeitos de pesquisa citarem que desconhecem a existência de processos para o fluxo de trabalho no setor há uma convergência na forma de ação quando nas situações 2, 4, 5 e 6.

Porém, nas situações rotineiras, 1, 3, 7 e 8, que acontecem na recepção da clínica ABC há uma divergência na forma de condução da ação, corroborando o que disse o sujeito da pesquisa B quando explicitou que “[...] hoje se trabalha com o nosso bom senso.”

4.2 Questionário fechado: clientes

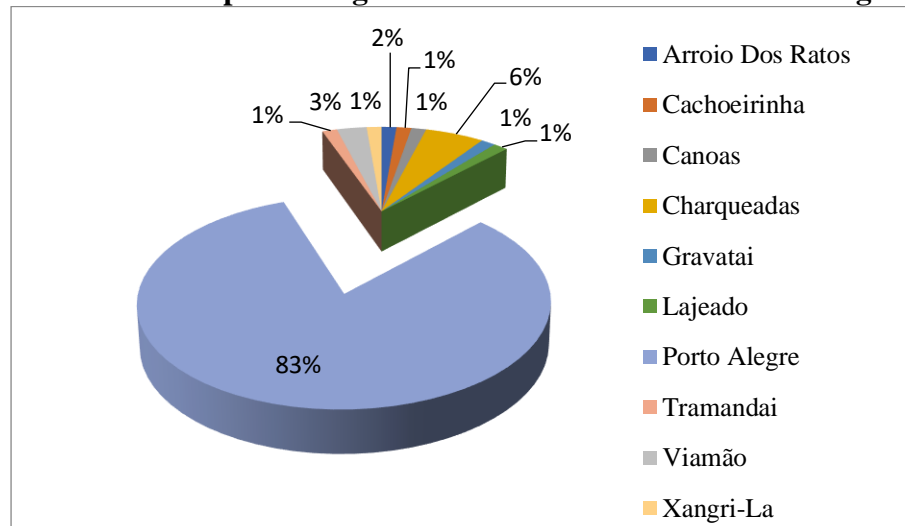
Através de questionário fechado, foi possível verificar o perfil dos clientes da Clínica Odontológica ABC bem como explicar sobre a percepção desses em relação ao atendimento na recepção da Clínica Odontológica ABC.

A partir da visualização do Gráfico 1, percebe-se que o perfil dos clientes da Clínica Odontológica ABC é composto, em 72%, por mulheres com idade média de 58 anos e em 28%, de homens, com idade média de 48 anos.

Gráfico 1: Média de idade e gênero dos clientes da Clínica Odontológica ABC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ainda, se fez possível identificar, conforme o Gráfico 02, que 83% dos clientes da Clínica Odontológica ABC, são oriundos do município de Porto Alegre RS e 6% do município de Charqueadas RS, compondo entre estes 02 (dois) municípios a soma de 89% da origem dos clientes questionados entre os dias 31 de agosto e 30 de setembro de 2020.

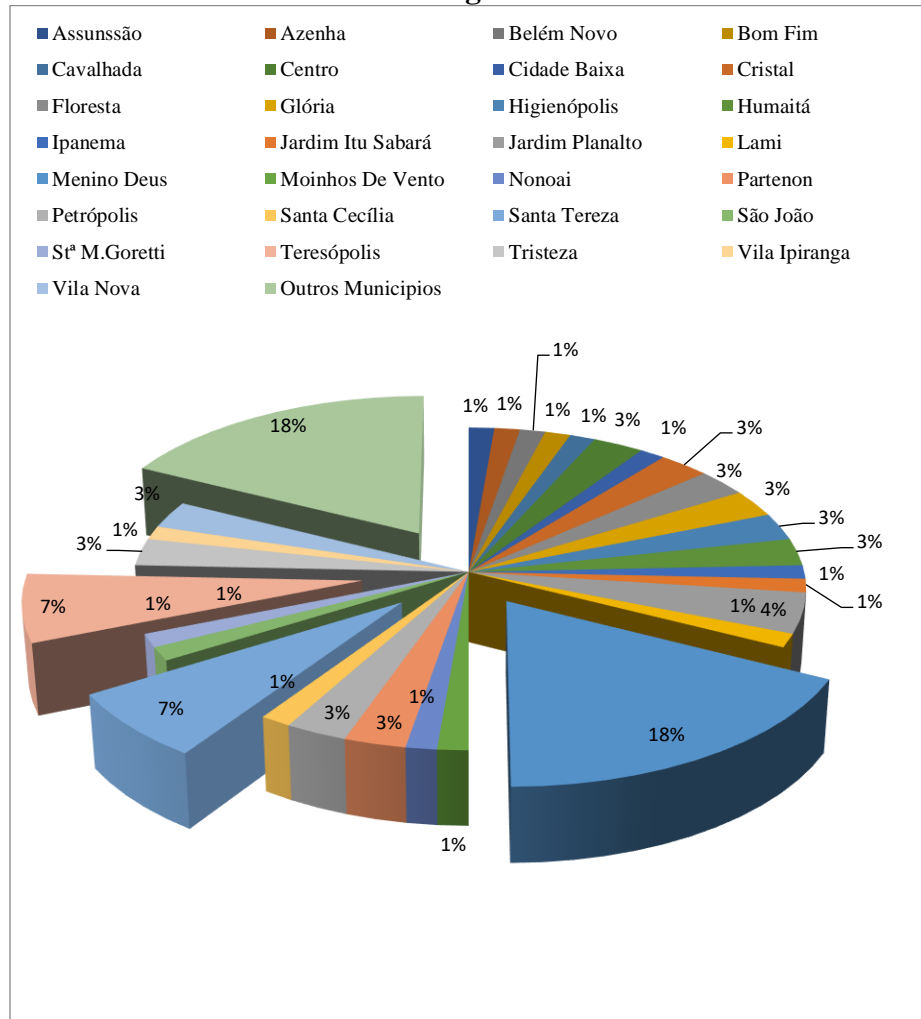
Gráfico 2: Município de origem dos clientes da Clínica Odontológica ABC

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Também se verificou que, entre os 83% dos clientes da Clínica Odontológica ABC, moradores do município de Porto Alegre (Gráfico 2), estes se distribuem homogeneamente entre vários bairros da cidade, contemplando as zonas Norte a Sul.

Porém se faz evidente, a partir da visualização do Gráfico 3, que a parcela de 18% destes residem do bairro Menino Deus. Bairro onde está, fisicamente, localizada a Clínica.

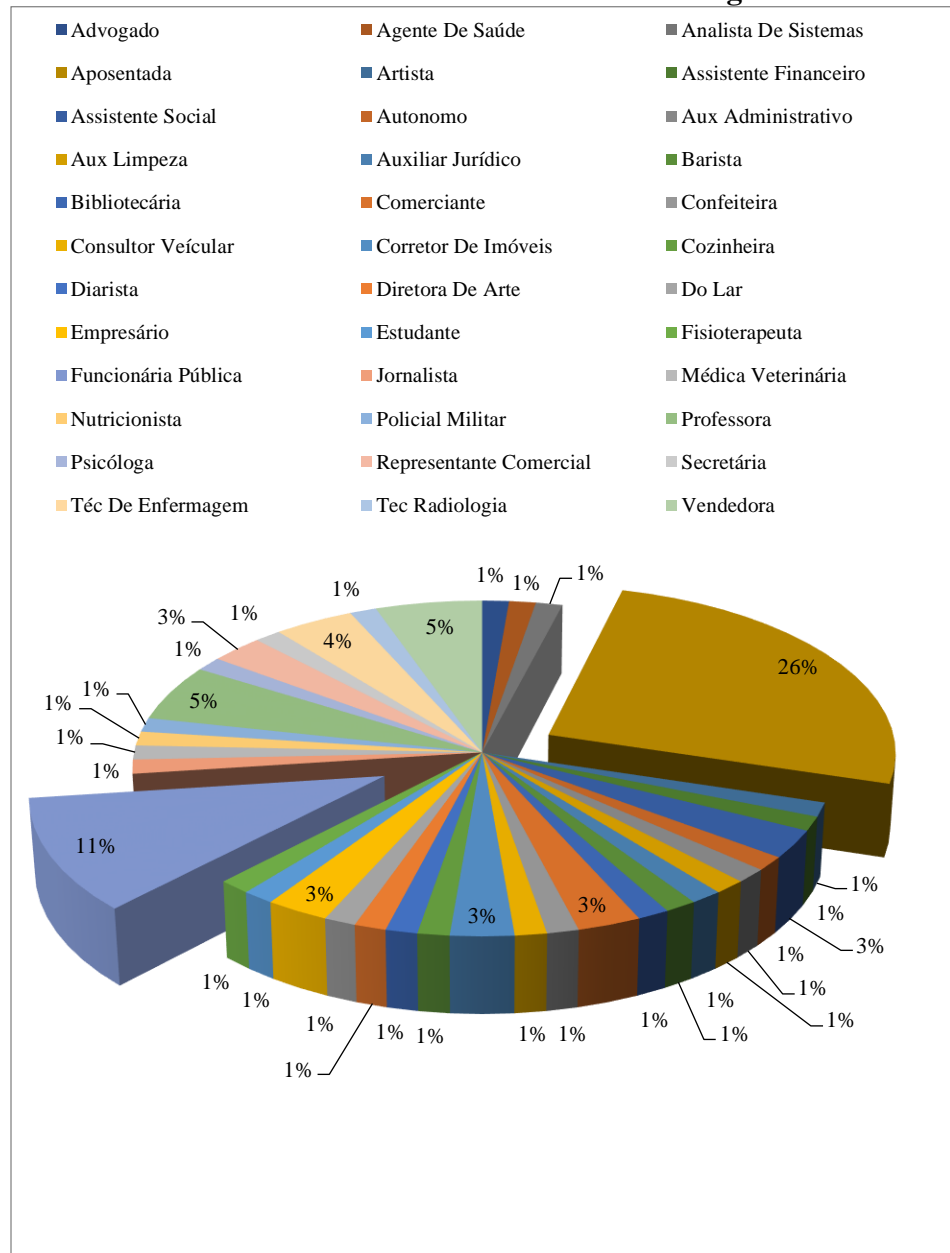
Gráfico 3: Bairros que residem, em Porto Alegre, clientes da Clínica Odontológica ABC



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme o Gráfico 04, se faz possível observar que a Clínica Odontológica ABC atende aos mais diversos profissionais. Observa-se que 26% dos clientes são aposentados, indo ao encontro do Gráfico 1 que demonstra que a média de idade dos clientes é mais próxima da terceira idade e outros 11% são funcionários públicos.

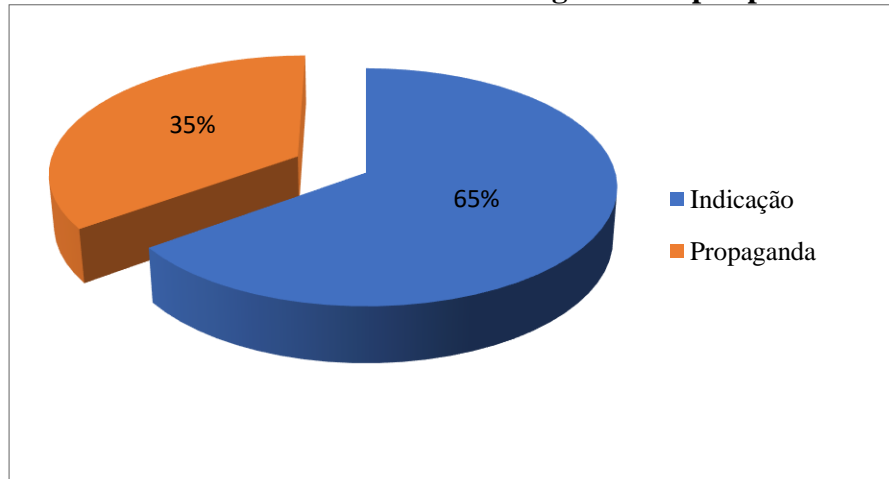
Gráfico 4: Profissão dos clientes da Clínica Odontológica ABC



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ainda, observando o Gráfico 5, se faz possível analisar, como esses clientes tomaram conhecimento da Clínica Odontológica ABC

Gráfico 5: Conhecimento da Clínica Odontológica ABC por parte dos clientes



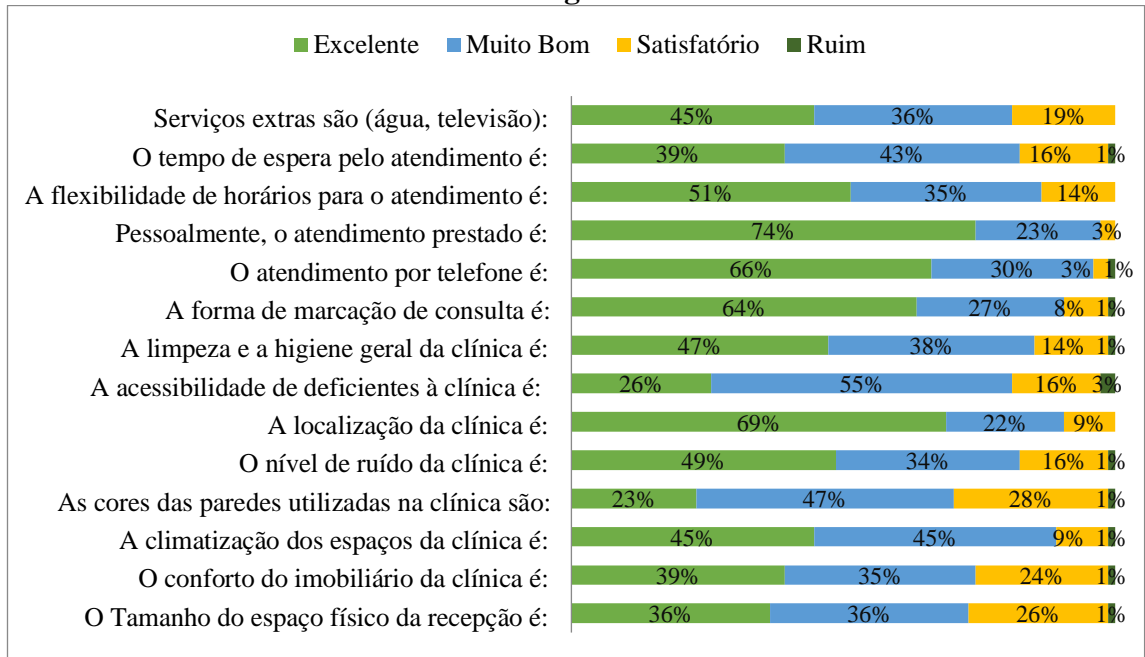
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verificou-se, a partir do Gráfico 5, que a propaganda tem percentual expressivo na busca por novos clientes, 35%. Porém 65% dos clientes hoje o são por indicação de outro cliente.

Desta forma observa-se que a percepção de clientes sobre o atendimento influencia na escolha da Clínica Odontológica ABC. Kotler (2017) expõe que clientes satisfeitos com a qualidade do serviço e/ou produto apresentam chances maiores de voltarem na organização, além de indicarem-na para conhecidos.

Destarte, vislumbrando-se o Gráfico 6, buscou-se verificar qual a percepção dos clientes da Clínica Odontológica ABC em relação ao atendimento dessa.

Gráfico 6: Percepção dos Clientes com relação ao atendimento na Clínica Odontológica ABC



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando o Gráfico 06, percebe-se que a localização da Clínica odontológica ABC é considerada por 91% dos clientes como muito boa/excelente.

Em relação a sua estrutura física, 72% dos clientes da Clínica Odontológica ABC avaliam que é muito bom/excelente o espaço físico destinado à recepção dos clientes, e 71% destes avaliam também que a acessibilidade a deficientes físicos na clínica está entre muito bom e satisfatório.

Em relação ao bem-estar dos clientes na recepção da Clínica Odontológica ABC, 83% dos clientes considera muito bom/excelente o nível de ruído dentro da clínica aliado à climatização do ambiente, avaliada por 90% dos clientes, como muito boa/excelente

Já, no que tange ao conforto oferecido pelo mobiliário da clínica bem como em relação às cores utilizadas nos espaços da clínica, 59% e 75% dos clientes, respectivamente, consideram muito bom/satisfatório. Conforme expôs Bezerra (2013), nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é indispensável que tenhamos o máximo empenho para conseguirmos obter o mínimo de satisfação por estes almejada.

Os serviços extras, como água à disposição dos clientes e televisão, foram avaliados como muito bom/excelente por 81% dos clientes, bem como a limpeza do ambiente e a higiene geral da clínica é vista por 85% dos clientes como muito boa/excelente.

Analisando a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado pela recepção quando da marcação de consultas por telefone, 64% desses, considera excelente o atendimento, bem como 66% dos clientes considera excelente o atendimento por telefone.

A flexibilidade de horários para atendimento é considerada, por 51% dos clientes, como excelente.

Ainda, analisando a percepção dos clientes em relação ao atendimento prestado na recepção da Clínica Odontológica ABC, 74% dos clientes consideram **excelente** (grifo da autora) o atendimento presencial prestado pelo setor de recepção; já, o tempo de espera pelo atendimento é considerado, na percepção de 59% dos clientes, como muito bom e satisfatório. Desta forma, cita Kotler (2015), que proporcionar um produto e/ou serviço de qualidade ao cliente é muito mais do que zelar pelas suas necessidades, é superar suas expectativas e encantá-los. Isso é excelência no atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção deste artigo, a gestão de processos, a excelência no atendimento e a satisfação do cliente foram os temas centrais.

Parte-se da premissa de que, quando há uma gestão de processos delineada em um determinado setor da organização que atende ao público, isso reverberará em um atendimento diferenciado, promovendo a satisfação do cliente externo e interno.

Neste sentido esse artigo buscou, a partir do estudo de caso realizado e da análise dos dados obtidos, elucidar a questão que envolve o impacto da gestão de processos no atendimento ao cliente na recepção da Clínica Odontológica ABC.

Destarte, se observou que os processos na recepção da Clínica Odontológica ABC existem, porém não estão delineados. Não há a normatização formal do fluxo de processos no setor para nortear as ações dos colaboradores que ali atuam ou de novos colaboradores que venham a ser inseridos no contexto organizacional no setor.

Observou-se que a percepção dos clientes em relação ao atendimento na recepção da clínica tanto por telefone como presencial é positiva, pode-se dizer, a partir da análise, de excelência. Também a estrutura física disponível é considerada muito boa pelos clientes, bem como, a relação de cuidado para com o bem-estar dos clientes propiciada pela organização quando nela se encontram.

A não normatização e conseqüentemente a não formalização dos processos impacta pifamente na percepção dos clientes em relação ao atendimento na Clínica Odontológica ABC.

Desta forma, percebe-se que essa não normatização do fluxo de trabalho no setor de recepção da clínica não é empecilho para que a excelência integral no atendimento aporte no horizonte a partir da implantação de processos normatizados no setor concomitante com o desenvolvimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. N. (20 de junho de 2018). *Gestão de processos: aprenda a identificar e solucionar os gargalos operacionais*. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/06/gestao-de-processos-gargalos/>>. Acesso em 16 set. 2020.
- ARAÚJO, Paulo Correia de; MELLO, Sandra Maria Ferraz. *O Cirurgião Dentista: Estudo Exploratório sobre Perfil Formação e Estudo Profissional*. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/5633>>. Acesso em 15 ago. de 2020.
- BALLARDIN, Rachel Andrade; PIURCOSKY, Fabrício Pelloso. *Guia de Estudos: Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública*. Varginha, 2015. Revisão: 2017
- BARBOSA, T. D; TRIGO ; A. C; SANTANA, L. C. *Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial*. 2015. Disponível em: <(http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FA TOR.pdf)> . Acesso em: 29 mai. 2020.
- BARBROW, S.; HARTLINE, M. *Process mapping as organizational assessment in academic Librarie. Performance Measurement and Metrics*, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977. CINTRÃO, F. F
- BEZERRA, Igor Salume. *Qualidade do ponto de vista do cliente*. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- CARNEIRO, Murilo. *Administração de Organizações: Teoria e Lições práticas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- _____, Idalberto. *Administração: Teoria, Processos e Prática*. 5 ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Básico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COCHRAN, D. S.; David, F. R. & Gibson, C. K. (2008). *A framework for developing an effective mission statement*. *Journal of Business Strategies* 25(2): 27-39.
- CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. *Administração de Produção e Operações. Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORREIA, Karen. *Mapeamento de Processo: Uma abordagem para Análise de processo de Negócio*. Enegep 2002.
- DE MELO, A. E. N. S.. *Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos*. Itajubá: UNIFEI, 2011. ROTHER, M; SHOOK, J.. *Learning to See, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2008*.

- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 3.ed., rev. e atual.. São Paulo: Saraiva, 2012
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic management*. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row, 1974.
- _____, Peter F. *Administração de Organizações sem fins Lucrativos – princípios e práticas*. Tradução: Nivaldo Montingelli. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2015.
- FIDELIS, Gilson José e BANOVA, Márcia Regina. *Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico*. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- FUTRELL, Charles M. *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GHEMAWAT, P. *Strategy and the business landscape: core concepts*. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, F. M.M.; FAUSTINO, G.G.; TONANI, M.; PORCINCULA, S.; SOMERA, S.C.; BEICKER, W.; PAZIN-FILHO, A. *Mapeamento de Processos: Um Estudo No Ramo de Serviços*. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.
- HITT, Michael . *Administração estratégica*. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KOTLER Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015
- ____Philip. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2017.
- MAGALHÃES, Juliano M. de. *As Sete Ferramentas da Qualidade*. 2014. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2020.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARTINELLI, Fernando Baracho. *Gestão da Qualidade Total*. São Paulo: Lesde Brasil, 2009.
- MINTZBERG, H. *The science of strategymaking, Industrial Management Review*, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 2008.
- MONTGOMERY, Douglas C. *Introdução ao controle estatístico da qualidade*. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- MOHOR, Jakki. *Marketing para Mercados de Alta Tecnologia e de Inovações*. São Paulo: Person Education, 2014.
- MOREIRA, Bernardo Leite. *Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança*. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

- MORENO, Luciana Klem. *Atendimento ao Cliente*. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K235297.pdf> . Acesso em 17 de agosto de 2020.
- MULLANE, J. V. (2002). *The mission statements is a strategic tool: when used properly*. *Management Decision* 40(5): 448-455.
- NETO, Rubens Mendonça de Souza. *Aplicação das Sete Ferramentas da Qualidade em uma Fábrica de Blocos Standard de Gesso*. Joinville: 2017
- OLIVEIRA, R. P. D. *Sistemas, organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- PALADINI, Edson e CARVALHO, Marly. *Gestão da Qualidade, Teorias e casos*. 2. Ed. Campus, 2012.
- PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 20. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 01. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2009.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- ROCHA, D. *Fundamentos técnicos da produção* – São Paulo: Makron Books, 2015.
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto. *Controle da qualidade: as ferramentas essenciais*. Curitiba: Ibpx, 2010.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- SUN TZU. *A arte da Guerra*. 9 ed. São Paulo: Record, 2015.
- TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. Á.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. *Qualidade: gestão e métodos*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves ; MARQUES, Neiva de Araújo. *Teoria da Administração I*. Florianópolis: On Line, 2014.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VIEIRA, F. G.. *Gestão da Qualidade total: uma abordagem prática*. 3ª Edição. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.